

### Wie inklusiv sind anonyme Bewerbungsverfahren?

Morokutti, Ursula

Erstveröffentlichung / Primary Publication

Sonstiges / other

**Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Morokutti, . U. (2014). *Wie inklusiv sind anonyme Bewerbungsverfahren?*. Wien. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-411588>

**Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

**Terms of use:**

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>



akademische/r

HR Manager/in



## ***Wie inklusiv sind anonyme Bewerbungsverfahren?***

### **Abschlussarbeit**

zur Erlangung des Abschlusses

Akademische/r HR Manager/in

eingereicht von

Dr.<sup>in</sup> Ursula Morokutti

Veranstalter: Fachhochschule des bfi Wien GmbH

1020 Wien, Wohlmutstraße 22

Begutachterin: Mag.<sup>a</sup> Doris Führer-Rösener

Wien, im Oktober 2014



akademische/r

HR Manager/in



## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere:

dass ich die Abschlussarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe,

dass ich diese Abschlussarbeit weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit, gleich welcher Prüfung, vorgelegt habe.

Dr.<sup>in</sup> Ursula Morokutti

Wien, im Oktober 2014

## **Abstract**

In der vorliegenden, vom Ansatz her analytisch-interpretativen Arbeit werden empirische Ergebnisse, Praxiserfahrungen und aktuelle Diskurse aus einer inklusionsorientierten Perspektive interpretiert, um der Frage nachzugehen, ob und inwiefern anonymisierte Bewerbungsverfahren dazu beitragen, die erste Phase von Rekrutierungsprozessen fokussiert auf Kompetenzen und Fähigkeiten zu gestalten.

Da Rekrutierungsprozesse auch von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen abhängen, wird in einem ersten Schritt der Bezug zur Gleichbehandlung am Arbeitsmarkt und zur allgemeinen Diversitätsorientierung in Österreich hergestellt.

Um die Forschungsfrage zu beantworten, inwiefern anonymisierte Verfahren inklusionsfördernd wirken, wird die empirische Evidenz von Exklusionstendenzen in Bewerbungsverfahren nachgewiesen, inklusionskritische Aspekte in den für Österreich spezifischen Bewerbungsverfahren beleuchtet und die Erfahrungen und Ergebnisse mit aktuellen Pilotprojekten analysiert.

Abschließend werden unternehmensinterne und strategische Bedingungen skizziert, die für eine inklusionsfördernde Wirkung anonymisierter Bewerbungsverfahren Voraussetzungen darstellen sowie als Ausblick Handlungsansätze in Richtung Inklusionsorientierung abgeleitet.



# Inhaltsverzeichnis

## Abstract

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Thema und Relevanz .....	1
1.2	Formulierung der Forschungsfragen .....	2
1.3	Stand der Literatur .....	3
1.4	Methode und Aufbau der Arbeit.....	4
<b>2</b>	<b>Bezugsrahmen</b> .....	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Exklusion in Bewerbungsverfahren</b> .....	<b>9</b>
3.1	Empirische Evidenz von Exklusionstendenzen.....	9
3.2	Inklusionskritische Aspekte in Bewerbungsverfahren .....	12
<b>4</b>	<b>Anonymisierte Bewerbungsverfahren</b> .....	<b>16</b>
4.1	Grundsätzliches und Möglichkeiten der Anonymisierung .....	16
4.2	Ergebnisse und Erfahrungen außerhalb Österreichs .....	17
4.3	Initiativen in Österreich.....	19
4.4	Kritische Argumente .....	21
<b>5</b>	<b>Verringern anonymisierte Bewerbungsverfahren Diskriminierungen bei der Personalauswahl?</b> .....	<b>24</b>
5.1	Analyse der Erfahrungen und Ergebnisse .....	24
5.2	Fazit .....	28
<b>6</b>	<b>Ausblick</b> .....	<b>30</b>
6.1	Handlungsansätze zur Förderung einer diversitäts- und inklusionsorientierten Personalauswahl .....	31
	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b> .....	<b>34</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Thema und Relevanz

Wie in anderen europäischen Ländern weisen auch in Österreich Unternehmen zunehmend darauf hin, dass es ihnen nicht gelinge, geeignete BewerberInnen für zu besetzende Positionen zu finden.<sup>1</sup> Dem beklagten Fachkräftemangel steht die Tatsache gegenüber, dass Österreich in internationalen Vergleichen sowohl hinsichtlich der Erwerbsbeteiligung älterer Menschen<sup>2</sup>, des Anteils von Frauen in Führungspositionen<sup>3</sup> als auch bei der Integration von MigrantInnen und Menschen mit internationalem Background<sup>4</sup> meist unterdurchschnittlich abschneidet. Das lässt den Schluss zu, dass - abgesehen von strukturellen Rahmenbedingungen - Strategien und Mechanismen der Personalgewinnung in Österreich bestimmte BewerberInnengruppen möglicherweise gar nicht ansprechen oder bereits zu Beginn von Bewerbungsverfahren ausschließen.

Trotz Internationalisierung der Wirtschaft, veränderten Anforderungen und Arbeitsgestaltungsmöglichkeiten sowie einer zunehmenden Vielfältigkeit der Wohnbevölkerung und ihrer Lebensentwürfe, haben sich die Prozesse und Standards von Rekrutierungsverfahren nur unwesentlich geändert und werden eventuell Kriterien zur Auswahl herangezogen, die in keinem oder nur bedingtem Zusammenhang zu Qualifikationen und Kompetenzen stehen. Es ist daher davon auszugehen, dass diese vor allem in Deutschland und Österreich üblichen Auswahlverfahren mit dazu beitragen, potentiell geeignete BewerberInnen nicht als solche wahrzunehmen

In diesem Zusammenhang werden auch hierzulande seit einiger Zeit anonymisierte Bewerbungsverfahren, meist als Möglichkeit zur Verhinderung von Diskriminierung und Exklusion, diskutiert.<sup>5</sup> Die Intention dieser Arbeit ist es nicht, bestimmte Gruppen als Opfer von Diskriminierung transparent zu machen, sondern vielmehr Möglichkeiten

---

<sup>1</sup> Vgl. Huber (2013), S.1

<sup>2</sup> Vgl. EUROSTAT (2014), online

<sup>3</sup> Vgl. Ebner / Wieser (2014), S.9

<sup>4</sup> Vgl. Krause K. / Liebig (2011).

<sup>5</sup> Vgl. z.B. Holzinger (2014), online

zu diskutieren, im Wettbewerb um die besten BewerberInnen, die tatsächlich besten zu finden. Die Ergebnisse der Arbeit sollen dazu beitragen, die Inklusionsorientierung in Unternehmen zu schärfen und inklusionsorientierte Bewerbungsverfahren als Win-Win-Situation für BewerberInnen und Unternehmen transparent machen. In diesem Zusammenhang definiert die Autorin Inklusionsorientierung als den auf Einbeziehung bedachten, an Kompetenzen und Qualifikationen orientierten, antidiskriminierenden, professionellen und reflektierten Umgang mit Vielfalt und Unterschieden. Dabei liegt der Fokus nicht auf Personengruppen mit bestimmten Merkmalen sondern auf Individuen in ihrer Vielfältigkeit.

In dieser Arbeit werden herkömmliche Bewerbungsverfahren hinsichtlich ihrer inklusionskritischen Aspekte bewertet, Erfahrungen und Ergebnisse mit anonymisierten Bewerbungsverfahren einer kritischen Analyse unterzogen sowie die öffentlichen Diskussionen zum Thema zusammenfassend aufbereitet, um die unten angeführten Forschungsfragen zu beantworten.

