



**“From insight
to impact”**

Evaluation «Anonymisiertes Bewerbungsverfahren»

10. Oktober 2021, Prof. Dr. Gudrun Sander

Competence Centre for Diversity & Inclusion (CCDI-HSG)



Prof. Dr. Gudrun Sander
Direktorin
Competence Centre for Diversity & Inclusion
CCDI
Forschungsstelle für Internationales
Management (FIM-HSG)
Universität St.Gallen
Tel.: +41 71 224 75 52 / +41 79 247 70 56
gudrun.sander@unisg.ch
www.ccdi-unisg.ch



Dr. Ines Hartmann
Senior Project Manager
Competence Centre for Diversity & Inclusion
CCDI
Forschungsstelle für Internationales
Management (FIM-HSG)
Universität St.Gallen
Tel.: +41 71 224 24 18 / +41 76 572 15 43
ines.hartmann@unisg.ch
www.ccdi-unisg.ch

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	4
2	Einführung	6
2.1	AUFTRAG UND PROJEKTZIELE	6
2.2	FORSCHUNGSDESIGN UND KONZEPT	7
2.3	WIE LIEST MAN DIESEN BERICHT?	7
3	Literaturreview	8
3.1	DISKRIMINIERUNG AM ARBEITSMARKT IST IN DER SCHWEIZ NACH WIE VOR EIN THEMA.....	8
3.2	STUDIENERGEBNISSE SIND IMMER IM KONTEXT DER IN DER PRAXIS ANGESTREBTEN ZIELE ZU VERORTEN..	9
3.3	VERSCHIEDENE STUDIEN, EXPERIMENTE UND VERSUCHE AUS ALLER WELT	10
3.4	ZWISCHENFAZIT.....	14
4	Best Practices	14
4.1	STADT CELLE, DEUTSCHLAND	15
4.2	ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, SCHWEIZ	16
5	Technische Umsetzung	18
6	Fazit	19
7	Einbettung der anonymisierten Bewerbung in eine umfassende D&I Strategie unter Berücksichtigung der zentralen Herausforderungen in der kantonalen Verwaltung ...	21
7.1	FOKUS AUF INKLUSIONSKULTUR ODER AUF REKRUTIERUNG?	21
7.2	KLÄRUNG DES WARUMS UND ENTWICKLUNG EINER D&I STRATEGIE	23
7.3	ZENTRALE HANDLUNGSFELDER.....	24
8	Quellen	29

I Management Summary

Das Competence Centre for Diversity & Inclusion CCDI der Universität St.Gallen wurde von Human Resources Kanton Basel-Stadt damit beauftragt, die Einführung eines anonymisierten Bewerbungsverfahrens für die kantonale Verwaltung zu evaluieren. Anstoss dafür gab der „Anzug Michela Seggiani und Konsorten betreffend Einführung von anonymisierten Bewerbungsverfahren in der Verwaltung Basel-Stadt“, den der Grosse Rat im Februar 2020 dem Regierungsrat überwiesen hat. Dazu wurde einerseits eine fundierte Literaturrecherche durchgeführt. Andererseits wurden Interviews mit externen HR-Verantwortlichen geführt, um Erkenntnisse aus der praktischen Umsetzung, den Ergebnissen und Herausforderungen mit anonymisierten Bewerbungsverfahren zu gewinnen. Die technische Implementierung wurde ebenfalls abgeklärt. Zusammenfassend lassen sich folgende Erkenntnisse und Empfehlungen festhalten:

- **Keine Einführung eines anonymisierten Bewerbungsprozesses ohne saubere Analyse der Ausgangslage:** Es fehlen bisher Analysen, welche Gruppen in welchen Stufen des Bewerbungsprozesses – falls überhaupt – diskriminiert werden. Eine solche Analyse ist jedoch notwendig, um abzuschätzen, ob die Einführung eines anonymisierten Bewerbungsverfahrens die sinnvollste und effizienteste Massnahme zur Bekämpfung von Diskriminierung ist.
- **Gesamtfokus behalten statt unkoordinierte Einzelmassnahmen einführen:** Aus der Teilnahme am St. Gallen Diversity Benchmarking geht hervor, dass in der öffentlichen Verwaltung im Kanton Basel-Stadt die Retention und eine diskriminierungsfreie Beförderung von Minderheitengruppen eine mindestens ebenso grosse, wenn nicht sogar grössere Herausforderung darstellen als die chancengerechte Rekrutierung. Es stellt sich also die Frage, warum eine inklusivere Organisationskultur angestrebt wird, wo die Schwerpunkte liegen sollen und mit welchen Massnahmen diese am besten zu erreichen ist. Dazu empfiehlt es sich eine umfassende D&I Strategie unter Einbezug der Führungskräfte zu erarbeiten. Zudem müssen die Ziele klar definiert werden, die dabei erreicht werden sollen (z. B. Erhöhung des Anteils bestimmter Minderheitengruppen, Anstieg des Frauenanteils in Führungspositionen etc.). Dabei ist es wichtig koordinierte, sich gegenseitig verstärkende Massnahmen zu ergreifen (z. B. Frauen oder Minderheiten in unteren Kaderstufen auf einen Aufstieg vorzubereiten, Teilzeit und mehr Flexibilität in Führungspositionen zuzulassen, Führungskräfte auf unbewusste Vorurteile gegenüber bestimmten Minderheiten zu sensibilisieren, HR-Prozesse anzupassen etc.) sowie Ziele und Massnahmen regelmässig zu evaluieren.
- **Rekrutierungsprozess insgesamt chancengerechter gestalten und dazu Pilotversuche starten:** Eine flächendeckende Einführung eines anonymisierten Bewerbungsprozesses wird aus verschiedenen Gründen nicht empfohlen: So gehen in Organisationseinheiten mit bereits hoher Sensibilisierung u.U. positive Effekte für Minderheiten verloren. In Gebieten mit hohem Fachkräftemangel kann ein solches Verfahren ausserdem kaum einen Nutzen stiften, da die Auswahl an Bewerbenden zu begrenzt ist. (Hier haben z. B. Erweiterungen des Anforderungsprofils oder neue Rekrutierungswege via spezifische Netzwerke, Videos auf Social Media Plattformen etc. eine viel grössere Wirkung.) Stattdessen sollten verschiedene Vorgehensweisen in kleineren Pilotversuchen evaluiert werden. Die Umstellung auf Success

Factor erlaubt ein stärker kompetenzbasiertes Rekrutieren. Eingabemasken können so gestaltet werden, dass lediglich Muss-Kompetenzen in einem ersten Schritt abgefragt werden (ohne CV). Auf der Karrierewebsite kann ein Hinweis angebracht werden, dass auf Fotos (und ev. Geburtsdatum) grundsätzlich verzichtet wird. Zudem empfiehlt es sich in ausgewählten Departementen und für ausgewählte Berufsgruppen mit anonymisierten Bewerbungen zu beginnen und diese systematisch auszuwerten.

- **Personelle und finanzielle Ressourcen freigeben:** Koordinierte Massnahmen im Rahmen einer Gesamtstrategie erfordern entsprechende personelle und finanzielle Ressourcen. Anonymisierte Bewerbungen sind zum Scheitern verurteilt, wenn sie sich nur auf das Verblinden konzentrieren ohne systematische Prozessanpassungen und begleitende Schulungs- und Sensibilisierungsmassnahmen. Die Unterstützung der obersten Führungsgremien ist zudem unerlässlich.

2 Einführung

Das Competence Centre for Diversity & Inclusion CCDI der Universität St.Gallen wurde von Human Resources Kanton Basel-Stadt damit beauftragt, die Einführung eines anonymisierten Bewerbungsverfahrens für die kantonale Verwaltung zu evaluieren. Anstoss dafür gab der „Anzug Michela Seggiani und Konsorten betreffend Einführung von anonymisierten Bewerbungsverfahren in der Verwaltung Basel-Stadt“, den der Grosse Rat im Februar 2020 dem Regierungsrat überwiesen hat. Bereits im Jahr 2012 wurde ein Anzug zum gleichen Thema eingebracht, allerdings auf Vorschlag des Regierungsrates stillschweigend vom Grossen Rat abgeschrieben. (Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt, 2020)

Die Argumentation der Anzugstellenden im Jahr 2020 ist, dass „Faktoren wie Bewerbungsfoto, die Angabe des Namens oder die Altersangabe der bewerbenden Person [...] unbewusste Denkmuster [bedienen]“ und „damit die Beurteilung der Bewerbung verzerrt und die Voraussetzungen für einen chancengerechten Auswahlprozess im Bewerbungsprozess [...] nicht mehr gegeben [sind]“. Ferner vertreten die Anzugstellenden die Meinung, dass „Bewerbungsprozesse [...] aber so fair wie möglich sein [sollten]“ und „[anonymisierte Bewerbungsverfahren] eine Möglichkeit [sind], dieser Benachteiligung zu begegnen. Im Anzug wird auch festgehalten, dass der Kanton Basel-Stadt „eine Vorbildfunktion einnehmen“ und damit ein „klares Zeichen [...] gegen Diskriminierungen im Arbeitsprozedere [setzen]“ könnte. Das Verfahren wird auch als hilfreich verstanden, um sich angesichts „Fachkräftemangel und [steigender] Mobilität auf dem Arbeitsmarkt [internationalen Standards]“ anzupassen. Die Idee ist ausserdem, dass das anonymisierte Bewerbungsverfahren „bei allen Bewerbungen zur Anwendung kommen und nicht optional angeboten werden“ soll.

Für das Projekt wird eine gründliche Literaturrecherche mit qualitativen Methoden (Interviews mit internen und externen Fachpersonen, Analyse anderer Pilotprojekte sowie Prüfung der technischen Umsetzung) kombiniert. Daraus werden wichtige Erkenntnisse und Herausforderungen sowie Handlungsoptionen abgeleitet. Diese bilden die Diskussions- und Entscheidungsgrundlage für eine mögliche Veränderung des Rekrutierungsverfahrens des Kantons Basel-Stadt.

2.1 Auftrag und Projektziele

Der Projektzeitraum wurde für September 2020 bis Ende Oktober 2021 geplant und es wurden folgende Ziele und Schwerpunkte für die Evaluation vereinbart:

- Literaturrecherche mit Best Cases
 - Zusammenfassung des aktuellen Forschungsstandes inkl. Best Cases
- Analyse der unterschiedlichen Umsetzungsoptionen
 - Erhebung und Analyse sowie Prüfung der unterschiedlichen Umsetzungsoptionen inkl. organisatorischer, technischer, finanzieller und möglicher kultureller Auswirkungen
 - Interviews mit HR-Verantwortlichen extern, welche anonymisierte Bewerbungen

- eingeführt haben
 - Bei Bedarf Rücksprache mit Software-Anbietenden
- Zielgruppenanalyse
 - Gespräch mit einigen HR-Verantwortlichen intern und weiteren Fachpersonen
 - Abgleich mit den Erfahrungen der externen HR-Verantwortlichen
 - Bei Bedarf: Kurzumfrage bei allen HR-Verantwortlichen (intern) und evtl. ausgewählten Führungskräften mit dem Ziel, die Akzeptanz von einer, zwei oder drei möglichen Optionen zu testen
 - Bei Bedarf erhalten die Bewerbenden zusätzlich einige Fragen zur Zufriedenheit mit dem Rekrutierungsprozess
- Erstellung Bericht mit Handlungsoptionen

2.2 Forschungsdesign und Konzept

Zu Beginn wurde ein Interview mit dem Leiter des HR eines Departements per Videokonferenz geführt. Dadurch konnte ein besseres Verständnis für den aktuellen Bewerbungsprozess, der beim Kanton Basel-Stadt sehr dezentralisiert läuft, gewonnen werden.