## **1.2 Formulierung der Forschungsfragen**

„Die Wissenschaft ist sich einig: Der zahlenmäßig weitaus größte Teil von Benachteiligungen im Bewerbungsprozess findet in der ersten Runde statt. Dort nämlich, wo Personalverantwortliche Ausschlusskriterien entwickeln müssen, um den Stapel konventioneller Bewerbungen kleiner werden zu lassen.“<sup>6</sup> Daraus ergibt sich die erste Forschungsfrage, inwieweit innovative Verfahren wie die Anonymisierung zur Objektivierung von Kriterien und zur Vermeidung von Ausschlusseffekten beitragen.

*Werden durch anonymisierte Bewerbungsverfahren Diskriminierungen bei der Personalauswahl verringert?*

Unabhängig vom konkreten Ergebnis der Analyse erfordert die Implementierung von diversitätssensiblen Maßnahmen eine Einbettung in eine Gesamtstrategie sowie das Commitment aller an Prozessen Beteiligten. Das führt zur zweiten Forschungsfrage

---

<sup>6</sup> Lüders (2013), online

nach den notwendigen / sinnvollen Rahmenbedingungen und Ansätzen - auch in anderen Phasen des Rekrutierungsprozesses.

*Welche ergänzenden Handlungsansätze fördern möglichst diversitäts- und inklusionsorientierte Rekrutierungsprozesse?*

### **1.3 Stand der Literatur**

Die Literatur im deutschsprachigen bzw. europäischen Raum umfasst zum Thema Diskriminierungen in Bewerbungsverfahren vor allem Feldstudien hinsichtlich bestimmter Diversitätsdimensionen. Besonders das schwedische Institute for Evaluation of Labour Market and Education Policy (IFAU) hat zahlreiche Studien zu verschiedenen Aspekten der Diskriminierung in Rekrutierungsprozessen publiziert. In dieser Arbeit finden die Ergebnisse der Arbeiten von ASLUND / NORDSTRÖM und ERIKSSON et al. Berücksichtigung.<sup>7</sup> Für Deutschland lieferte vor allem die Arbeit von KAAS / MANGER<sup>8</sup> aussagekräftige Ergebnisse zu Exklusionstendenzen in Bewerbungsverfahren.

Zu dem spezifischen Thema anonymer Bewerbungen, liegen, abgesehen von Arbeiten, die sich mit rechtlichen Aspekten befassen, primär Berichte und Evaluierungen von Pilotprojekten vor. Das am besten dokumentierte Pilotprojekt ist das von der Antidiskriminierungsstelle in Deutschland initiierte Pilotprojekt. Neben einer Expertise im Vorfeld, liegen Berichte und Evaluierungen vor, die sowohl in selbstständigen als auch unselbständigen Fachbeiträgen publiziert sind.

Für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung sind drei aktuelle wissenschaftliche Arbeiten aus Österreich. Die von BIFFL et al durchgeführte Studie analysiert Diskriminierungen in Rekrutierungsprozessen generell<sup>9</sup>. HOFER et al haben erstmals in Österreich eine relativ groß angelegte Korrespondenzteststudie zur Diskriminierung von BewerberInnen mit internationalem Hintergrund<sup>10</sup> durchgeführt.

---

<sup>7</sup>Aslund / Nordström (2007) Eriksson / Johansson / Langenskiöld (2012).

<sup>8</sup>Kaas / Manger (2010).

<sup>9</sup>Biffli et al (2013).

<sup>10</sup>Hofer et al (2013)



Nicht zuletzt untersucht HAMMER die Rolle von anonymisierten Bewerbungsverfahren im Diversitätsmanagement am Beispiel eines Pilotprojektes<sup>11</sup>.

Um die öffentlichen, nicht wissenschaftlichen Diskussionen zum Thema zu analysieren, werden Artikel sowohl in Fachmedien als auch in verschiedenen Onlinemedien im Zeitraum von 2011 bis September 2014 als Quellen herangezogen.

Zur Analyse und Interpretation des Gleichbehandlungs- und Diversitätsklimas werden aktuelle Indikatoren aus Eurobarometer-Erhebungen verwendet. Gemeinsam mit weiteren vergleichenden Indikatoren<sup>12</sup> wird es so möglich, die Rahmenbedingungen, unter welchen Bewerbungsverfahren stattfinden, im internationalen Vergleich zu betrachten.

## **1.4 Methode und Aufbau der Arbeit**

Methodisch handelt es sich um eine konstruktive Arbeit, bei der durch Literaturanalyse, Interpretation und Bewertung von Ergebnissen, Erkenntnisse sowie praxisrelevante Handlungsansätze aus inklusionsorientierter Perspektive abgeleitet werden.

Da Personalauswahlverfahren nicht unabhängig von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen oder der Wertigkeit von Diversität und Inklusion stattfinden, wird im zweiten Kapitel dieser Bezug erläutert.

Vor dem oben skizzierten Bezugsrahmen werden im dritten Kapitel Exklusionstendenzen von „herkömmlichen“ Bewerbungsverfahren und deren empirische Evidenz dargestellt und interpretiert.

Das vierte Kapitel beschreibt anonymisierte Bewerbungsverfahren grundsätzlich und gibt einen Überblick über verschiedene Möglichkeiten der Anonymisierung. Danach werden ausgewählte Pilotprojekte außerhalb Österreichs vorgestellt und deren Ergebnisse zusammengefasst. Darauf folgt ein Überblick über Initiativen in Österreich.

---

<sup>11</sup> Hammer (2013).

<sup>12</sup> vgl. Huber (2013), EUROSTAT (2014), Krause K. / Liebig (2011) o.a.

Abschließend werden die vor allem aus der Praxis kommenden wichtigsten Kritikpunkte an anonymisierten Bewerbungsverfahren dargestellt und darauf Bezug genommen.

Auf der Grundlage der vorangegangenen Ausführungen werden in den Kapiteln fünf und sechs die Forschungsfragen beantwortet. Kapitel fünf geht der Frage nach, ob bzw. unter welchen Bedingungen anonymisierte Bewerbungsverfahren tatsächlich dazu beitragen können, Diskriminierungen bei der Personalauswahl zu verringern. Hierfür werden die Ergebnisse der Pilotprojekte und die Erfahrungen mit Initiativen in Österreich hinsichtlich qualitativer und quantitativer Effekte analysiert. Schließlich werden unternehmensinterne Rahmenbedingungen im Sinne des konstruktiven Ansatzes skizziert, die Grundvoraussetzungen für eine inklusive Wirkung anonymer Bewerbungsverfahren darstellen. Im Kapitel sechs werden als Ausblick ergänzende und / oder alternative Handlungsansätze für möglichst diversitäts- und inklusionsorientierte Rekrutierungsprozesse abgeleitet.

## 2 Bezugsrahmen

Wie im ersten Kapitel ausgeführt wurde, schneidet Österreich bei Indikatoren, die auf Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsmarkt hinweisen, im internationalen Vergleich nicht sehr gut ab. Das liegt zu einem guten Teil an strukturellen Rahmenbedingungen, aber auch an gesamtgesellschaftlichen Exklusionstendenzen, die in einer nicht sehr stark ausgeprägten Diversitätsorientierung und, wie im Folgenden erläutert, einer vergleichsweise niedrigen Diskriminierungssensibilität begründet sind.

Zu den strukturellen Rahmenbedingungen, die mitverantwortlich sind, dass BewerberInnen mit bestimmten persönlichen Merkmalen von Unternehmen / PersonalistInnen a priori ausgeschlossen bzw. explizit nicht angesprochen werden, zählen zum Beispiel gesetzliche Bestimmungen, eine große Zahl formal regulierter Berufe bei gleichzeitig restriktiven Anerkennungsverfahren oder im Fall von Älteren auch relativ ausgeprägte Senioritätsprinzipien in Entgeltsystemen.

Incentives zur Änderung struktureller Rahmenbedingungen in Richtung Gleichstellung, Antidiskriminierung oder Öffnung kommen in Österreich in den seltensten Fällen aus der Wirtschaft, sondern überwiegend aus dem NGO-Bereich oder der Politik - und hier wiederum von außen, etwa durch EU-Richtlinien bzw. -Verordnungen.

Betrachtet man die Einschätzungen der österreichischen Bevölkerung zur Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt generell bzw. in Rekrutierungsprozessen im Speziellen, zeigt sich etwa am Beispiel einer repräsentativen Eurobarometererhebung<sup>13</sup>, dass die Exklusion von BewerberInnen mit bestimmten persönlichen Merkmalen zwar wahrgenommen wird, Maßnahmen zur Erhöhung der Heterogenität und damit der Gleichbehandlung jedoch mit Skepsis begegnet wird.

---

<sup>13</sup> Europäische Kommission (2012): S. 3.

So wurde in dieser europaweiten Erhebung erfragt, welche Kriterien sich für BewerberInnen mit gleichen Fähigkeiten und Qualifikationen nachteilig auswirken, wenn ein Unternehmen jemanden einstellen möchte. Die Ergebnisse machen deutlich, dass die Einschätzung der negativen Wirkung persönlicher Merkmale und damit die Wahrnehmung von Exklusion in Österreich durchwegs und zum Teil deutlich über dem EU-Durchschnitt liegt. Betrachtet man jene Merkmale, die in Österreich üblicher Weise in der allerersten Phase von Bewerbungsverfahren transparent sind, ergibt sich folgendes Bild:

56% der ÖsterreicherInnen meinen, dass sich ein Alter über 55 Jahre, 47%, dass sich die physische Erscheinung (Gesicht, Größe, Gewicht) von BewerberInnen negativ auswirken. 53% sehen bei der Hautfarbe oder ethnischen Herkunft einen Nachteil, immerhin 29% beim Geschlecht. Hinsichtlich des Alters und der ethnischen Herkunft meint zudem eine Mehrheit, dass die Benachteiligung auf Grund der Wirtschaftskrise noch zunehmen werde<sup>14</sup>.

Nachteile in Bewerbungsverfahren auf Grund von Merkmalen, die in keinem Zusammenhang mit der Befähigung oder Qualifikation stehen, werden in Österreich durchaus als problematisch erkannt. Dennoch werden Maßnahmen zur Erhöhung der Vielfalt massiver abgelehnt als in anderen europäischen Ländern. Die Ergebnisse zu drei solcher Maßnahmen im Vergleich mit dem europäischen Durchschnitt ergeben folgendes Bild:

---

<sup>14</sup> vgl. ebenda

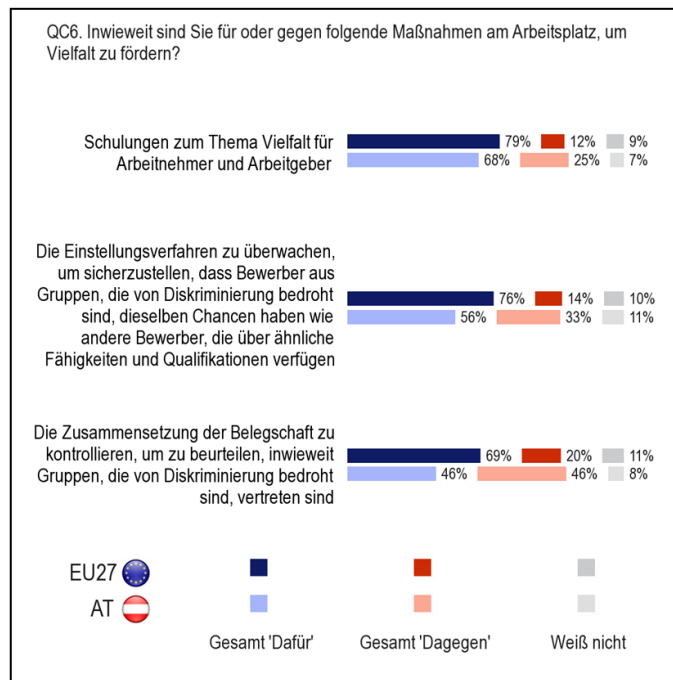


Abb.1: Eurobarometer 77.4<sup>15</sup>

Betrachtet man die Ergebnisse im Vergleich mit den einzelnen Mitgliedsstaaten, zeichnet sich Österreich bei allen Maßnahmen durch relativ niedrige Zustimmung und hohe Ablehnung aus. Bei den Kontrollmaßnahmen von Einstellungsverfahren weist Österreich mit 56% nicht nur die niedrigste Zustimmung, sondern mit 33% auch die höchste Ablehnung auf. Nur in Deutschland stoßen solche Maßnahmen mit 29% auf ähnlich hohe Ablehnung wie in Österreich.<sup>16</sup>

Daraus kann man den Schluss ziehen, dass gerade in den beiden Ländern, in welchen die umfassendsten persönlichen Informationen zur Vorauswahl in Bewerbungsverfahren genützt werden, Maßnahmen zur Objektivierung auf die deutlichste Ablehnung stoßen.

Zusammenfassend ist der Bezugsrahmen, in dem Bewerbungsverfahren in Österreich durchgeführt werden, gekennzeichnet durch strukturelle Zugangsbarrieren bei einem gleichzeitig geringen Commitment zur Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit von Diversität.

<sup>15</sup> vgl. Europäische Kommission (2012): S.3.

<sup>16</sup> vgl. European Commission (2012): S.91f.

## 3 Exklusion in Bewerbungsverfahren

### 3.1 Empirische Evidenz von Exklusionstendenzen

Wenn Personen oder Personengruppen, unabhängig von ihrer Produktivität oder Leistungsfähigkeit ungleich bzw. benachteiligend behandelt werden, spricht man ökonomisch von Diskriminierung. Dabei ist zwischen statistischer und auf Vorurteilen beruhender Diskriminierung zu unterscheiden. Bei der statistischen Diskriminierung werden Personengruppen mit bestimmten Merkmalen wie etwa Geschlecht, Alter oder Herkunft kollektiv Verhaltensweisen, Fähigkeiten oder Charaktereigenschaften zugeschrieben oder abgesprochen. Beruht die Ungleichbehandlung jedoch auf individuellen Präferenzen, spricht man von einer auf Vorurteilen beruhenden bzw. präferenzbasierten Diskriminierung.<sup>17</sup>

Beide Formen der Diskriminierung sind empirisch nicht immer klar abzugrenzen, werden durch strukturelle Diskriminierung verstärkt und führen in Bewerbungsverfahren dazu, dass potentiell befähigte und qualifizierte ArbeitnehmerInnen entweder gar nicht angesprochen, von vornherein oder frühzeitig aus Bewerbungsverfahren ausgeschlossen werden.<sup>18</sup>

Um die empirische Evidenz solcher Exklusionstendenzen nachzuweisen, werden meist sogenannte Korrespondenztests durchgeführt. Dabei werden identische Unterlagen von BewerberInnen, die sich hinsichtlich eines beobachtbaren Merkmals unterscheiden, an Unternehmen geschickt, um so Unterschiede im Antwort- und Einladungsverhalten zu belegen. So wiesen etwa KAAS / MANGER<sup>19</sup> für Deutschland nach, dass die Wahrscheinlichkeit auf eine Praktikumsbewerbung im qualifizierten Bereich eine Rückmeldung zu erhalten für Bewerber<sup>20</sup> mit vermeintlich typisch

---

<sup>17</sup> vgl. u.a. Krause et al. (2010), S. 2f.