Für einen Einblick in den Status Quo der Wissenschaft zum Thema anonymisierte Bewerbung wurde eine fundierte Literaturrecherche durchgeführt. Durch Interviews mit externen HR-Verantwortlichen konnten Erkenntnisse aus der praktischen Umsetzung gewonnen werden. Die technische Implementierung wurde ebenfalls in Interviews bzw. über Telefon- und E-Mailverkehr geklärt. Nach Rücksprache mit der Auftraggeberin wurde aufgrund der Zwischenergebnisse auf die interne Kurzumfrage bei HR-Verantwortlichen und Führungskräften für die mögliche Umsetzung von verschiedenen Optionen sowie auf die Befragung von Bewerbenden verzichtet. Dafür wurden anhand von Literatur und neuesten Erkenntnissen aus der Wissenschaft sowie aufgrund der Erkenntnisse aus der praktischen Umsetzung der befragten Best Cases im Schlussteil alternative Handlungsoptionen sowie kurz- und mittel- bis langfristigen Massnahmen zur Anpassung des Rekrutierungsprozesses beschrieben.

2.3 Wie liest man diesen Bericht?

Kapitel 3 gibt einen Überblick über den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Literatur zum Thema anonymisierte Bewerbung. In diesem Abschnitt werden relevante Pilotprojekte und Studien mit der Vorgehensweise, den Ergebnissen sowie der Beurteilung des Erfolgs des Projektes durch die jeweilige Projektgruppe vorgestellt.

Kapitel 4 gibt Einblick in zwei Best Practices von öffentlichen Verwaltungen, die aus der Sicht des Berichtsteams für das vorliegende Projekt wichtige Einsichten liefern.

Im Kapitel 5 werden die verschiedenen Möglichkeiten zur technischen Umsetzung behandelt.

Das Kapitel 6 bilden die Schlussfolgerungen zur Einführung eines anonymisierten Bewerbungsverfahrens, die basierend auf Literatur, Best Practices und technischen Umsetzungsmöglichkeiten gezogen werden können.

Im Kapitel 7 werden alternative Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt, die gegen Diskriminierung, für mehr Chancengerechtigkeit und eine inklusive Kultur unternommen werden können.

3 Literaturreview

Im folgenden Teil werden der neueste Stand der Literatur präsentiert sowie mehrere wissenschaftliche Studien zum Thema anonymisierte Bewerbung vorgestellt. Laut Rinne (2018) enthält eine anonymisierte Bewerbung in den schriftlichen Bewerbungsunterlagen, basierend auf welchen die Personalverantwortlichen die Entscheidung treffen wer zum Bewerbungsgespräch eingeladen wird, keine Informationen über den Status der bewerbenden Person als Mitglied einer Minderheit oder anderen benachteiligten Gruppen. Obwohl die fehlenden Informationen je nach Situation unterschiedlich sein können, handelt es sich typischerweise um Namen, Kontaktangaben, Geschlecht, Foto, Alter, Geburtsort, Nationalität, Zivilstatus oder die Anzahl Kinder.

3.1 Diskriminierung am Arbeitsmarkt ist in der Schweiz nach wie vor ein Thema

Diskriminierung ist am Arbeitsmarkt nach wie vor präsent, wie anhand von Feldexperimenten unter anderem mit der Methode des „Correspondence Testing“ nachgewiesen werden konnte. Beim „Correspondence Testing“ werden auf eine ausgeschriebene Stelle zwei Bewerbungen eingeschickt. Während die Qualifikationen bei beiden Bewerbenden identisch sind, unterscheiden sich die Profile durch ein Merkmal wie den Namen, der Rückschlüsse auf die ethnische Zugehörigkeit ziehen lässt. Wenn bei der Auswahl der Bewerbenden auf die Kompetenzen fokussiert wird, sollten beide Profile gleich viele positive Rückmeldungen erhalten und der Bewerbungsprozess folglich nichtdiskriminierend sein. Für den Fall, dass Bewerbende aus Minderheitengruppen das Nachsehen haben, ist der Prozess diskriminierend. (Rooth, 2021)

Eine solche Studie in der Schweiz bestätigt, dass gewisse Bewerbende am Arbeitsmarkt nach wie vor Diskriminierung erfahren. Für die Untersuchungen wurden Bewerbungen auf über 800 Jobangebote in der französisch- und deutschsprachigen Schweiz verschickt. Damit Bewerbende mit ausländischem Namen zum Bewerbungsgespräch eingeladen werden, müssen sie ca. um ein Drittel mehr Bewerbungen schreiben. Am stärksten ausgeprägt ist diese Diskriminierung bei Personen mit kosovarischen Namen: Sie müssen sogar 40% mehr Bewerbungen schreiben. Deutet der Name auf eine Herkunft aus dem Nachbarland hin, erfahren Bewerbende je nach Bereich Diskriminierung oder sogar einen erheblichen Vorteil. Während für eine Stelle als Verkäufer*in in der Deutschschweiz für Bewerbende aus Nachbarländern der Schweiz 70% mehr Bewerbungen nötig sind, werden Deutsche z.B. im HR mit 60% weniger Bewerbungen sogar bevorzugt. Allgemein ist die Diskriminierung in Berufen mit höheren Ansprüchen an die Bildung geringer. Gemäss dieser Studie erfahren beide Geschlechter Diskriminierung, es gibt keinen statistisch signifikanten Unterschied zwischen Frauen und Männern. (Zschirnt, 25.03.2019)

Da anhand dieser Methode nur eine limitierte Anzahl von Merkmalen zu einem bestimmten Zeitpunkt berücksichtigt wird, haben Hangartner et al. (2021) eine neue Methode entwickelt. Sie ist eine Kombination des Suchverhaltens von Personalverantwortlichen auf Stellenportalen und Machine Learning zur Kontrolle von den für Personalverantwortliche einsehbaren Merkmalen von Jobsuchenden. Auch dieses Verfahren zeigt deutlich, dass der Bewerbungsprozess nicht diskriminierungsfrei ist: Eine Studie auf der Plattform des RAV ergibt, dass Bewerbende mit

Migrationshintergrund oder Zugehörige zu ethnischen Minderheiten je nach Herkunftsland bis zu 19% weniger häufig von Personalverantwortlichen kontaktiert werden. Ausserdem werden in männerdominierten Gebieten Frauen 7% weniger oft kontaktiert als Männer; Gleiches gilt umgekehrt. (Hangartner et al., 2021)

Wie würde sich die Auswahl der Bewerbenden verändern, wenn Personalverantwortliche keine Information darüber hätten, ob jemand einer Minderheit oder einer für das Berufsfeld geschlechtsuntypischen Gruppe angehört? Mit der anonymisierten Bewerbung wird versucht, Stereotype und Unconscious Biases¹ in der Erstausswahl von Bewerbenden zu umgehen und Profile objektiv zu bewerten. Dabei werden persönliche Informationen wie Name, Geschlecht, Alter, Kontaktdaten, Geburtsort, Nationalität oder etwa das Bewerbungsfoto in der Erstausswahl ausgeblendet. Somit soll eine faire Auswahl basierend auf nachgewiesenen Kompetenzen, Erfahrungen, Ausbildung etc. stattfinden und Diskriminierung in der Erstausswahl eliminiert werden.

3.2 Studienergebnisse sind immer im Kontext der in der Praxis angestrebten Ziele zu verorten

Zwar wird die anonyme Bewerbung teilweise dafür kritisiert, dass die Diskriminierung lediglich auf einen späteren Zeitpunkt im Bewerbungsprozess verschoben wird, wissenschaftliche Untersuchungen zeigen allerdings, dass in der ersten Runde die Diskriminierung am stärksten ausfällt (Cediey & Forroni, 2008). Insofern erscheint ein Anonymisierungsschritt zu Beginn des Verfahrens durchaus sinnvoll.

Zu anonymisierten Bewerbungen gibt es eine Vielzahl an Argumenten die dafür aber auch viele, die dagegen sprechen. Während in einigen wissenschaftlichen Studien die anonymisierte Bewerbung für Bewerbende von Minderheitengruppen die Wahrscheinlichkeit für eine Einladung zum Gespräch erhöhte, ging bei manchen das Resultat in die entgegengesetzte Richtung. Es kann auch vorkommen, dass nur eine bestimmte Minderheit von dem Prozess profitiert, er aber für eine andere Minderheit im gleichen Unternehmen einen Nachteil mit sich bringt. Wichtig ist deshalb, die Erwartungen und Ziele von Anfang an klar zu definieren. **Was genau soll mit einem anonymisierten Bewerbungsprozess erreicht werden?** Mögliche Ziele können sein:

- Herstellung von Chancengleichheit/Chancengerechtigkeit im Bewerbungsprozess bzw. Gewährleistung eines fairen Bewerbungsablaufs
- Allgemein eine Professionalisierung des Bewerbungsprozesses
- Erhöhung der Vielfalt der Mitarbeitenden insgesamt oder von ganz bestimmten Gruppen (z. B. mehr Ausländer*innen, mehr Personen aus ethnischen Minderheiten, mehr Frauen in männerdominierten Bereichen oder umgekehrt mehr Männer in frauendominierten Bereichen, etc.)
- Erhöhung der Anzahl Bewerbungen insgesamt, um aus einem grösseren Pool an Talenten auswählen zu können

¹ Unconscious Biases bezeichnen unbewusste Vorurteile und Denkmuster, die sich auf Fähigkeiten und Kompetenzen unterschiedlicher Personen bzw. Gruppen beziehen. Sie erfolgen automatisch.

- Verhinderung von „Vetternwirtschaft“
- Verbesserung des Employer Brandings (sich als moderne Arbeitgeberin präsentieren und ein Zeichen gegen Diskriminierung setzen)
- etc.

Nach der Präzisierung der Zielsetzung gilt es zudem kritisch zu hinterfragen, ob anonymisierte Bewerbungen in allen Kontexten und für alle Berufsgruppen eingesetzt werden sollen oder nur unter bestimmten Bedingungen. Eine weitere wichtige Rolle für den Erfolg spielt die Art der Umsetzung, denn sonst kann es schnell zeitaufwändig und teuer werden. Im Idealfall spart sich das HR mit der anonymisierten Bewerbung sogar Zeit, da der Fokus auf die relevanten Aspekte gelegt wird. (Krause et al., 2012)

Mit dem Anzug zur Einführung eines anonymisierten Bewerbungsverfahrens im Kanton Basel-Stadt werden mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt.

1. Erstens soll durch die Verblindung allen Bewerbenden ein fairer und chancengerechter Auswahlprozess gewährt werden, dies unabhängig von Faktoren wie Bild, Namen, Alter, etc., die gewisse Denkmuster bedienen. Dadurch könnte ein klares Zeichen gegen Diskriminierung gesetzt werden.
2. Zweitens böte die Anonymisierung für den Kanton Basel-Stadt laut Antragstellenden die Chance, eine Vorbildfunktion einzunehmen und das Employer Branding zu verbessern.
3. Letztlich sehen die Initiierenden in der anonymen Bewerbung auch die Chance, sich an internationale Standards anzupassen, was gerade im Kontext des Fachkräftemangels und der steigenden Mobilität auf dem Arbeitsmarkt als wichtig angesehen wird.

Im Hinblick auf den Einsatz kommt im Anzug explizit zum Ausdruck, dass das anonymisierte Bewerbungsverfahren „bei allen Bewerbungen zur Anwendung kommen und nicht optional angeboten werden“ soll.

3.3 Verschiedene Studien, Experimente und Versuche aus aller Welt

Integrationsbüro Genf

Das Genfer Integrationsbüro war im Frühjahr 2006 die erste Institution in der Schweiz, die mit anonymisierten Bewerbungen experimentierte. Die Partnerinnen des dreimonatigen Pilotprojekts waren drei Organisationen aus unterschiedlichsten Branchen, nämlich die Genossenschaft Migros Genf, die Gemeinde Vernier und die Industriellen Werke SIG. (Burnand, 27.03.2006) Name, Adresse, Alter, Geschlecht sowie Foto wurden auf den Bewerbungen vom zuständigen HR-Personal manuell geschwärzt.

Für 22 angebotene Stellen konnten vier Personen eingestellt werden, die im normalen Prozess möglicherweise Diskriminierung erfahren hätten. Es handelte sich dabei um zwei Frauen, die von den Industriellen Werken SIG für technische Berufe rekrutiert wurden, sowie um zwei Männer höheren Alters, die von der Gemeinde Vernier für körperliche Tätigkeiten eingestellt wurden. Durch das anonymisierte Verfahren wurden jedoch Bewerbende mit Migrationshintergrund nicht stärker berücksichtigt. Die Projektverantwortlichen zeigten sich mit dem Pilotprojekt zufrieden, da die

Rekrutierungsteams für das Thema sensibilisiert wurden und dadurch zahlreiche Bewerbende mit unüblichen Profilen zu Gesprächen eingeladen wurden. Von Seite der Organisationen war die Rückmeldung ebenfalls positiv: Die Migros Genf gab an, von der Diversität der Bewerbungsdossier überrascht gewesen zu sein und zudem, dass sie manche Bewerbende aufgrund des Alters im normalen Prozess eher nicht berücksichtigt hätte. Wenngleich die Erfahrungen durchaus positiv ausfielen, hat nur die Gemeinde Vernier die anonyme Bewerbung bis Ende 2006 weitergeführt. Der Grund dafür war, dass das manuelle Schwärzen als zu aufwändig empfunden wurde. (Burnand, 22.08.2006)

Kaufmännischer Verband Schweiz

Im Jahr 2008 lancierte der Kaufmännische Verband Schweiz im Kanton Zürich das einjährige Pilotprojekt „Smart Selection“, um die Lehrstellensuche für Bewerbende ausländischer Herkunft zu vereinfachen. Für diesen Zweck wurde eine eigene Plattform programmiert, auf der Stellensuchende ein umfangreiches Profil mit persönlichen Daten sowie Angaben zu Ausbildung, Stärken, absolvierte Schnupperlehren etc. anlegen konnten. Lehrstellenbetriebe konnten ebenfalls Profile anlegen und offene Jobs freischalten. Die teilnehmenden Firmen konnten selbst entscheiden, ob sie eine einseitige Suche, d.h. die Firma sucht nach passenden Profilen, oder eine zweiseitige, d.h. Bewerbende können freie Stellen auf der Plattform einsehen und sich darauf bewerben, bevorzugen. Die Plattform nahm ein Online-Matching vor, bei dem die Kriterien „Lehrberuf“, „schulische Mindestanforderungen“ sowie „Ort der Lehrstelle“ abgeglichen wurde. Die daraus resultierende Liste war den Firmen zugänglich, wobei sie keine Einsicht in die persönlichen Angaben der einzelnen Bewerbenden hatten. In einem nächsten Schritt konnten die Unternehmen passende Kandidat*innen um das vollständige Dossier bitten oder sie direkt zur Schnupperlehre, zum Vorstellungsgespräch oder zum Eignungstest einladen. (KV Schweiz, 2008)

Über 2'300 Lehrstellensuchende haben sich auf der Plattform registriert, wobei nur knapp mehr als die Hälfte der Profile vollständig waren. Von den 200 registrierten Betrieben nutzten letztendlich 60 Betriebe die Plattform aktiv. Die Auswertungen zeigen, dass Lehrstellensuchende aus dem Balkan oder Südwesteuropa die gleiche Erfolgsquote hatten wie Schweizer Jugendliche. Aufgrund der verschiedenen parallelen Bewerbungswege konnten die meisten Unternehmen allerdings nicht zuverlässig rekonstruieren, wie viele Jugendliche über die Bewerbungsplattform „Smart Selection“ eingestellt wurden. Die Unternehmen zeigten sich grossteils zufrieden mit der Plattform, vor allem die Effizienzsteigerung durch die gefilterte Vorauswahl wurde als positiv bewertet. Bemängelt wurden allerdings die teils geringe Antwortquote der Jugendlichen, der zusätzliche Aufwand durch eine weitere Plattform und die wenig aussagekräftigen und unpersönlichen Dossiers. Einige merkten an, dass die Internetkenntnisse einiger Jugendlicher möglicherweise nicht ausreichend sind und diese deshalb benachteiligt werden. (KV Schweiz, 2008) Obwohl die Bewerbungsplattform auch nach dem Pilotprojekt bestehen blieb, nahm die Verwendung stark ab.

Public Service in Belgien

Belgien ist das einzige europäische Land, in dem anonymisierte Bewerbungen (zumindest teilweise) verpflichtend sind. Allerdings unterliegt nur die öffentliche Verwaltung dieser Pflicht. Seit 2005 können die Organisationen Bewerbungen nur mehr über das Portal „Selor“ einsehen, sie haben jedoch keinen Zugang zu den persönlichen Angaben. Erst wenn die suchende Organisation dem

Portal mitteilt, dass sie eine bestimmte Person zum Gespräch einladen möchte, werden die Daten freigegeben. (Sénat, 2009) Es gibt keine öffentlich zugänglichen Erfahrungsberichte oder Erkenntnisse, man kann allerdings davon ausgehen, dass sich das Verfahren bewährt hat, da die anonyme Bewerbung nach wie vor besteht.

Mitte 2010 lancierte die Stadt Brüssel dann ein Pilotprojekt für die Privatwirtschaft. Unternehmen konnten dabei ihre Stellenangebote an das Brüsseler Arbeitsmarktbüro (Actiris) schicken, woraufhin diese den Firmen geeignete Profile vorschlug. Name, Adresse, Alter, Geschlecht, die Namen der schulischen Organisationen und die Dauer der Ausbildung wurden in den Profilen allerdings nicht genannt. Die teilnehmenden Unternehmen empfanden den Prozess als ineffizient, zeitaufwendig und teuer, weshalb das Projekt nach Ende des Pilots nicht weitergeführt wurde. (Belga News, 30.06.2011)

Nationale Arbeitsverwaltung in Frankreich

Recherchen des Autorinnenteams zufolge hielt die anonyme Bewerbung bisher nur in Frankreich Einzug in den Rechtsbestand. 2006 wurde ein Gesetz verabschiedet, wodurch keine Namen und Adressen mehr in Bewerbungsunterlagen erscheinen sollten. Das Gesetz trat jedoch bis dato nicht in Kraft, dies unter anderem aufgrund eines gescheiterten Pilotprojekts. (Behaghel et al., 2015)

Ab dem Jahr 2009 bot Pôle Emploi, die Nationale Arbeitsverwaltung Frankreichs, Unternehmen ein freiwilliges anonymisiertes Bewerbungsverfahren an. Der Prozess lief so ab, dass Pôle Emploi dem HR des jeweiligen Unternehmens geeignete Stellenangebote für eine Anonymisierung vorschlug. Wenn sich das HR mit dem anonymisierten Prozess einverstanden erklärte, was 62% der 1'005 teilnehmenden Firmen taten, begann Pôle Emploi mit dem üblichen Screening. Die engere Auswahl wurde sodann in zwei Gruppen unterteilt, wobei erstere den Standard-Bewerbungsprozess durchlief und bei zweiterer der obere Teil der CVs mit den persönlichen Angaben und dem Foto ausgeblendet wurde. Weder die Bewerbenden noch die für die Vorauswahl zuständigen Angestellten von Pôle Emploi wussten, welche Bewerbung welcher Gruppe zugeteilt wird. (Behaghel et al., 2015)

Während das Verfahren weder einen Einfluss auf die Anzahl der geführten Interviews noch auf die Jobangebote hatte und auch den Prozess nicht in die Länge zog oder die Bewerbungskanäle verschob, lieferten die Untersuchungen zum Projekt ein erstaunliches Ergebnis: Zugehörige von Minderheiten erhielten mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit eine Einladung zum Bewerbungsgespräch und ein Jobangebot. Der Unterschied bei Einladungen zum Bewerbungsgespräch zwischen Bewerbenden von Minderheiten und Bewerbenden von Nicht-Minderheiten wurde um ca. 10% grösser. Diese Beobachtung gilt auch für Neueinstellungen, wobei hier die Lücke lediglich um 4% wuchs. Die Studienbeauftragten gaben allerdings zu bedenken, dass eine beträchtliche Anzahl an Firmen, die Bewerbenden von Minderheiten gegenüber weniger offen sind, nicht teilnehmen wollten. Der Grund für das Scheitern könnte deshalb darin liegen, dass genau diese Firmen erst gar nicht erreicht wurden und Kandidat*innen von Minderheiten somit keine Vorteile aus dem System ziehen konnten (Behaghel et al., 2015). Oder anders gesagt: Die Firmen, die bereits versuchen, untervertretere Gruppen gezielter zu rekrutieren, verlieren diesen Vorteil durch anonymisierte Bewerbungsverfahren wieder. Ähnlich argumentierten auch Personalchef*innen einiger Firmen in Bezug auf die Erhöhung des Frauenanteils in der Führung: Sie würden keine Verblindung anwenden, weil sie gezielt mehr Frauen für Führungspositionen rekrutieren wollen

und daher das Geschlecht bekannt sein muss.

Die Ergebnisse führten schlussendlich zur Einstellung des Pilotprojekts. Die französische Regierung hat damit auch die Idee über Bord geworfen, Unternehmen zur Einführung des anonymisierten Lebenslaufs zu verpflichten. (Behaghel et al., 2015)

Symphonieorchester in den USA

Sehr frühe Versuche mit der blinden Bewerbung haben Symphonieorchester in den 1970er und 80er Jahren in den USA gemacht. Die Orchester waren damals von weniger als 5% Frauen besetzt. Der Bewerbungsprozess inkludierte üblicherweise den CV sowie eine Tonaufnahme, auf deren Basis manche Orchester bereits die Entscheidung trafen, ob eine Einladung zum Vorspielen erfolgt oder nicht. In der Regel setzte sich das Vorspielen aus der Vorauswahlrunde, dem Semifinale und dem Finale zusammen. Erst in der finalen Runde wurden die Dirigent*innen in die Auswahl miteinbezogen. Viele Dirigenten brachten zu dieser Zeit jedoch auch offen zum Ausdruck, dass sie Frauen für weniger musikalisch hielten. In der Regel waren es dann auch sie, die das letzte Wort bei der Auswahl der Musiker*innen hatten. Die Wahl fiel deshalb häufig auf männliche Studierende von einer bestimmten Gruppe an Unterrichtenden.

Um diesen Bias auszuschalten, veränderten die Orchester ihre Bewerbungsprozesse grundlegend und viele führten unter anderem auch das blinde Vorspielen ein. Die Jury konnten die Bewerbenden nur mehr hören aber nicht mehr sehen, da sie ihre Stücke hinter einem Vorhang vortrugen. Diesem Schritt weit voraus war das Boston Symphony Orchestra, das Bewerbende bereits ab 1952 hinter einem Vorhang zum Vorspielen bat. Der Austausch mit Mitgliedern verschiedener Komitees zeigte, dass eine Identifikation der vortragenden Person schier unmöglich ist oder sich die Vermutungen in den meisten Fällen als falsch herausstellten.

Die Studie bestätigt, dass die blinden Auditionen für Frauen üblicherweise (mit Ausnahme des Semifinales) von Vorteil waren, um Positionen in Orchestern zu erlangen. Mit dem Wechsel zum blinden Vorspielen können von 1970 bis 1996 30% des angestiegenen Frauenanteils bei Neueinstellungen und 25% des angestiegenen Frauenanteils in Orchester erklärt werden. Abgesehen von den Ergebnissen beurteilten die Projektleitenden das blinde Vorspielen auch deshalb positiv, da die Kosten für die Umsetzung sehr gering sind. (Goldin & Rouse, 2000)²

Durch Weglassen von Fotos positiven Bias vermindern?

Ebenfalls in Zusammenhang mit der anonymisierten Bewerbung steht eine in den USA durchgeführte Studie, die untersucht, wie Diskriminierung im Bewerbungsprozess verringert werden kann. Dafür mussten die Teilnehmenden einen akademischen Judgment Bias Task machen. Beim Judgment Bias Task handelt es sich um eine Methode, anhand derer Diskriminierung in der sozialen Urteilsfällung untersucht wird. Die Aufgabe war es, die Aufnahme von Kandidat*innen in eine hypothetische akademische Ehrengesellschaft zu bestätigen oder abzulehnen.