<sup>18</sup> Für dieses Scheitern von an sich qualifizierten BewerberInnen auf Grund sich verstärkender Exklusionstendenzen hat die Autorin in Analogie zur gläsernen Decke den Begriff der „gläsernen Tür“ geprägt. Vgl. Kaposvari / Morokutti (2006).

<sup>19</sup> Kaas / Manger (2010)

<sup>20</sup> Bei diesem Feldexperiment wurden ausschließlich Bewerbungen für Männer versandt.

deutschen Namen durchschnittlich um 14% höher ist als für Bewerber mit türkisch klingenden Namen.

Eine kürzlich abgeschlossene, relativ groß angelegte österreichische Studie<sup>21</sup> weist ebenfalls im Rahmen eines Korrespondenztests für den Beginn von Bewerbungsverfahren in 5 unterschiedlichen Berufsbereichen ähnliche Exklusionstendenzen nach. Demnach werden vermeintlich österreichische BewerberInnen auf konkrete Jobinserate deutlich häufiger zu einem Interview eingeladen als BewerberInnen mit einem internationalen Hintergrund.<sup>22</sup>

Bei „österreichischen“ BewerberInnen führte mehr als jede dritte Bewerbung zu einer Einladung. Die Wahrscheinlichkeit für BewerberInnen mit serbischem oder chinesischem Background war um etwa 10 Prozentpunkte, jene von Personen mit türkischem Hintergrund um etwa 12 Prozentpunkte niedriger. Die geringsten Chancen, sich in einem Vorstellungsgespräch zu präsentieren, hatten BewerberInnen mit nigerianischem Hintergrund. Ihre Einladungsrate war nur etwa halb so hoch wie jene der vermeintlich autochthonen ÖsterreicherInnen.<sup>23</sup>

Unterschiede im Ausmaß der Ungleichbehandlung waren nicht nur in verschiedenen Branchen bzw. Berufen zu verzeichnen, sondern auch im regionalen Vergleich<sup>24</sup>. Die Benachteiligung von Personen mit internationalem Hintergrund war gesamt betrachtet in Wien geringer als im nicht großstädtischen Bereich.<sup>25</sup>

Die meisten Studien zur Diskriminierung in Bewerbungsverfahren bestätigen oder erhärten die These, wonach größere Unternehmen in der Vorauswahl bzw. im Einladungsverhalten diversitätsorientierter agieren als kleinere<sup>26</sup>. Diese Annahme

---

<sup>21</sup> Hofer et al. (2013.)

<sup>22</sup>Die Studie spricht zwar von „MigrantInnen“. Da aber alle BewerberInnen angaben, über eine österreichische Staatsbürgerschaft zu verfügen und ihre gesamte Schullaufbahn in Österreich absolviert zu haben, handelt es sich um ÖsterreicherInnen mit internationalem Hintergrund.

<sup>23</sup> vgl. Hofer et al. (2013), S. 29 – 39.

<sup>24</sup> regionale Unterschiede innerhalb Deutschland konstatieren auch Kaas / Manger in ihrer Studie. vgl. Kaas / Manger (2012) S.12.

<sup>25</sup> vgl. ebenda S.38.

<sup>26</sup> vgl. u.a. Kaas / Manger (2010), S. 9f.; Biffel et.al (2013) S.39f.

konnte in der vorliegenden Studie zumindest für den kaufmännischen Bereich jedoch nicht bestätigt werden<sup>27</sup>.

Die meisten Korrespondenzteststudien zu Exklusionstendenzen in Bewerbungsverfahren untersuchen Diskriminierung hinsichtlich der Herkunft mit Indikatoren wie Hautfarbe, Namen, oder Aussehen. Exklusion auf Grund des Alters oder des Geschlechts werden in solchen Feldstudien so gut wie nicht untersucht. Das liegt u.a. auch daran, dass anders als etwa in Österreich oder Deutschland in vielen Ländern solche Angaben in der ersten Phase von Bewerbungsverfahren gar nicht erfragt bzw. berücksichtigt werden.

Mit einem kontrollierten Experiment<sup>28</sup> versuchten ERIKSSON et al.<sup>29</sup> mehr als nur ein Unterscheidungsmerkmal in ihre Studie zur Diskriminierung in Rekrutierungsprozessen einzubeziehen. Zusätzlich sollte es mit diesem Ansatz möglich sein, zwischen statistischer und auf Präferenzen beruhender Diskriminierung zu unterscheiden.

Zusammengefasst kamen die Autoren zu dem Ergebnis, dass RecruiterInnen BewerberInnen mit folgenden Merkmalen diskriminieren:

- höheres Alter (über 55 Jahre)
- Herkunft außerhalb Europas
- muslimisches oder jüdisches Glaubensbekenntnis
- übergewichtig
- mehrere Kinder
- lange krankheitsbedingte Abwesenheiten in der Vergangenheit<sup>30</sup>.

In der Studie wurden hingegen keine Hinweise auf Diskriminierung auf Grund des Geschlechts gefunden.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> vgl. Hofer et al (2013), S. 40.

<sup>28</sup> stated choice experiment

<sup>29</sup> Eriksson et al. (2012).

<sup>30</sup> vgl. ebenda S.37.



Differenziert man zwischen den persönlichen Merkmalen der RecruiterInnen, zeigen sich Unterschiede im Verhalten gegenüber bestimmten BewerberInnen. So sind etwa Frauen, aber auch Personen mit mehr als 2 Kindern zögerlicher, BewerberInnen mit Übergewicht oder langen krankheitsbedingten Abwesenheiten ein Jobangebot zu machen. RecruiterInnen, die sich selbst als religiös bezeichnen, behandeln Frauen wohlwollender, hingegen Personen mit mehr als 2 Kindern und Personen mit anderen religiösen Bekenntnissen benachteiligender. Gesamt betrachtet, reagieren aber RecruiterInnen mit unterschiedlichen Merkmalen ziemlich ähnlich auf verschiedene BewerberInnen.

Generell weisen die Ergebnisse darauf hin, dass vorurteils- bzw. präferenzbasierte Diskriminierung sehr wohl evident ist, das Ausmaß der statistischen Diskriminierung jedoch um einiges höher ist<sup>32</sup>.

### **3.2 Inklusionskritische Aspekte in Bewerbungsverfahren**

Inwieweit es Unternehmen gelingt, sich proaktiv als attraktive Arbeitgeber zu positionieren und möglichst vielfältige Personengruppen als BewerberInnen anzusprechen, hängt auch maßgeblich vom Employer Branding und dessen Authentizität ab. Auf diese Aspekte kann in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht eingegangen werden.

Die Arbeit konzentriert sich auf den Beginn von Rekrutierungsprozessen im engeren Sinn, bei welchen potentielle ArbeitnehmerInnen für jeweils konkrete Positionen gesucht werden. Dabei erweisen sich mehrere Aspekte als inklusionskritisch, weil sie für die jeweilige Position qualifizierte Personen(gruppen) entweder von vorneherein oder im Verlauf der Prozesse ausschließen. Als solche „Gatekeeper“ erweisen sich u.a.:

---

<sup>31</sup> Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die geschlechtsspezifische Gleichstellungsorientierung in Schweden um einiges ausgeprägter als etwa in Österreich ist.

<sup>32</sup> vgl. ebenda S. 38

## **Mangelnde Compliance**

War es vor etwa 10 Jahren möglich und üblich über Stelleninserate etwa „nur InländerInnen“ zu suchen oder Altersgrenzen anzugeben, ist das mittlerweile insbesondere durch die Umsetzung der Gleichbehandlungsrichtlinien der EU ein Tabu. Gesetzliche Diskriminierungsverbote, wie sie im Gleichbehandlungsgesetz formuliert sind, werden aber mitunter als Einschränkung unternehmerischer Freiheit in der Personalauswahl wahrgenommen. Um Klagen zu verhindern, gleichzeitig aber die bevorzugten BewerberInnengruppen anzusprechen, finden sich daher immer wieder bestimmte Formulierungen in Inseraten. So ist ein Verweis auf z.B. „Mitarbeit in einem jungen Team“ durchaus als ein Exklusionsversuch Älterer zu interpretieren. Aber auch die angebliche Notwendigkeit von „akzentfreiem Deutsch“ kann, angesichts der Tatsache, dass in Österreich kaum jemand akzentfrei Deutsch spricht, aus inklusionsorientierter Perspektive durchaus als ausschließendes Signal an BewerberInnen mit nichtdeutscher Muttersprache gewertet werden. Vor allem in eher niedrig oder mittel qualifizierten Bereichen werden nicht selten „perfekte Deutschkenntnisse“ oder „perfekte Rechtschreibkenntnisse“ verlangt, deren Notwendigkeit bei den ausgeschriebenen Positionen nicht immer nachzuvollziehen ist.

So erbrachte etwa eine Analyse von 4376 Stelleninseraten in Printmedien, dass in ungefähr 20 % der untersuchten Inserate diskriminierende Formulierungen zu finden waren.<sup>33</sup>

## **Exklusive Kommunikationsstrategien**

Mehr als zwei Drittel aller unselbstständigen Beschäftigungsverhältnisse in Österreich finden sich in Klein- und Mittelbetrieben<sup>34</sup>. Anders als Großunternehmen verfügen diese Betriebe häufig über keine standardisierten Bewerbungsverfahren und nur unzureichende Personalressourcen für die Personalsuche und –auswahl. Es wird daher versucht, den Bewerbungsprozess für zu besetzende Positionen mit möglichst wenig Aufwand zu bewältigen. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass KMUs, selbst wenn sie international tätig sind, in ihrem Rekrutierungsverhalten eher traditionell

---

<sup>33</sup> Gleichbehandlungsanwaltschaft Österreich Hg. (2012): online.

<sup>34</sup> vgl. u.a. Austrian Cooperative Research (2014): online.

agieren. Bei der Personalsuche konzentriert man sich daher oftmals auf vertraute Netzwerke und Kommunikationsstrategien.<sup>35</sup> Beispiele dafür sind z.B. die Suche nach AbsolventInnen ganz bestimmter Bildungsinstitutionen oder die Besetzung von Stellen über die eigenen Netzwerke. Gemeinsam mit einer geringen Diversitätsorientierung führen solche Strategien zur ständigen Reproduktion ähnlicher Belegschaften und verhindern personelle Diversifizierung.

### **Landesspezifische Bewerbungsverfahren**

Im internationalen Vergleich werden in Österreich – ähnlich wie in Deutschland - von BewerberInnen sehr umfassende persönliche Informationen erwartet. Durch direkte und indirekte Angaben stehen Informationen zu Alter, Geschlecht, Herkunft, Aussehen, Familienstand, Freizeitinteressen, bei Jugendlichen zusätzlich zum familiären Hintergrund und der sozialen Positionierung zur Verfügung. Diese Informationen stehen in keinem oder nur bedingtem Zusammenhang zu Kompetenzen und Qualifikationen, bieten jedoch vielfältige Möglichkeiten der Kategorisierung und Zuschreibung vermeintlicher Verhaltensweisen, Charaktereigenschaften oder Leistungsfähigkeit.

Als vollständig werden Bewerbungsunterlagen betrachtet, wenn sie einen Lebenslauf mit aktuellem Foto sowie ein Motivationsschreiben enthalten. Nicht selten werden bereits in dieser allerersten Phase Nachweise wie Abschluss- oder Dienstzeugnisse verlangt.

Vor allem Bewerbungsfotos führen zu unsachlichen Zuschreibungen oder Interpretationen. So kann ein „unvorteilhaftes Foto“ recht rasch zum Ausschluss aus dem weiteren Bewerbungsverfahren führen. In den meisten europäischen Ländern sind Fotos als Teil von Bewerbungsunterlagen entweder unerwünscht oder nicht üblich. Aus der Beratungspraxis weiß man, dass BewerberInnen aus solchen Ländern oft große Probleme damit haben oder es kategorisch ablehnen, ihren Unterlagen ein Foto beizufügen. Es ist davon auszugehen, dass sich damit ihre Chancen vermindern, zu Bewerbungsgesprächen eingeladen zu werden.

---

<sup>35</sup> vgl. u.a. Biffll et al (2013): S.39f.

Von Lebensläufen wird erwartet, dass sie möglichst kurz, übersichtlich, ansprechend gestaltet und vor allem „lückenlos“ sind. Die Anforderung, Lebensläufe möglichst kurz zu halten, hängt auch damit zusammen, dass für die Bewertung bei der Vorauswahl einzelner Bewerbungsunterlagen meist nicht mehr als ein paar Minuten aufgewendet werden.

Die Interpretation und Bewertung von Lebens- und Erwerbsverläufen erfolgt häufig nach ähnlichen Mustern, welche mitunter von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ausgehen, die nicht den aktuellen Entwicklungen entsprechen. Während etwa insgesamt eine Flexibilisierung der Arbeitswelt zu verzeichnen ist, die sich beispielsweise auch in zunehmend unsicheren oder befristeten Beschäftigungsverhältnissen ausdrückt, werden mehrere kürzere Beschäftigungsverhältnisse in einem Lebenslauf häufig eher negativ bewertet.

Ein Motivationsschreiben soll nicht nur die erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen von BewerberInnen nachvollziehbar machen, sondern auch die Motivation der Bewerbung und deren Exklusivität zum Ausdruck bringen.

Die besten Chancen, in einem ersten Schritt zumindest für eine Einladung zum Bewerbungsgespräch in Frage zu kommen, haben somit BewerberInnen, die hinsichtlich Alter, Geschlecht, Herkunft und Aussehen den Vorstellungen entsprechen und ihre Bewerbungsunterlagen „formal richtig“ und gleichzeitig originell gestalten, selbst wenn die für die Gestaltung notwendigen Fertigkeiten und Kompetenzen bei der zu besetzenden Position nicht notwendig sind.