Die Bewerbungsunterlagen setzten sich aus dem naturwissenschaftlichen GPA (Grade Point Average), dem geisteswissenschaftlichen GPA, der Qualität des Empfehlungsschreibens und der Punkteanzahl des Bewerbungsgesprächs zusammen. Die Teilnehmenden wurden angewiesen, die

² Da das Orchesterbeispiel aus den USA sehr häufig im Zusammenhang mit anonymisierten Bewerbungen erwähnt wird, ist es hier ebenfalls aufgeführt. Auf weitere Beispiele ausserhalb Europas und den USA wird hier aufgrund teilweise grosser kultureller Unterschiede am Arbeitsmarkt verzichtet.

vier Informationen gleich zu gewichten und ungefähr die Hälfte der Bewerbungen zuzulassen. Die Qualifikationen wurden so modifiziert, dass die Bewerbungen eindeutig zwei unterschiedlichen Qualitätsebenen zugeteilt werden konnten und es somit „richtige“ und „falsche“ Entscheidungen gab.

Die Studie setzte sich aus zwei Teilen zusammen. Für beide Teile bewerteten die Teilnehmenden die Bewerbungen eines von zwei Stapeln, lediglich basierend auf den vier genannten Kriterien. In einem weiteren Schritt erhielten Bewerbungen des einen Stapels ein Bild eines mehr oder weniger attraktiven Gesichts. Auf den Bewerbungen des anderen Stapels wurde zum Foto ein Logo der Republikaner oder Demokraten hinzugefügt. Im Anschluss an die Auswahl der Bewerbungen mussten die Teilnehmenden ihre Einstufung einschätzen (z.B. man war weniger streng bei weniger gutaussehenden Kandidat*innen) und ihre gewünschte Leistung angeben (z.B. man wollte weniger streng bei Angehörigen der Demokratischen Partei sein). Ausserdem mussten sie ihre politische Orientierung angeben.

Die Ergebnisse belegen, dass bei Bewerbungen mit demographischen Informationen (Foto oder Foto und Parteilogo) mehr Fehler passieren. Es kamen nicht nur mehr Fehler vor, sondern es passierten diese Fehler zugunsten von bevorzugten sozialen Gruppen (beispielsweise gutaussehenden Bewerbenden) (Axt & Lai, 2019). In der Studie wird daher empfohlen, das Foto wegzulassen, um einen positiven Bias zu reduzieren.

3.4 Zwischenfazit

Die durchgeführten Studien lassen kein klares Muster erkennen. Während in einigen Fällen die Erfolgsquote für Bewerbende von Minderheiten anstieg, blieb sie bei anderen auf demselben Niveau wie bei der traditionellen Methode oder ging sogar zurück. Der Erfolg hängt massgeblich davon ab, inwieweit Diskriminierung im vorhandenen Bewerbungsprozess eine Rolle spielt: Welche Gruppen bisher tendenziell bevorzugt, welche eher benachteiligt wurden. Zudem scheinen einige Studien darauf hinzudeuten, dass bei eher für Unconscious Bias sensibilisierten Rekruter*innen der „positive“ Effekt zugunsten von Minderheiten verloren geht. Die anonyme Bewerbung kann somit nicht von vornherein als Lösung gegen Diskriminierung und für mehr Chancengerechtigkeit im Bewerbungsprozess oder für den Aufbau einer diverseren Belegschaft gesehen werden. Vielmehr muss das Verfahren im jeweiligen Kontext beurteilt werden. Daher ist in jedem Fall erstens eine gründliche Datenanalyse im Sinne einer Standortbestimmung eine wichtige Voraussetzung. Zweitens muss klar definiert werden, welches Ziel oder welche Ziele genau erreicht werden sollen und drittens sind die bisher getroffenen Massnahmen in ihrer Wirkung zu überprüfen. Erst danach ist zu prüfen, ob das anonymisierte Bewerbungsverfahren dazu geeignet ist die gesetzten Ziele zu erreichen.

4 Best Practices

Obschon es immer wieder Diskussionen über das anonymisierte Bewerbungsverfahren gibt, fanden bisher im DACH-Raum nur vereinzelt Pilotprojekte statt. In den meisten Fällen blieb es beim Pilotprojekt und am effektiven Bewerbungsprozess wurde nichts geändert. So geschehen z. B. beim

Projekt des Genfer Integrationsbüros zusammen mit drei Organisationen, das zwar aufzeigen konnte, dass Diskriminierung häufiger im Zusammenhang mit Geschlecht und Alter als mit Nationalität passiert, allerdings aufgrund des aufwändigen manuellen Schwärzungsverfahrens nicht fortgeführt wurde.

Zu einer ähnlichen Schlussfolgerung kam es beim 12-monatigen Pilotprojekt zur anonymisierten Bewerbung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Deutschland), das Ende 2010 begonnen hat. Zu den teilnehmenden Organisationen gehörten neben grossen deutschen und internationalen Firmen auch öffentliche Verwaltungen. Ein blindes Verfahren konnte entweder anhand von anonymisierten Bewerbungsbögen, die Kompetenzen, Qualifikationen und Motivation erfassten, einem einheitlichen, anonymisierten Bewerbungsformular oder durch die nachträgliche Anonymisierung der üblichen Bewerbungsunterlagen umgesetzt werden (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, n.d.). Das Fazit zum Pilot war gemischt: Während einige Organisationen keine positive Veränderung der Belegschaft hinsichtlich Geschlecht oder etwa Nationalität feststellen konnten und dies zum Teil auf die bereits seit längerem getroffenen Diversity Massnahmen zurückführten, gaben andere wiederum an, Bewerbende zum Vorstellungsgespräch eingeladen zu haben, die mit einem Foto wahrscheinlich keine Einladung erhalten hätten. Das neue Verfahren konnte sich bei den teilnehmenden Organisationen bis auf eine Ausnahme nicht etablieren. Gründe dafür waren unter anderem der grössere Zeitaufwand für das HR durch das Schwärzen der Informationen oder etwa die nicht stattgefundene Veränderung in der Zusammensetzung der Belegschaft. (Haufe Online, 30.04.2012a/b/c) Den Recherchen des Berichtsteams zufolge hat lediglich eine öffentliche Verwaltung, nämlich die Stadt Celle, das anonymisierte Bewerbungsverfahren fortgeführt.

4.1 Stadt Celle, Deutschland

Die Stadt Celle hat am Pilotprojekt der Antidiskriminierungsstelle des Bundes teilgenommen und die anonymisierte Bewerbung auch nach Projektende fortgeführt. Die Erkenntnisse, die aus dem Interview mit dem damaligen Personal- und Projektverantwortlichen gewonnen werden konnten, werden im nachfolgenden Absatz zusammenfassend festgehalten (Projektverantwortlicher der Stadt Celle, Interview vom 18.01.2021).

Mit dem Projekt wurde das Ziel verfolgt, die Bewerbungsprozesse zu professionalisieren und Chancengleichheit herzustellen. In der Verwaltung war nämlich auffällig, dass sich die Belegschaft vor allem im manuellen Bereich (z. B. Strassenreinigung, Baubereich) aus ganzen Familiensträngen zusammensetzt. Es entstand der Anschein, dass in den Einstellungsprozessen die Objektivität nicht mehr gänzlich gegeben war, sondern es bei Neueinstellungen eher darum ging, wer wen kennt oder wer von wem empfohlen wird. Seilschaften mit Führungskräften waren offenbar existent und „sich ein Bild machen“, also auf das Bild schauen, galt als übliche Praxis.

Für den Pilot hat die Stadt Celle ein Formular erstellt, in dem lediglich Informationen zu Ausbildung, beruflicher Erfahrung, nebenberuflichen Tätigkeiten abgefragt wurden und die Motivation für die Stelle erläutert werden musste. Auf Kontaktdaten, Foto und persönliche Angaben

sowie Arbeitszeugnisse wurde verzichtet. Im normalen Prozess wurde ebenfalls kein Foto verlangt. Besonders war, dass Bewerbende zusätzlich Fragen zum Anforderungsprofil der jeweiligen Stelle beantworten mussten, wodurch sie sich intensiver mit der ausgeschriebenen Stelle auseinandersetzen mussten. Diese Unterlagen bildeten die Entscheidungsgrundlage für die Einladung zum Vorstellungsgespräch. Die Anzahl der Einladungen blieb dabei unverändert zum früheren Prozess. Während das Formular anfänglich noch in physischer Form bestand, wurde im Jahr 2013 der ganze Prozess digitalisiert. Dadurch konnte garantiert werden, dass für Personalverantwortliche kein Mehraufwand entsteht. Zuständig für die technische Umsetzung war die Firma Nolis, die auf das Bewerbungsmanagement in der Kommunalverwaltung spezialisiert ist. Die Kosten dafür lagen im mittleren vierstelligen Bereich. Das Bewerbungstool kann sowohl das anonyme als auch das normale Bewerbungsverfahren abbilden.

Vor der Publikation der Stellenausschreibung wurde jeweils entschieden, ob die Bewerbungen anonym oder offen eingehen sollen. Das anonymisierte Verfahren wurde nicht für alle Stellenausschreibungen eingesetzt, da man in gewissen Bereichen - wie in der Reinigung oder bei Saisonarbeitenden bzw. Hilfskräften - davon ausging, dass nicht alle Bewerbenden volle Medienkompetenz mitbringen. Wenn für eine Stelle mindestens eine dreijährige Berufsausbildung erforderlich war, kam jedoch die anonyme Bewerbung für alle Hierarchieebenen in Frage. Das anonyme Verfahren kam bei Stellen, für die erfahrungsgemäss wenig Bewerbungen eintreffen bzw. ein Fachkräftemangel besteht, ebenfalls nicht zur Anwendung. Für interne Stellenausschreibungen wurde das bisher übliche, nicht anonyme Bewerbungsverfahren angewandt.

Innerhalb der Verwaltung war viel Überzeugungsarbeit nötig, das Projekt konnte jedoch durch- und umgesetzt werden. Die Unterstützung von oben wurde als sehr wichtig für die Umsetzung beschrieben („die Führung muss es wollen“). Weder der erwartete Mehraufwand für das HR noch die hohen Kosten für die technische Umsetzung haben sich bewahrheitet. Jene Bewerbenden, bei denen das anonyme Bewerbungsverfahren in einer Anstellung gemündet hat, zeigten sich mit dem Prozess sehr zufrieden. Allerdings wurde kein Feedback von nicht-erfolgreichen Bewerbenden eingeholt. Das Projekt hat aufgezeigt, dass ein anonymes Bewerbungsverfahren in der Umsetzung ohne grossen zeitlichen und finanziellen Aufwand möglich ist. Ein positiver Effekt war, dass keine Stellen unter der Hand vergeben wurden, jedoch konnte keine Veränderung in der Zusammensetzung der Belegschaft festgestellt werden; die Belegschaft wurde nicht vielfältiger. Mit dem Stellenantritt des neuen Personalverantwortlichen hat die anonyme Bewerbung bei der Stadt Celle allerdings wieder an Bedeutung verloren.

4.2 Öffentliche Verwaltung, Schweiz

Weiter fand ein Austausch mit einer öffentlichen Verwaltung in der Schweiz statt. Die besagte Organisation erhält pro Jahr ca. 10'000 Bewerbungen und testet zur Zeit in einem Pilotprojekt ein neues Rekrutierungsverfahren, das zu fairen Entscheidungen basierend auf Kompetenzen führen soll.

Im ersten Schritt werden bei den Bewerbenden über ein Formular die Muss-Kriterien für die

jeweilige Stelle abgefragt. Danach unterziehen sich die Bewerbenden innerhalb einer gewissen Frist Online Assessment Tests. Das Online Assessment setzt sich aus einem kognitiven und einem Persönlichkeitstest zusammen, wobei die Assessments nach Stelle variieren können. Beispielsweise ist auch bei gewissen Positionen ein verhaltensorientiertes Assessment sinnvoll. Wenn die im Voraus festgelegten Werte bei den Online Assessments erreicht werden, ergeht an die Bewerbenden eine Einladung zur Vervollständigung ihres Dossiers. Es werden erst zu diesem Zeitpunkt der Lebenslauf und weitere Unterlagen eingefordert. Erreichen Bewerbende die Minimumpunktzahl nicht, scheiden sie aus.