Somit sind die landesspezifischen Bewerbungsverfahren dadurch gekennzeichnet, dass bei der ersten Vorauswahl Kriterien herangezogen werden, die nicht oder nur sehr bedingt in einem Zusammenhang mit Qualifikationen und Kompetenzen stehen. Vielleicht ist darin einer der Gründe zu sehen, warum Österreich im EU-Vergleich relativ große Probleme hat, ArbeitnehmerInnen mit jeweils benötigten Qualifikationen zu finden<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> vgl. European Commission (2014): online.

## 4 Anonymisierte Bewerbungsverfahren

### 4.1 Grundsätzliches und Möglichkeiten der Anonymisierung

Bei anonymen bzw. anonymisierten Bewerbungsverfahren werden in der ersten Phase von Rekrutierungsprozessen bestimmte, sensible Angaben von BewerberInnen wie Geschlecht, Alter, Herkunft oder Informationen zum Aussehen nicht berücksichtigt. Das geschieht, indem solche Informationen gar nicht erfragt, gesondert erhoben oder nachträglich unkenntlich gemacht werden. Das notwendige Ausmaß der Anonymisierung hängt von den jeweils üblichen Bewerbungsverfahren ab. So wird in Ländern mit ausgeprägter Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsorientierung und / oder strenger Gleichbehandlungsgesetzgebung, wie etwa USA oder Großbritannien meist auch in Standardverfahren auf Informationen zu Alter, Geschlecht, Herkunft oder zumindest auf Fotos verzichtet. Vor allem in Deutschland und Österreich werden hingegen nach wie vor umfassende persönliche Informationen vorab verlangt und das notwendige Ausmaß der Anonymisierung ist daher höher. Bei der Umsetzung anonymer Bewerbungsverfahren ist somit einerseits zu entscheiden, welche konkreten Angaben anonymisiert werden sollen, andererseits welche Methode der Anonymisierung zum Einsatz kommen soll.

#### **Überblick über Methoden der Anonymisierung von Bewerbungsunterlagen<sup>37</sup>**

- Konventionelle Bewerbungsunterlagen werden nachträglich geschwärzt bzw. entsprechende Angaben unkenntlich gemacht
- Die relevanten Informationen und Daten werden in eine Tabelle übertragen. Die Anonymisierung erfolgt ebenfalls nachträglich.
- Sensible Daten von BewerberInnen werden über ein Online-System für die mit der Personalauswahl befassten Personen ausgeblendet und erst in einer späteren Phase verfügbar gemacht
- Standardisierte Bewerbungsformulare erfassen nur die für die Stellenbesetzung relevanten Daten, die Anonymisierung erfolgt a priori.

---

<sup>37</sup> vgl. u.a. Krause et al (2012) S.5. und Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012): S.12.

## 4.2 Ergebnisse und Erfahrungen außerhalb Österreichs

Initiativen zum Verzicht auf bestimmte Daten, zur Anonymisierung von Bewerbungsverfahren oder zu Pilotversuchen gehen europaweit und international betrachtet fast ausschließlich von Institutionen im Öffentlichen Bereich aus.

In Ländern wie den USA, Kanada oder Großbritannien ist der Verzicht auf sensible persönliche Angaben bereits seit Jahrzehnten Standard. In Großbritannien empfiehlt der Employment Practice Code zur Umsetzung der Datenschutzbestimmungen Arbeitgeber zudem auf die Vorabüberprüfung von BewerberInnen in frühen Bewerbungsphasen, also etwa auf Internetrecherchen, zu verzichten<sup>38</sup>

In Belgien wurde bereits 2005 gesetzlich geregelt, dass in der Öffentlichen Verwaltung in Bewerbungsverfahren auf Fotos, Angaben zu Geschlecht oder Alter verzichtet wird. In Frankreich wurde 2006 eine Verordnung erlassen, die Unternehmen mit mehr als 50 MitarbeiterInnen zur Anonymisierung von Lebensläufen verpflichtet. Allerdings trat diese Verordnung nicht verpflichtend in Kraft. Trotz fehlender Verbindlichkeit haben jedoch einige Unternehmen anonymisierte Bewerbungsverfahren eingeführt.<sup>39</sup>

In Schweden wurde in drei Bezirken der Stadt Göteborg in einer zweijährigen Pilotstudie untersucht<sup>40</sup>, inwieweit sich die Chancen für eine Einladung zu einem Bewerbungsgespräch und für Jobangebote für Frauen und Personen mit außereuropäischer Herkunft<sup>41</sup> durch anonyme Bewerbungsverfahren erhöhen. In die Untersuchung einbezogen wurden 3500 Bewerbungen für über 100 zu besetzende Positionen. Hinsichtlich der Einladung zu Interviews sind die Ergebnisse eindeutig. Anonyme Bewerbungsverfahren erhöhen die Chancen auf ein persönliches Bewerbungsgespräch für beide Personengruppen um etwa 8 Prozentpunkte. Auch bei den Chancen auf ein konkretes Jobangebot profitieren Frauen eindeutig. Für Personen mit außereuropäischer Herkunft konnte dieser Effekt allerdings nicht nachgewiesen werden.

---

<sup>38</sup> The employment practices code (2011).

<sup>39</sup> vgl. Krause et al (2010) S. 8 – 20.

<sup>40</sup> vgl. Åslund / Nordström / Skans (2007).

<sup>41</sup> „non-Western Immigrants“

Dem deutschen Modellversuch ging eine Expertise des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) voraus, welche die internationalen Erfahrungen beleuchtete und Handlungsempfehlungen ableitete.<sup>42</sup> Das Pilotprojekt auf Initiative der Antidiskriminierungsstelle des Bundes wurde 2011 – 2012 durchgeführt und begleitend evaluiert.<sup>43</sup> An dem Projekt nahmen insgesamt 8 Arbeitgeber teil, vier international tätige Konzerne, 3 Öffentliche Verwaltungen sowie ein mittelständisches Unternehmen. Insgesamt gingen über 8.500 Bewerbungen anonym ein, 246 Personen erhielten einen Job bzw. Ausbildungs-/Studienplatz.

Das Projekt verfolgte drei Zielsetzungen:

- die Praktikabilität anonymisierter Bewerbungsverfahren zu testen
- belastbare Ergebnisse zur Wirksamkeit zu erhalten
- die Akzeptanz solcher Verfahren zu erhöhen<sup>44</sup>.

Hinsichtlich der Praktikabilität erwies sich das Verfahren mittels standardisierter Bewerbungsformulare als das praktikabelste.

Die begleitende Evaluierung konnte, anders als etwa die schwedische Untersuchung, keine belastbaren quantitativen Ergebnisse zur inklusionsfördernden Wirkung liefern. Gesamt betrachtet gibt es Hinweise, dass sich die Chancen auf eine Einladung zum Interview für Frauen tendenziell verbessern, die Chancen für Personen mit sogenanntem Migrationshintergrund zumindest nicht schlechter als für andere Personengruppen sind.

Betrachtet man den inhaltlichen Aspekt der erprobten Verfahren, stellt das „Fehlen persönlicher Angaben in den Bewerbungsunterlagen wie Name, Geschlecht, Alter und Familienstand [...] für die Mehrheit der Personalverantwortlichen kein Problem dar. Besonders das Weglassen des Fotos trägt nach Angaben einiger

---

<sup>42</sup> Krause et al (2010).

<sup>43</sup> Krause et al (2012)

<sup>44</sup> vgl. Krause / Rinne (2011) S.24.

Personalverantwortlichen zu einer Fokussierung auf die Qualifikationen bei und wurde als positiv bewertet.“<sup>45</sup>

Zweifellos hat das deutsche Pilotprojekt zur Reflexion der Rekrutierungspraxis in den beteiligten Unternehmen / Organisationen aber auch zu einer breiten Diskussion bezüglich Diskriminierung in Rekrutierungsprozessen geführt.

Nach Abschluss des Pilotprojekts führte die Stadt Celle das anonymisierte Bewerbungsverfahren als Standardverfahren ein. Auch das beteiligte mittelständige Unternehmen besetzt einen Teil der offenen Positionen nach wie vor anonym.<sup>46</sup> Weitere zwei Organisationen wollen Verfahren nicht vollständig anonymisieren, aber auch in Zukunft BewerberInnen ohne Foto und Namen zu Gesprächen einladen.<sup>47</sup>

Das Bundesland Nordrhein-Westfalen hat anonyme Verfahren in einem eigenen Pilotprojekt erprobt und evaluiert. Auch in dieser Evaluierung ist es nicht gelungen, wirklich kausale Wirkungszusammenhänge nachzuweisen.<sup>48</sup> Weitere 2 deutsche Bundesländer erproben das Verfahren in eigenen Pilotprojekten. Auch eine deutsche Universität führte ein anonymes Bewerbungsverfahren ein.<sup>49</sup>

Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes hat einen Leitfaden für Arbeitgeber<sup>50</sup> zur Implementierung anonymisierter Bewerbungsverfahren herausgegeben und bietet Workshops und Beratungen an.

### **4.3 Initiativen in Österreich**

Vor allem das deutsche Pilotprojekt der Antidiskriminierungsstelle, dessen mediale Präsenz und die damit verbundenen Diskussionen führten auch in Österreich zur Thematisierung anonymer Bewerbungsverfahren und zu einzelnen Initiativen.

---

<sup>45</sup> Krause et al. (2012) S.45.

<sup>46</sup> vgl. Singhal (2014) online.

<sup>47</sup> vgl. Römer (2012) online.

<sup>48</sup> Kraska / Ciekowski (2012).

<sup>49</sup> vgl. o.V. (2014) online.

<sup>50</sup> Antidiskriminierungsstelle des Bundes Hrsg. (2012).



2011 startete der österreichische Integrationsfonds (ÖIF) Tirol das Projekt „Bewerbungs-fair-fahren“, das vor allem die Einstiegschancen von MigrantInnen erhöhen sollte. Geplant war, in Kooperation mit ansässigen Unternehmen anonymisierte Bewerbungsverfahren einzuführen und begleitend zu evaluieren.<sup>51</sup> Laut Auskunft<sup>52</sup> des ÖIF Tirol wurden zusätzlich zur Medienarbeit<sup>53</sup> 80 Unternehmen kontaktiert, um sie für eine Kooperation zu gewinnen. Obwohl sich sehr viele Unternehmen positiv zum Projekt äußerten, gelang es nicht, die Arbeitgeber von der Sinnhaftigkeit des Projekts zu überzeugen und es musste daher eingestellt werden.

Mitte 2012 brachten Abgeordnete der Grünen mit Verweis auf internationale Erfahrungen und die deutschen Pilotprojekte einen Entschließungsantrag im Parlament zur Einführung anonymisierter Verfahren in der öffentlichen Verwaltung ein.<sup>54</sup> Der Antrag wurde dem Gleichbehandlungsausschuss zugewiesen und abgelehnt. VertreterInnen der den Antrag ablehnenden Fraktionen verwiesen etwa auf bereits bestehende Fördermaßnahmen, interpretierten die Maßnahme als Einschränkung unternehmerischer Freiheit, obwohl sich der Antrag ausschließlich auf die öffentliche Verwaltung bezog. Andere verglichen anonyme Bewerbungsverfahren mit „Blind Dates“ oder werteten die Initiative als Anlassgesetzgebung.<sup>55</sup> Während diese Initiative auf Bundesebene gescheitert ist, plant Wien im öffentlichen Dienst, (teil)anonymisierte Verfahren einzuführen.<sup>56</sup>

Ende 2012 implementierte auf Initiative des Frauenministeriums und des Vereins Wirtschaft für Integration ein großer Konzern ein anonymes Bewerbungsverfahren. In einem ersten Schritt wurde die Möglichkeit zur anonymen Bewerbung auf den IT-Bereich beschränkt und mittels Schwärzen von Unterlagen anonymisiert. Danach wurde ein Online-Formular implementiert und auch auf andere Bereiche ausgeweitet. Die Möglichkeit, sich anonym zu bewerben besteht nach wie vor. Die Information

---

<sup>51</sup> Österreichischer Integrationsfonds (o.J) online.

<sup>52</sup> Information ÖIF Tirol per E-Mail nach Anfrage 07.04.2014.

<sup>53</sup> vgl. u.a. Mark (2012): online.

<sup>54</sup> vgl. GP-Entschließungsantrag (2013).

<sup>55</sup> vgl. Parlamentskorrespondenz Nr. 1034 (2012): online.

<sup>56</sup> vgl. Berangy (2014): online.

potentieller BewerberInnen wie auch die Kommunikation nach außen wird jedoch nicht wirklich offensiv verfolgt.

Die Verfahrensimplementierung und Anfangsphase des Projekts wurden hinsichtlich seiner Bedeutung im Diversitätsmanagement im Rahmen einer Masterarbeit untersucht.<sup>57</sup> Der Autor zieht aus der Evaluierung folgenden Schluss: „Im Endeffekt brachte die Implementierung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens im Unternehmen ABC in Wahrheit keine nennenswerten Ergebnisse ein.“<sup>58</sup>

Auch ein zweiter Konzern wollte sich ursprünglich an dem Projekt beteiligen, ermöglichte allerdings nur im Bereich von Trainees anonyme Bewerbungsoptionen. Über die Art und Weise der Umsetzung und eventuelle Ergebnisse zu diesem Projekt gibt es so gut wie keine Informationen. Nach Einschätzung der Konzernleitung seien die Ergebnisse nicht überzeugend und der Aufwand zu hoch.<sup>59</sup>

Ein weiteres Projekt, das 2013 vom AMS Wien initiiert wurde, scheint ebenfalls gescheitert zu sein. 3 Unternehmen aus den Bereichen Facility Management und Handel beteiligten sich an der Initiative. Dabei leitete das AMS Wien, das für Unternehmen zum Teil die Vorauswahl von BewerberInnen übernimmt, Bewerbungen anonymisiert weiter. Innerhalb eines halben Jahres konnte auf diesem Weg keine Person vermittelt werden, obwohl die Vermittlungsquote etwa im Handel üblicherweise bei 75% liegt.<sup>60</sup>

## 4.4 Kritische Argumente

Das deutsche Pilotprojekt der Antidiskriminierungsstelle, aber auch Projekte in Österreich oder der Schweiz<sup>61</sup> führten zu kontroversen Debatten über die Sinnhaftigkeit anonymisierter Bewerbungsverfahren. So sprach sich etwa der Bund Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA) entschieden gegen solche Verfahren aus.<sup>62</sup>

---

<sup>57</sup> Hammer (2013)

<sup>58</sup> vgl. ebenda S.71.

<sup>59</sup> vgl. Berangy (2014). online

<sup>60</sup> vgl. ebenda

<sup>61</sup> Heinemann / Margreiter (2008)

<sup>62</sup> vgl. u.a. Enderle (2010a): S.14.

Die nicht nur vom BDA, sondern häufig von Unternehmen geäußerte Kritik betraf vor allem den höheren finanziellen und bürokratischen Aufwand. Die Planung und Umsetzung innovativer Maßnahmen ist allerdings immer mit Kosten und in der Umstellungsphase mit höherem Aufwand verbunden.