Die bisherige Umsetzung hat gezeigt, dass das Festlegen gewisser Standards nützlich ist, gleichzeitig aber auch eine flexible Handhabung für gewisse Organisationseinheiten erfordert. Es ist aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen der Organisationseinheiten und der heterogenen Stellen nicht möglich oder sinnvoll, ein einziges rigides Verfahren für die gesamte Organisation zu erstellen. Bei Stellen mit erfahrungsgemäss wenig Bewerbenden bildet das Online Assessment teilweise den Abschluss des Bewerbungsprozesses. Das neue Verfahren mit den Online Assessments kommt auch bei Stellenausschreibungen für Studierende, Lernende oder Praktikant*innen zur Anwendung, wird also relativ breit eingesetzt. Gerade auch bei internen Bewerbungen hat das Assessment Wirkung gezeigt, wenn gewisse Personen für eine Führungsposition vielleicht gar nicht auf dem Radar waren, das Online Assessment aber sehr gut abgeschlossen wurde. Es fiel auf, dass Personen plötzlich in einem anderen Licht wahrgenommen wurden.

Die technische Lösung für das Online Assessment kommt in der Testphase von einem externen Software Anbieter und kostet ca. 20 CHF pro Bewerbenden. Die Kosten halten sich somit in Grenzen. Die bisherige Erfahrung zeigt auch, dass das Weglassen von Motivationsschreiben und Foto die Effizienz in der Bearbeitung der Bewerbungen steigert und der Fokus auf das Wichtige verlagert wird. Da sich das Projekt noch in der Pilotphase befindet, ist es zum aktuellen Zeitpunkt noch zu früh, um konkrete Schlussfolgerungen zu ziehen und es liegen auch noch keine quantitativen Auswertungen zu den Wirkungen und Resultaten vor. Auskünften der Interviewpartnerinnen zufolge lässt sich jedoch bereits mehr Diversität in der Organisation erkennen. Beispielsweise waren für eine bestimmte Stelle Integrität und Verantwortungsbewusstsein eine wichtige Voraussetzung. Weil diese Kriterien schlecht messbar sind, galten vor Einführung des neuen Verfahrens ein gewisses Alter und Kinder als Referenz dafür. Das verhaltensorientierte Assessment erlaubt es nun aber, genau diese Charaktereigenschaften zu überprüfen und nicht auf (stereotype) Hilfskriterien wie Alter oder Kinder auszuweichen. Das Mindestalter für die Stelle wurde gesenkt und die internen Beobachtungen zeigen eine Tendenz, dass die Belegschaft in diesem Beruf jünger wurde.

Der Austausch mit der öffentlichen Verwaltung hat ausserdem aufgezeigt, dass es bei der Einführung des neuen Prozesses nicht nur um die Verblindung geht, sondern dieser Schritt nur ein Puzzleteil im Gesamtprozess ist. Eine notwendige Massnahme ist das Werben für das neue Verfahren bei den Führungskräften, die schlussendlich die Entscheidungen über Stellenvergaben treffen. Unterstützer*innen sind sehr wichtig und Weiterbildungen für die Führungskräfte ebenso. Ausserdem muss das HR gut ausgebildet sein und ebenfalls für den neuen Prozess eingehend

geschult werden. Statistiken und Zahlen, mit denen Vorteile und Nachteile für das eine oder andere System glaubhaft untermauert werden können, sind für den Prozess sehr wichtig. (Zwei Projektleitende der öffentlichen Verwaltung, Interview vom 28.01.2021)³

5 Technische Umsetzung

Für die technische Lösung einer digitalen Bewerbung hat das Berichtsteam ebenfalls die Möglichkeiten abgeklärt. Der Austausch mit den Firmen wurde auf anonymer Basis durchgeführt, der Projektbescrieb enthielt lediglich die Information, dass es sich bei der Interessentin um eine öffentliche Verwaltung in der Schweiz handelt.

Aufgrund der geplanten Einführung von SAP Success Factors im Kanton Basel-Stadt wurde in einem ersten Schritt die Umsetzung mit diesem Bewerbungsmanagementtool geprüft. Der für öffentliche Verwaltungen in der Schweiz zuständige SAP Success Factors Key Account Manager (Interview vom 21.01.2021) war sich sicher, dass eine technische Umsetzung möglich ist. Bisher hat SAP die Anonymisierung von Bewerbungsdaten aber noch nicht in einer öffentlichen Verwaltung in der Schweiz eingeführt. Unklar ist daher, wie umfangreich die Änderungen in der Standard Software sind und welche Kosten damit verbunden sein werden. Für eine detaillierte Abklärung und eine genauere Kostenschätzung wäre daher ein detaillierterer Austausch mit dem Kanton Basel-Stadt zu den aktuellen Prozessen, möglichen Änderungen in der Vorgehensweise etc. nötig. Seitens SAP wurde zudem die Idee geäussert, Artificial Intelligence in die Vorauswahl einfließen zu lassen. Wie der Algorithmus dafür genau funktioniert und auf welcher Datenbasis die Auswahl getroffen werden soll, konnte von SAP nicht genau angegeben werden. Dem Vorschlag ist jedoch mit gewisser Skepsis zu begegnen. Einerseits dürfte der Aufwand hier sehr viel grösser sein, andererseits ist die Herausforderung die Wahl eines passenden und qualitativ guten Datensatzes, damit der Algorithmus lernen kann. Denn wenn ein solcher Datensatz (z.B. bestehend aus bereits angestellten Personen) Verzerrungen im Sinne von Chancenungleichheiten enthält, verstärkt sich ein möglicherweise vorhandener Unconscious Bias umso mehr.

Erfahrung mit der Umsetzung von anonymisierten Bewerbungsverfahren hat die britische Firma Pinpoint (Tom Hacquoil, Interview vom 29.01.2021), die auch Kunden in der Schweiz bedient. Die Firma bietet zwei Möglichkeiten für die Anonymisierung, wobei die erste stark an den bekannten Bewerbungsprozess angelehnt ist. Wenn bei Veröffentlichung einer Stellenanzeige der Entscheid für eine anonyme Bewerbung fällt, sieht die zuständige Person im Bewerbungsmanagementtool keine personalisierten Daten. Namen werden durch eine Kombination aus Früchten / Gemüse und einer Farbe automatisch anonymisiert, die Antworten auf die individualisierbaren Fragen zur Stelle werden auf Geschlecht überprüft und Pronomen entsprechend ersetzt. Die Informationen im CV werden im Textformat extrahiert und in einem standardisierten Format wiedergegeben, wobei alle Pronomen und Hinweise zu persönlichen Daten ersetzt werden. Die Treffsicherheit der Software

³ Am 23. September 2021 hat zudem das Stadtparlament Zürich ein Postulat an die Regierung überwiesen, einen mehrjährigen Pilotversuch mit anonymisierten Bewerbungen zu starten. Das Postulat dürfte 2022 beantwortet werden.

liegt bei 98%. Erst wenn eine Person zum Interview eingeladen wird und die Einladung annimmt, werden die ausgeblendeten Daten im Tool sichtbar.

Die zweite Möglichkeit geht in eine ähnliche Richtung, wie sie die Stadt Celle mit ihrem Anforderungsprofil bereits 2010 eingeschlagen hat, und ist auch das von Pinpoint empfohlene Verfahren: Bewerbende werden nicht mehr nach ihrem CV gefragt, sondern müssen stattdessen im online Bewerbungsformular auf die jeweilige Stelle angepasste Fragen beantworten. Mit diesen Fragen kann erhoben werden, wie viel Erfahrung eine Person mitbringt oder etwa wie sie in einer bestimmten Situation reagieren würde. Die Idee dahinter ist, dass mit solchen einfachen Fragen bereits herausgefunden werden kann, ob eine Person die potenziell Richtige für eine jeweilige Stelle ist. Unternehmen können optional auch (individualisierbare) Fragen zu D&I in den Prozess einbinden.

6 Fazit

Nach dem Austausch mit zwei Organisationen, die das anonymisierte Bewerbungsverfahren eingeführt haben bzw. sich in der Umsetzung befinden, können in Kombination mit den Ergebnissen von früheren Studien folgende Schlussfolgerungen gezogen werden. Dabei sind drei Themen zentral: die **technische Umsetzung, die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche sowie der Umfang und die Einbettung des Projekts**.

In der Praxis wurde die anonymisierte Bewerbung in der Vergangenheit von vielen Seiten mit dem Grund abgelehnt, dass die Umsetzung zu teuer sei und dem HR-Personal unverhältnismässig viel Arbeit zufallen würde. Das mag vor einigen Jahren, als Bewerbungen in vielen Organisationen noch manuell bearbeitet wurden und eine Anonymisierung Personalressourcen in Anspruch genommen hätte, gestimmt haben. Die konkreten Beispiele haben allerdings gezeigt, dass digitale Lösungen, sei es die Anonymisierung selbst oder ein Online Assessment für die kompetenzbasierte Auswahl, sehr günstig eingekauft werden können. Die Kosten für die technische Umsetzung halten sich also in Grenzen und scheinen nicht das Haupthindernis für die Einführung eines anonymisierten Bewerbungsverfahrens zu sein. Es muss hier aber auch festgehalten werden, dass detaillierte Kostenabklärungen noch zu erfolgen haben.

Die wissenschaftliche Literaturanalyse zeigt, dass ein anonymes Bewerbungsverfahren nicht ein Garant gegen Diskriminierung im Bewerbungsprozess ist. Es bringt Vor- und Nachteile mit sich und die verschiedenen Studien zeigen, dass nicht immer das erhoffte Resultat eingetreten ist. Eine solche Einführung erfordert den Einbezug des gesamten Kontextes, vor allem eine saubere Analyse der Ausgangslage (welche Gruppen werden nachweislich im aktuellen Bewerbungsprozess diskriminiert) und eine klare Zielsetzung (was genau soll damit erreicht werden). Die Ergebnisse aus früheren Studien zeigen, dass Personen, die einer Minderheitsgruppe angehören, nicht immer einen Vorteil aus einem anonymisierten Verfahren ziehen. Besonders in Organisationen, in denen bereits Massnahmen für mehr Chancengleichheit umgesetzt werden, sind die Wirkungen von anonymisierten Bewerbungsverfahren sehr unterschiedlich für verschiedene Gruppen. Aus der gegenwärtigen Literatur ergibt sich somit weder ein eindeutiges Pro noch ein klares Contra für die

anonymisierte Bewerbung.

Der Erfahrungsaustausch mit der Stadt Celle hat aufgezeigt, dass das anonyme Bewerbungsverfahren gegen (familiäre) Seilschaften bei der Stellenvergabe wirksam ist und so für mehr Chancengleichheit sorgt. Es lässt sich jedoch bei keiner der beiden öffentlichen Verwaltungen, die für diese Evaluation genauer betrachtet wurden, quantitativ belegen, dass der neue Bewerbungsprozess einer vorhandenen Diskriminierung entgegenwirkt bzw. wie stark die Diskriminierung im ursprünglichen Prozess Thema war. In beiden öffentlichen Verwaltungen fehlt eine saubere Analyse der Ausgangslage (welche Gruppen werden in welche Stufe des Rekrutierungsprozesses signifikant diskriminiert) und somit lässt sich auch die Wirkung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens nicht klar belegen.

Beide Best Practices zeigen jedoch, dass die anonymisierte Bewerbung nicht als starrer Prozess für alle Bewerbungen eingeführt werden kann, wie im politischen Anzug gefordert wird. Zum einen kann mangelnde Medienkompetenz dazu führen, dass potenzielle Arbeitnehmende vom Prozess gleich zu Beginn ausgeschlossen werden. Zum anderen macht es gerade bei Stellen, für die wenig Bewerbungen erwartet werden und somit (fast) alle Bewerbungen in die Erstauswahl kommen, keinen Sinn, die geringe Anzahl an Bewerbungen zu anonymisieren.

Aus den Interviews zeigt sich zudem, dass das anonymisierte Bewerbungsverfahren viel mehr als nur das Verblinden von persönlichen Informationen ist. Im Minimum ist eine Anpassung des gesamten Rekrutierungsprozesses (z. B. im ersten Schritt lediglich erfragen von Muss-Kompetenzen, erst später einfordern des Dossiers) mit einer gleichzeitigen Sensibilisierung der HR-Fachpersonen und der Führungskräfte (z. B. mit Hilfe von Unconscious Bias Trainings etc.) notwendig.

Setzt man die Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis in Kontext mit der Ausgangssituation des Kantons Basel-Stadt, ist die Einführung der anonymisierten Bewerbung ohne eine detaillierte Klärung der Ausgangslage und ohne begleitende Massnahmen oder Änderungen basierend auf einer von der Führung unterstützten D&I Strategie nicht empfehlenswert. Weder wissenschaftliche Studien noch die Beispiele aus der Praxis können zum jetzigen Zeitpunkt klar aufzeigen, dass mit der anonymisierten Bewerbung das Hauptziel des Anzugs, nämlich Vermeidung von Diskriminierung im Auswahlprozess, erreicht werden kann.

Zu bedenken ist auch, dass die Ausgangssituation bezüglich Diskriminierung im Rahmen der Rekrutierung auf der einen Seite bisher nicht analysiert wurde (welche Gruppen werden in welchen Stufen den Rekrutierungsprozessen diskriminiert) und auf der anderen Seite Analyseergebnisse aus dem St. Gallen Diversity Benchmarking darauf hindeuten, dass die Herausforderungen in der kantonalen Verwaltung Basel-Stadt eher in der Retention und Beförderung als in der Rekrutierung liegen (einige Gruppen werden hier eindeutig häufiger befördert als andere).

Es bieten sich dem Kanton Basel-Stadt Alternativen für die Herstellung von mehr Chancengerechtigkeit. Ein konkreter Vorschlag wird im nächsten Kapitel erläutert.

7 Einbettung der anonymisierten Bewerbung in eine umfassende D&I Strategie unter Berücksichtigung der zentralen Herausforderungen in der kantonalen Verwaltung

Ein anonymisierter Bewerbungsprozess allein reicht nicht aus, um die im Anzug erwähnten Ziele und Wirkungen zu erreichen. Damit Diskriminierung verhindert werden kann, ist eine weitreichende Änderung in der Organisation (Kultur und Prozesse) notwendig. Ein anonymisiertes Bewerbungsverfahren erfordert somit auch ein Überdenken des Bewerbungsprozesses als Ganzes und bringt Veränderungen sowohl für die Linie als auch für das HR mit sich. Diese Transformation ist kein Projekt, das in kurzer Zeit erfolgreich umgesetzt werden kann. Vielmehr ist gründliche Vorbereitung im Sinne einer sauberen Analyse der Ausgangssituation, klar zu definierende Ziele, die erreicht und regelmässig evaluiert werden sollen sowie die Freigabe der dafür notwendigen Ressourcen zentral. Die Unterstützung der Leitung und der Linie muss unbedingt sichergestellt werden, denn die Führungskräfte haben einen massgeblichen Einfluss auf eine erfolgreiche Umsetzung. Dem HR kommt eine Schlüsselfunktion zu, u.a. bei der Erstellung des Konzepts (allenfalls eingebettet in eine umfassende D&I-Strategie). Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sind erforderlich, wenn der neue Bewerbungsprozess und allfällige weitere HR-Prozessanpassungen eine neue Normalität werden sollen.

7.1 Fokus auf Inklusionskultur oder auf Rekrutierung?

Öffentliche Verwaltungen und Unternehmen haben nur begrenzte Ressourcen, die sie für die Verbesserung der Inklusion, für mehr Chancengerechtigkeit und Diversität einsetzen können. Umso wichtiger ist es, dass diese knappen Ressourcen so eingesetzt werden, dass die wichtigsten Schwachstellen in Bezug auf Chancengerechtigkeit, Diversität und Inklusion behoben werden können.

Zum jetzigen Zeitpunkt liegen im Kanton Basel-Stadt keine Analysen des Bewerbungsprozesses vor, die darüber Aufschluss geben könnten, welche Gruppen in welchen Stufen des Rekrutierungsprozesses diskriminiert werden.

Der Kanton Basel-Stadt nimmt bereits mehrere Jahre in Folge am St. Gallen Diversity Benchmarking teil. Aus diesen Analysen (im Vergleich mit anderen öffentlichen Verwaltungen aber auch mit anderen Branchen) zeigen sich bezüglich der Rekrutierung einzelne Schwachstellen aber tendenziell grössere Herausforderungen betreffend Retention und Beförderung einzelner Mitarbeitenden-Gruppen. Mit diesen Analyseergebnissen können erste Fragen hinsichtlich möglicher Diskriminierungen von Minderheitengruppen beantwortet werden – besonders zu Geschlecht, Alter und Beschäftigungsgrad. Es braucht aber zusätzliche Analysen – insbesondere der Bewerbungsdaten im engeren Sinne – die bisher nicht ausgewertet wurden. Kurz zusammengefasst zeigen sich folgende Ergebnisse (vgl. Management Summary 2020 für den Kanton Basel-Stadt im Rahmen des St. Gallen Diversity Benchmarkings):

- Die Rekrutierung von Frauen (Gesamtbelegschaft) gelingt gut.
- Die Rekrutierung von Frauen für Kaderpositionen ist verbesserungswürdig.
- Die Rekrutierung bezüglich verschiedener Altersgruppen (Gesamtbelegschaft) ist im Branchendurchschnitt. Es werden vereinzelt auch Personen über 60 Jahren eingestellt. Ein Fokus auf die Rekrutierung von Jüngeren wird empfohlen.
- Trotz insgesamt tiefer Fluktuationsrate ist die Fluktuation bei Frauen in allen Altersgruppen höher als die der Männer. In der Gruppe der 21 bis 30-jährigen Frauen ist die Differenz der Fluktuationsrate zu den gleichaltrigen Männern besonders hoch. Eine Analyse der Gründe wird empfohlen.
- Positiv ist zu bemerken, dass der Unterschied zwischen Frauen und Männern im Kader in Bezug auf die Fluktuationsraten gering ist und auch unter der Differenz im Branchendurchschnitt liegt.
- Sowohl der Frauenanteil an den Beförderungen insgesamt als auch an den Beförderungen ins Kader, liegt über dem Branchendurchschnitt.
- Gleichzeitig zeigt sich ein negativer Beförderungs- und auch Kader-Neuzutrittsindex. Das bedeutet konkret, dass im Verhältnis zur Geschlechterverteilung im Personalbestand respektive in Nicht-Kaderpositionen, Männer bei den Beförderungen öfter berücksichtigt werden als Frauen.
- Bei den Beförderungen sowie bei den Kader-Neuzutritten sind beim Kanton Basel-Stadt Mitarbeitende, die in vollzeitnahen Pensen arbeiten, im Nachteil gegenüber vollzeittätigen Mitarbeitenden.

Aus diesen Ergebnissen zeigt sich ein tendenziell grösseres Problem in Bezug auf die Retention und Beförderung von bestimmten Mitarbeitenden-Gruppen als in Bezug auf die Rekrutierung.

Empfehlung:

Bevor Ressourcen für ein anonymisiertes Bewerbungsverfahren eingesetzt werden, sollte unbedingt die Ausgangslage hinsichtlich der Diskriminierungen im Rekrutierungsprozess detailliert analysiert werden. Die Ergebnisse des Diversity Benchmarkings deuten eher in Richtung grössere Herausforderungen bei der Retention und Beförderung von bestimmten Gruppen als bei der Rekrutierung dieser Gruppen.

Aus dem jährlich erscheinenden Gender Intelligence Report (Sander et al. 2019 und 2020 sowie www.advance-hsg-report.ch) geht hervor, dass ein Grossteil der Firmen und öffentlichen Verwaltungen in der Schweiz in den letzten Jahren einen Fokus auf die Verbesserung der Rekrutierungsprozesse gelegt hat (allerdings in der Mehrzahl ohne die Anwendung anonymisierter Bewerbungsverfahren). Das hat dazu geführt, dass es besser gelungen ist, diversere Gruppen zu rekrutieren. Gleichzeitig deuten die jeweils höheren Fluktuationsraten der jeweiligen Minderheitengruppen darauf hin, dass die Kultur in den öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen (noch) nicht bereit ist, die grössere Vielfalt gut zu integrieren. Die Rekrutierungsgewinne an mehr Diversität gehen so wieder verloren. Wichtig ist daher auch ein Fokus auf die Entwicklung einer Inklusionskultur, welche die Vielfalt gut integrieren und nutzen kann.

In einer inklusiven Arbeitskultur erfahren alle Mitarbeitenden die gleiche Behandlung sowie Wertschätzung und werden in wichtige Entscheidungen miteinbezogen. Die Transformation in eine inklusive Umgebung bedeutet mehr als nur Massnahmen anzuwenden, die die Stellung von benachteiligten Personen verbessern. Es geht vielmehr um die Veränderung des sozio-relationalen Kontexts, in dem sich die Arbeitnehmenden befinden. (Nishii, 2013) Die Vorteile eines inklusiven Klimas sind vielseitig. Eine Studie von Nishii (2013) belegt, dass gender-diverse Gruppen mit einem höchst inklusiven Klima einen niedrigeren Grad an Beziehungskonflikten sowie Aufgabenkonflikten aufweisen als das bei gender-diversen Gruppen mit einem weniger inklusiven Klima der Fall ist. Diese Studie zeigt weiter auf, dass in einer inklusiven Umgebung der negative Zusammenhang zwischen Beziehungskonflikten und Zufriedenheit abgeschwächt oder umgekehrt wird. Eine inklusive Arbeitskultur kann auch eine Auswirkung auf das Kündigungsverhalten haben, denn Studien zeigen, dass Zufriedenheit negativ mit Fluktuation in Verbindung steht. Arbeitnehmende, die nicht in eine bestimmte Umgebung passen, werden diese eher verlassen. (Schneider, 1987)

7.2 Klärung des Warums und Entwicklung einer D&I Strategie

Bevor konkrete Ziele und Massnahmen (wie die Einführung eines anonymisierten Bewerbungsverfahrens) in Bezug auf D&I formuliert werden, sollte das Führungsteam zuallererst die normative Ebene klären. Dieser Schritt ist sehr bedeutend und steht ganz am Anfang noch vor jeder Ausarbeitung einer D&I Strategie oder dem Formulieren von konkreten Massnahmen. Es geht hierbei um die Frage nach dem Warum. Warum will man eine inklusive Kultur gestalten? Warum zielt man auf mehr Diversität? Warum soll die Chancengerechtigkeit verbessert werden? Macht es Sinn, Ressourcen aufzuwenden? Kurz gefasst geht es im ersten Schritt um den Grund, weshalb sich eine Organisation mit dem Thema D&I beschäftigt. Es muss ein Sinn hinter der Sache gegeben sein, damit Massnahmen in diesem Bereich auch sinnvoll sind und zur Zielerreichung beitragen können. Für die stärkere Auseinandersetzung mit D&I kann es mehrere Gründe geben. (Sander & Hartmann, 2019a)

Der politische Anzug zur Einführung eines anonymisierten Bewerbungsverfahrens erwähnt beispielsweise die Vorbildfunktion, die der Kanton Basel-Stadt mit dem überarbeiteten Prozess einnehmen könnte. Ausserdem spielt der Fachkräftemangel eine entscheidende Rolle in der Rekrutierung. Diese beiden Argumente können als Legitimation dafür dienen, dass sich der Kanton Basel-Stadt näher mit D&I beschäftigt.

Sander und Levy (18.05.2012) weisen zudem auf die Bedeutung hin, neben der Diskussion um den Nutzen nicht die Chancengleichheit und Gerechtigkeit zwischen den Mitarbeitenden zu vergessen. Mit dem Ziel, den Bewerbungsprozess diskriminierungsfrei zu gestalten, ist auch der Aspekt der Chancengerechtigkeit als Legitimation gegeben. Im Anzug werden also mehrere mögliche Legitimationen für eine umfassende D&I Strategie angesprochen.

Empfehlung

Falls nicht bereits vorhanden, soll ein gemeinsames Verständnis darüber erarbeitet werden, was eine „gute D&I Kultur“ für die kantonale Verwaltung ausmacht. Führungskräfte und Schlüsselpersonen sollen an diesem Findungsprozess teilhaben. (Sander & Hartmann, 2019a)

Wenn die normative Ebene feststeht und das Warum geklärt ist, kann mit der Formulierung der D&I Strategie begonnen werden. Damit wird eine bestimmte Richtung vorgegeben, in die sich die Organisation weiterentwickeln soll. Wichtig sind hier wiederum die Ergebnisse der Analysen der Ausgangssituation in Bezug auf Stärken und Schwächen hinsichtlich Chancengerechtigkeit, Diversität und Inklusion. Bei einer Strategie unterscheidet man zwischen inhaltlicher Dimension und Prozessdimension (Müller-Stewens, 2009). Bei Ersterer geht es um die Schwerpunkte, welche Themen als wichtig erachtet und somit in der Zukunft behandelt werden sollen und welche nicht. Beispielsweise kann der Fokus auf besserer Vereinbarkeit von Beruf und weiteren Lebensbereichen, mehr Frauen in Führungspositionen oder der Senkung der Fluktuation von Minderheitengruppen sein. Unter die Prozessdimension fallen z.B. Diversity Controlling als Führungsprozess oder aber auch Mainstreaming. Mainstreaming bezeichnet einen Vorgang, welcher vorsieht, auf alle wichtigen organisatorischen Prozesse mit einer Diversity-Linse zu schauen und sie anschliessend zu verbessern. (Sander & Hartmann, 2019b;)

Der Anzug zur Einführung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens des Kantons Basel-Stadt verfolgt die Verhinderung von Diskriminierung und die Herstellung von Chancengleichheit. Für die Entwicklung einer konkreten D&I Strategie muss allerdings berücksichtigt werden, dass eine umfassende D&I Strategie über Antidiskriminierung hinausgeht. Es ist deshalb notwendig, konkrete Inhalte bzw. Themen in Bezug auf D&I zu definieren, mit denen sich der Kanton Basel-Stadt in Zukunft näher beschäftigen möchte. Diese Themen können aus internen Problemen heraus aber auch auf Druck von aussen entstehen. Eine Priorisierung der Themen ist in jedem Fall empfehlenswert.

Empfehlung

Aufgrund der Analyseergebnisse wird empfohlen, eine mehrjährige und umfassende D&I Strategie zu erarbeiten. In jedem Fall ist eine Priorisierung der Themen mit entsprechenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen empfehlenswert.

7.3 Zentrale Handlungsfelder

Für eine erfolgreiche Transformation zu einer inklusiven Kultur ist es nicht ausreichend, eine Massnahme allein einzuführen. Die teilweise geringe positive Wirkung oder mangelnde Zielerreichung hinsichtlich mehr Chancengerechtigkeit, Diversität und Inklusion ist vielfach auf verzettelte Einzelmassnahmen und einen Mangel an koordinierten, sich verstärkenden Projekten zurückzuführen. Die Einführung von anonymisierten Bewerbungen ohne eine Einbettung in eine umfassende D&I Strategie aufgrund einer detaillierten Analyse der Ausgangssituation birgt genau dieses Risiko.

Allgemein können notwendigen Veränderungen in zwei Kategorien zusammengefasst werden, die

besonders auch alle HR-Prozesse betreffen, nämlich: Mindset-Change auf der einen Seite und das Anpassen von Strukturen und Prozessen auf der anderen Seite. Im Folgenden werden auch einige Beispiele für einzelne HR-Prozesse aufgeführt, ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Das Bekenntnis zur Schaffung einer inklusiven Kultur bedeutet auch, dass die nötigen finanziellen und personellen **Ressourcen** für diesen Transformationsprozess zur Verfügung gestellt werden. Das HR-Personal hat in den meisten Fällen keine Kapazität dafür, die zusätzlichen Aufgaben zu bewältigen. Möglicherweise sind auch die notwendigen Kompetenzen intern noch nicht vorhanden und müssen erst aufgebaut werden.

Mindset-Change

Eine inklusive Kultur, der Umgang mit mehr Vielfalt sowie eine grössere Chancengerechtigkeit erfordern eine Reflexion von Annahmen über das, was wir als „normal“ empfinden. Stereotype Rollenerwartungen führen beispielsweise dazu, dass Talente übersehen werden und Potenziale ungenutzt bleiben. Die Annahme etwa, dass Mütter weniger engagiert oder weniger an beruflicher Entwicklung interessiert sind, kann im schlimmsten Fall zu Diskriminierungen bei der Beförderung oder auch bei der Rekrutierung führen. Entsprechend sind Sensibilisierungsworkshops zu diesen Themen empfehlenswert – für die Führungskräfte, für die Personen in der Rekrutierung aber auch für die Mitarbeitenden. Gerade Führungskräfte wirken als Vorbilder und können mit einem engagierten Verhalten zugunsten von Minoritäten und mit einem Intervenieren in Alltagssituationen (z. B. abwertende Witze nicht einfach stehen lassen) einen wesentlichen Betrag zu einer breiteren Inklusion leisten. Insofern ist es auch wichtig, Schlüsselpersonen frühzeitig in die Entwicklung und Umsetzung einer D&I Strategie einzubeziehen.

Neben der Reflexion von Stereotypen bezogen auf einzelne (Mitarbeitenden-)Gruppen gehört auch das kritische Hinterfragen von Anforderungen für bestimmte Stellen und Führungspositionen dazu. Braucht es genau diese Ausbildung oder mindestens zehn Jahre Erfahrung, um eine bestimmte Aufgabe ausführen zu können oder wie haben sich möglicherweise die Anforderungen verändert? Zu häufig wird in den deutschsprachigen Ländern die Fachexpertise überbewertet, wenn es um Führungspositionen im höheren Management geht, und eigentliche Führungskompetenzen zu wenig gewichtet. Das führt im Ergebnis zu einer systematischen Benachteiligung von Frauen, da ihnen häufig aufgrund von Betreuungsverpflichtungen Erfahrungsjahre fehlen.

In diesem Zusammenhang ist auch die Frage nach Präsenz- oder Ergebniskultur wichtig. In einer Präsenzkultur, in der Anwesenheit mit Leistung gleichgesetzt wird, haben zum Beispiel Teilzeitkräfte wenig Chancen auf leitende Positionen. Das kann dazu führen, dass Frauen, die in der Schweiz die Mehrheit an Teilzeitarbeitskräften ausmachen, geringere Aufstiegsmöglichkeiten haben und Männer weniger Anreiz haben, auf ein Teilzeitpensum umzustellen. (Sander & Hartmann, 2019a; BfS, o.D.) In einer Ergebniskultur zählt hingegen vielmehr das Resultat und nicht physische Präsenz. Eine inklusive Kultur erfordert eine klare Reflexion, in welchem Kontext eine Präsenzkultur unerlässlich und wann eine Ergebniskultur mit flexiblen Arbeitsmodellen, etc. zielführender ist. (Sander & Hartmann, 2019a)

Anpassen von Strukturen und Prozessen

Ein wichtiges Handlungsfeld – neben der Arbeit am Mindset – ist die Anpassung von Prozessen und Strukturen. Im Hinblick auf eine inklusive Kultur sind hier D&I Ziele zentral, die erreicht werden sollen. Ist es ein gewisser Score in Mitarbeitendenzufriedenheitsumfragen, den man erreichen will? Gilt es, den Frauenanteil gesamthaft oder in gewissen Departementen zu erhöhen? Oder ist eine bestimmte ethnische Zusammensetzung der Belegschaft wünschenswert? Dabei ist es wichtig, die jeweiligen Referenzgrössen zu berücksichtigen. Beispielsweise wird bei einer offenen Stelle mit hohem Spezialisierungsgrad die Anzahl der Bewerbungen wahrscheinlich dementsprechend geringer ausfallen, womit sich der Talentpool bereits einschränkt. Auch führt eine geringe Fluktuation dazu, dass kaum Möglichkeiten bestehen, die Zusammensetzung von Führungsgremien diverser zu gestalten. Realistische und erreichbare Ziele sind daher zentral. Wenn überprüfbare D&I-Ziele vereinbart werden, sollen die Führungskräfte auch frühzeitig eingebunden werden, um die Verantwortung bei der Zielerreichung zu übernehmen. Dafür ist es wichtig, dass sie einen Einfluss auf die Erreichung der Ziele haben. Nur so bleiben sie motiviert, sich für ein gewisses Ziel einzusetzen (Sander & Hartmann, 2019a). Ein zielorientiertes Führungssystem braucht zudem eine regelmässige Evaluation (Einbindung in die Mitarbeitendengespräche) bzw. ein integriertes Reporting (Sander & Hartmann, 2019a). Klare D&I Zielen zeigen laut einer Studie von Kalev et al. (2006) mehr Wirkung als Sensibilisierungs- oder Fördermassnahmen.

Für die Erreichung der gesetzten D&I-Zielen ist meistens eine **Anpassung der HR-Prozesse** nötig. Sind die Bewerbungs-, Leistungsbeurteilungs- und Beförderungsprozesse frei von Diskriminierung? Haben alle Mitarbeitenden unabhängig von Alter, Beschäftigungsgrad, etc. gleiche Chancen im Hinblick auf Weiterbildung und werden Sie gerecht entlohnt? Diese und ähnliche Fragen stellen sich bei der Veränderung von Personalprozessen. Im Folgenden werden einige Beispiele für einzelne HR-Prozesse aufgeführt, ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Employer Branding

Mitte der 1990er Jahre kam das Konzept Employer Branding auf. In der Definition ist es ein Paket an funktionalen, ökonomischen und psychologischen Vorteilen, das durch eine Anstellung entsteht und mit der Arbeitgeberin im Zusammenhang steht. Unter dem funktionalen Aspekt versteht man Entwicklungs- oder andere nützliche Möglichkeiten, die ökonomische Perspektive umfasst materielle oder monetäre Vergütung und die psychologische Komponente beinhaltet Gefühle wie Zugehörigkeit oder Sinn. (Ambler & Barrow, 1996) Es geht um die vorherrschende Unternehmenskultur und die Werte, die eine Organisation vermitteln will (Rudolph, 2018). Während Employer Branding früher sehr werbelastig war, hat sich der Fokus mit der steigenden Bedeutung von Social Media stärker auf die Mitarbeitenden verschoben. Ihre Berichte werden als glaubwürdiger und transparenter wahrgenommen. Infolgedessen wandert die interne Verantwortung immer mehr von HR zu CEO oder Marketing (Mosley, 2015). Für eine erfolgreiche Positionierung bei zukünftigen Talenten können folgende Schritte unternommen werden:

- Wie wird der Kanton Basel-Stadt von potenziellen zukünftigen Arbeitnehmenden gesehen? Es wird analysiert, wie die Employer Brand Awareness ist und welchen Ruf der Kanton Basel-Stadt als Arbeitgeberin hat.

- Wie möchte der Kanton Basel-Stadt als Arbeitgeberin gesehen werden? Welche Stärken hat die Arbeitgeberin und wie unterscheidet sie sich von der Konkurrenz? Daraus wird eine ansprechende Employee Value Proposition entwickelt.
- Wie können die Stärken zukünftigen Talenten kommuniziert werden? Mit Social Media kann man Mitarbeitende stärker zu Wort kommen lassen und so eine authentische Employer Brand bauen. (Mosley, 2015)

Neben Social Media spielt die Karrierewebseite eine wichtige Rolle im Employer Branding. Sie motiviert oder hält potenzielle Arbeitnehmende davon ab, sich zu bewerben. Folgende Aspekte können relativ schnell umgesetzt werden und helfen, die Attraktivität als Arbeitgeberin zu steigern:

- *Geschlechtergerechte Sprache nutzen:* In Stellenanzeigen sowie auf der gesamten Karrierewebseite soll geschlechtergerechte Sprache durchgängig und mit einem einheitlichen Muster eingesetzt werden. Wenn nur männliche Personenbezeichnungen verwendet werden, ist es für Lesende häufig unklar, ob tatsächlich nur Männer angesprochen werden. Selbst wenn der Kontext deutlich macht, dass sowohl Männer als auch Frauen gemeint sind, kann die Formulierung eine abschreckende Wirkung auf potenzielle Kandidat*innen haben.
- *Die Vielfalt der Belegschaft auf Bildern / in Videos zeigen:* Anhand von Bildern und Videos kann die Vielfalt der Mitarbeitenden zum Ausdruck gebracht werden. Mit Bildern von Frauen in Führungspositionen kann beispielsweise vermittelt werden, dass es Frauen in höheren Positionen gibt und weibliche Vorbilder / Mentorinnen in der Organisation sind.
- *Diversität als wichtigen Wert darstellen:* Der Wert von Diversität und Vielfalt kann an verschiedensten Orten auf der Karriereseite sowie auch in Stellenbeschreibung aufgegriffen werden.
- *Bewerbungsmaske anpassen:* Hier kann z. B. ein Hinweis erfolgen, dass Bewerbende auf das Bewerbungsfoto und ev. auch auf das Geburtsdatum oder weitere Angaben verzichten sollen, um die kompetenzorientierte Auswahl zu unterstützen. Bei der Auswahl der Anrede soll darauf geachtet werden, dass nicht nur Frau oder Mann zur Auswahl steht, sondern auch eine geschlechtsunspezifische Anrede ausgewählt werden kann.

Interner Talentpool

Neben den ganzen Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für potenzielle neue Mitarbeitende, darf der in der Organisation bereits vorhandene Talentpool nicht vergessen werden. Beförderungen und Nachfolgeplanung sind in diesem Zusammenhang relevante Themen.

- *Regelmässige Mitarbeitendengespräche ansetzen:* Mit bestehenden Mitarbeitenden sollten regelmässig Entwicklungsgespräche geführt werden. Diese dienen dazu, Ziele und Erwartungen zu klären sowie den nächsten Karriere-/Entwicklungsschritt vorzubereiten. Sie geben den nötigen Raum, um mögliche Bedenken frühzeitig aus dem Weg zu räumen. Sehr effizient erweisen sich auch einfache Selbstangaben wie z. B. „Ich bin in den nächsten fünf Jahren an einer Führungsposition interessiert“.
- *Beförderungskriterien festlegen:* Es ist wichtig, die Kriterien für eine Beförderung transparent zu definieren und diese auch messbar zu gestalten. Wenn sich vage Ansätze im Beförderungskatalog befinden, sollten diese mit konkreten Handlungsweisen hinterlegt

werden. So kann gezielter überprüft werden, ob ein Kriterium erfüllt wird oder nicht. Aspekte wie Kommunikationsfähigkeit, Führung und Teamarbeit sollten ebenfalls in die Beurteilung miteinfließen. Mitarbeitende haben somit Klarheit darüber, was für eine Beförderung nötig ist.

- *Vier- oder Mehraugenprinzip bei Beförderungen anwenden:* Wie auch im Rekrutierungsprozess, soll über Beförderungen anhand des Vier- oder Mehraugenprinzips entschieden werden. Zudem ist eine Kaskadierung des Prozesses empfehlenswert. Die stärksten Fehlbeurteilungen (und Unconscious Bias) treten auf, wenn die Beförderung einzig auf Vorschlag einer direkt vorgesetzten Person erfolgt.
- *Netzwerke, Mentoring und Sponsoring für alle anbieten:* Netzwerke für alle Mitarbeitenden aktiv zugänglich machen. Studien zeigen, dass Unternehmen mit formalen Mentoring-Programmen mit Diversity-Auflagen die Vertretung von Minderheiten in Kaderpositionen massgeblich erhöhen können (Dobbin et al., 2011). Unterstützen können zudem sogenannte «Sponsorship-Programme» (Personen in oberen Kaderpositionen fördern gezielt die Karrieren von Minderheiten / Frauen in der Rolle als Sponsor*in). Sie ermöglichen Minderheiten / Frauen den Zugang zu wichtigen Netzwerken und verstärken ihre Sichtbarkeit in der Organisation. Das könnte gerade auch im Zusammenhang mit der Nachfolgeplanung für Führungskräfte, die in den nächsten Jahren pensioniert werden, unterstützen, junge Talente auf anspruchsvollere Aufgaben vorzubereiten.
- *Gezielte Nachfolgeplanung betreiben:* In Bezug auf Beförderungen, insbesondere in höhere Kaderpositionen, sollte zudem verstärkt eine gezielte Nachfolgeplanung, welche die Geschlechterverteilung berücksichtigt, die Praxis sein: Freiwerdende Stellen sollten genutzt werden, um den Frauenanteil in diesen Positionen zu erhöhen.

Empfehlung

Eine erfolgreiche Umsetzung einer D&I Strategie erfordert ein gleichzeitiges Arbeiten an den Prozessen und Strukturen sowie an einem „Mindset-Change“. D&I-konforme HR-Prozesse spielen dabei eine zentrale Rolle und sollen weiter vorangetrieben werden.

8 Quellen

- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (n.d.). Anonymisierte Bewerbungsverfahren. Abgerufen von https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Projekte/abgeschlossene_Projekte/anonymisierte_bewerbungen/anonymisierte_bewerbungen_node.html
- Axt, J. R., Lai, C. K. (2019). Reducing Discrimination: A Bias Versus Noise Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology: Attitudes and Social Cognition*, 117(1), 26-49. <https://doi.org/10.1037/pspa0000153>
- Behaghel, L., et al. (2015). Unintended Effects of Anonymous Résumés. *American Economic Journal: Applied Economics*, 7(3), 1-27.
- Belga News. (11.06.2011). Le CV anonyme, c'est joli, mais pas efficace. RTBF. Abgerufen von https://www.rtb.be/info/regions/detail_le-cv-anonyme-c-est-joli-mais-pas-efficace?id=6382033
- BfS. (o.D.). *Teilzeitarbeit*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html>
- Burnand, F. (27.03.2006). Genève teste le curriculum vitae anonyme. Abgerufen von <https://www.swissinfo.ch/fre/genève-teste-le-curriculum-vitae-anonyme/5087422>
- Burnand, F. (22.08.2006). Bilan ambigu pour le CV anonyme testé à Genève. Swiss Info. Abgerufen von <https://www.swissinfo.ch/fre/bilan-ambigu-pour-le-cv-anonyme-testé-à-genève/5400622>
- Cediey, E., Foroni, F. (2008). Discrimination in Access to Employment on Grounds of Foreign Origin in France. *International Migration Papers*, 85.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Dobbin, F. et al. (2011). You Can't Always Get What You Need: Organizational Determinants of Diversity Programs. *American Sociological Review*, 76(3), 386–411.
- Dobbin, F., Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs Fail. *Harvard Business Review*, 94(7).
- Goldin, C., Rouse, C. (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians. *American Economic Review*, 90(4), 715-741. <http://www.jstor.org/stable/117305>
- Government of Canada. (n.d.). Anonymized Recruitment Pilot Project – Final report. Abgerufen von https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/publications/Name-blind-recruitment-pilot-project.html#toc_6

- Hacquoil, T. (29.01.2021). Interview mit CEO von Pinpoint.
- Hangartner, D., et al. (2021) Monitoring hiring discrimination through online recruitment platforms. *Nature*, 589, 572–576. <https://doi.org/10.1038/s41586-020-03136-0>
- Haufe Online. (30.04.2012a). Anonyme Bewerbungen: Das Fazit der Deutschen Post. Abgerufen von https://www.haufe.de/personal/hr-management/anonyme-bewerbungen-das-fazit-der-deutschen-post_80_95502.html
- Haufe Online. (30.04.2012b). Anonyme Bewerbungen: Das Fazit von Mydays. Abgerufen von https://www.haufe.de/personal/hr-management/anonyme-bewerbung-das-fazit-von-mydays_80_95524.html
- Haufe Online. (30.04.2012c). Anonyme Bewerbungen: Das Fazit von L'Oréal. Abgerufen von https://www.haufe.de/personal/hr-management/anonyme-bewerbung-das-fazit-von-loral_80_94424.html
- Hiscox, M. et al. (2017). *Going blind to see more clearly: unconscious bias in Australian Public Service shortlisting processes*, Commonwealth of Australia, Canberra.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71, 589-617.
- KV Schweiz. (2008). Anonyme Bewerbung: Ein Zürcher Pilotprojekt für mehr Chancengleichheit und innovative Lehrlingsselektion. Schlussbericht. Abgerufen von <http://docplayer.org/38404074-Anonyme-bewerbung-ein-zuercher-pilotprojekt-fuer-mehr-chancengleichheit-und-innovative-lehrlingsselektion.html>
- Management Summary 2020 für den Kanton Basel-Stadt im Rahmen des St. Gallen Diversity Benchmarkings
- Mosley, R. (2015). CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. *Harvard Business Review*. Abgerufen von <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>
- Müller-Stewens, G. (2009). Strategische Entwicklungsprozesse. In R. Dubs, D. Euler, J. Rüegg-Stürm & C. E. Wyss (Hrsg.), *Einführung in die Managementlehre* (Bd. 2, 2. Aufl., S. 39-84). Bern: Haupt.
- Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Krause, A., et al. (2012). Anonymous job applications in Europe. *IZA Journal of European Labor Studies*, 1(5), 1-20. [10.1186/2193-9012-1-5](https://doi.org/10.1186/2193-9012-1-5)
- Projektverantwortlicher der Stadt Celle. (18.01.2021). Telefon-Interview.
- Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt. (19.02.2020). Präsidialbeschluss vom 19. Februar 2020. Abgerufen von <https://www.grosserrat.bs.ch/dokumente/100390/000000390882.pdf>
- Rinne, U. (2018). Anonymous job applications and hiring discrimination. *IZA World of Labour*, 48(2), 1-11. [10.15185/izawol.48.v2](https://doi.org/10.15185/izawol.48.v2)

- Rooth, D.-O. (2021). Correspondence testing studies. *IZA World of Labor* 58. doi: [10.15185/izawol.58.v2](https://doi.org/10.15185/izawol.58.v2)
- Rudolph, T. (2018). Employer Branding. In *20 Jahre HR Today*, 27.
- Rüegg-Stürm, J. (2002). *Das neue St. Galler Management-Modell – Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz*. Bern: Haupt.
- Sander, G. & Hartmann, I. (2019a). Einführung einer Diversity-and-Inclusion-Kultur – eine herausfordernde Management-Aufgabe. In: Fröse, M., Naake, B. Arnold, M. (Hrsg.) *Führung und Organisation. Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement*. Springer VS, Wiesbaden.
- Sander, G. & Hartmann, I. (2019b). Diversity as Strategy. In: Mensi-Klarbach, H., Risberg, A. (Hrsg.) *Diversity in Organizations*.
- Sander, Gudrun / Hartmann, Ines / Keller, Nora (2019): *Advance & HSG Gender Intelligence Report 2019*
- Sander, Gudrun / Hartmann, Ines / Keller, Nora / Petropaki, Alkistis (2020): *Advance & HSG Gender Intelligence Report 2020. Accelerating Diversity with the Gender Maturity Compass*.
- Sander, G. & Levy, R. (18.05.2012). Exit le genre, place à la diversité... Le temps.
- SAP Success Factors Key Account Manager. (21.01.2021). Video-Konferenz.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2. Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Sénat. (2009). Étude de législation comparée n° 203 - décembre 2009 - Le curriculum vitae anonyme. Abgerufen von <https://www.senat.fr/lc/lc203/lc2031.html>
- Zschirnt, E. (25.03.2018). *Werden Schweizer*innen mit Migrationshintergrund auf dem Schweizer Arbeitsmarkt diskriminiert?* nccr on the move. Abgerufen von <https://nccr-onthefmove.ch/blog/werden-schweizer-innen-mit-migrationshintergrund-auf-dem-arbeitsmarkt-diskriminiert/>
- [Zschirnt, E. & Fibbi, R. \(1.6.2021\): Do Swiss Citizens of Immigrant Origin Face Hiring Discrimination in the Labour Market? Working Paper Nr. 20, February 2019: https://nccr-onthefmove.ch/wp_live14/wp-content/uploads/2019/02/nccrotm-WP20-Zschirnt-Fibbi.pdf](https://nccr-onthefmove.ch/wp_live14/wp-content/uploads/2019/02/nccrotm-WP20-Zschirnt-Fibbi.pdf)
- Zwei Projektleitende der öffentlichen Verwaltung. (28.01.2021). Video-Konferenz.

Gesamtes Dokument:
© Competence Centre for Diversity & Inclusion, Universität St.Gallen

Universität St.Gallen (HSG)

Forschungsstelle für internationales
Management

Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen / Schweiz
info@ccdi-unisg.ch
www.ccdi-unisg.ch



AKKREDITIERUNGEN

MITGLIED VON