Im Fall anonymisierter Bewerbungsverfahren hängt der Umfang des finanziellen und personellen Aufwands jedoch auch stark von der angewandten Methode ab. Es ist allerdings davon auszugehen, dass sich längerfristig betrachtet durch die Objektivierung und Präzisierung auch Einsparungseffekte, vermutlich auch ein größeres Innovationspotential ergeben. Dazu fehlen bislang jedoch Erfahrungen oder Analysen zum Return-OnInvestment.

Analysiert man die Diskussionen, werden bezüglich der Vermeidung von Diskriminierung bzw. Exklusion von BewerberInnen durch Anonymisierung von verschiedenen Seiten immer wieder ähnliche Gegenargumente vorgebracht. Besonders häufig wird dabei argumentiert, die Diskriminierung von BewerberInnen würde lediglich in die nächste Phase des Bewerbungsprozesses verschoben<sup>63</sup> und wer diskriminiere, würde das eben später tun.

Um eine solche Verschiebung in die nächste Phase zu verhindern, bedarf eine erfolgreiche Implementierung anonymisierter Verfahren eines klaren Commitments zur Inklusion, gewisser Rahmenbedingungen und der Abstimmung vor- und nachgelagerter Prozesse. Zudem führt eine derartige Argumentation beinahe jede Maßnahme zu Gleichbehandlung und Inklusion ad absurdum.

Nicht selten verweisen Unternehmen auf ihre ohnehin schon sehr offenen und diversitätsorientierten Rekrutierungsprozesse bzw. auf die bereits vorhandene Vielfalt ihrer Belegschaften und erachten daher die Anonymisierung für nicht notwendig.<sup>64</sup> Weiters würden durch derartige Verfahren positive Maßnahmen für bestimmte BewerberInnengruppen verhindert.

---

<sup>63</sup> vgl. u.a. Holzinger (2014): online

<sup>64</sup> vgl. u.a. Singhal (2014): online

Tatsächlich entspricht die Vielfalt von Belegschaften in kaum einem Unternehmen der Vielfalt in der Erwerbsbevölkerung oder der KundInnen. Und selbstverständlich verhindern anonymisierte Verfahren Unternehmen nicht daran, sich durch Ausweitung ihrer Kommunikationsstrategien oder in Stellenausschreibungen besonders an bestimmte BewerberInnengruppen zu wenden.

KritikerInnen sehen in anonymisierten Bewerbungsverfahren mitunter eine „moderne Form der Entmenschlichung“<sup>65</sup>, die BewerberInnen ihrer Individualität berauben würde.

Hier erhebt sich die Frage, inwieweit herkömmliche Bewerbungsunterlagen als Gratwanderung zwischen formalen Erfordernissen und Selbstmarketing Individualität zulassen.

Nicht zuletzt argumentieren manche auch, dass sich lediglich KandidatInnen anonym bewerben würden, die etwas zu verbergen hätten<sup>66</sup>.

Dieses Argument bestätigt eigentlich die Evidenz von Diskriminierung. Außerdem gesteht man BewerberInnen damit Möglichkeiten nicht zu, die Unternehmen sehr wohl wahrnehmen. Wenn Unternehmen ihre Personalvorauswahl extern durchführen lassen, bewerben sich InteressentInnen bei zwischen geschalteten Stellen und verfügen kaum über Informationen zu den potentiellen Arbeitgebern.

---

<sup>65</sup> Hesse (2010): S.18.

<sup>66</sup> vgl. u.a. Hammer (2013): S.69.

## **5 Verringern anonymisierte Bewerbungsverfahren Diskriminierungen bei der Personalauswahl?**

### **5.1 Analyse der Erfahrungen und Ergebnisse**

Die Exklusion von BewerberInnen in der ersten Phase von Bewerbungsverfahren auf Grund von Merkmalen, die in keinem oder nur bedingtem Zusammenhang mit ihren Qualifikationen / Kompetenzen stehen, wurde durch die in der Arbeit skizzierten Feld- und Korrespondenzstudien deutlich bestätigt. Die Ergebnisse weisen gesamt betrachtet darauf hin, dass die benachteiligende Behandlung bestimmter BewerberInnen auf ein Zusammenwirken von statistischer und auf Vorurteilen basierender Diskriminierung zurückzuführen ist. Dabei gibt es insbesondere in der Studie von ERIKSSON et al<sup>67</sup> Hinweise, dass die statistische Diskriminierung, also der Ausschluss bestimmter Gruppen von BewerberInnen in der Anfangsphase von Bewerbungsphasen stärker wirkt als individuelle Vorurteile bzw. Präferenzen. Diese Exklusionstendenzen werden durch Bewerbungsverfahren, in denen umfassende persönliche Informationen in die Auswahl einbezogen werden, wie sie in Österreich üblich sind, ebenso verstärkt wie durch strukturelle Rahmenbedingungen.

Die Erfahrungen mit aktuellen Initiativen, Pilotprojekten und deren Evaluierungen zur Beantwortung der Frage, inwieweit anonymisierte Bewerbungsverfahren tatsächlich inklusionsfördernd wirken, ergeben ein uneinheitliches und auf den ersten Blick nicht sehr positives Bild.

So konnte, quantitativ betrachtet, nur das schwedische Projekt belastbare Ergebnisse zur inklusionsfördernden Wirkung vor allem hinsichtlich Geschlecht, teilweise bezüglich Herkunft nachweisen. Beim deutschen Pilotprojekt der Antidiskriminierungsstelle waren die beteiligten Unternehmen / Organisationen sehr unterschiedlich und auch die Implementierung und Umsetzung unterschieden sich hinsichtlich Art und Umfang der Anonymisierung. Zudem waren zum Teil Voraussetzungen, wie eine statistisch haltbare Datenbasis an Stellen und anonymen

---

<sup>67</sup> vgl. Eriksson et al (2012): o.a.

Bewerbungen oder aber eine notwendige Vergleichsgruppe nicht gegeben, um tatsächlich Kausalzusammenhänge nachzuweisen<sup>68</sup>. Die AutorInnen interpretieren die Datenauswertung dahingehend, dass im Vergleich zu sonst üblichen Verfahren, Frauen höhere Chancen haben, zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen zu werden. Insbesondere gilt das dann, wenn es sich um Positionen handelt, die Berufserfahrung voraussetzen. Personen mit sogenanntem „Migrationshintergrund“ können den Nachteil hinsichtlich Einladungsrate ausgleichen und haben zumindest dieselben Chancen wie andere BewerberInnen.<sup>69</sup>

Qualitativ betrachtet, hat die Einführung / Erprobung anonymer Verfahren bei den am Pilotprojekt beteiligten Unternehmen sehr wohl zu inklusionsfördernden Effekten geführt. Das Fehlen bestimmter persönlicher Informationen erwies sich, wie KRAUSE et al konstatieren<sup>70</sup>, für die Mehrheit der Personalverantwortlichen als unproblematisch. Es herrschte breiter Konsens, dass Angaben wie Namen, Geburtsdaten oder Familienstand, vor allem aber Fotos von Qualifikationen ablenken würden. Das Wegfallen solcher Angaben führe daher zu einer Fokussierung auf Qualifikationen. Nach Einschätzung einiger Personalverantwortlichen wurden BewerberInnen zu Vorstellungsgesprächen eingeladen, die diese Möglichkeit mit einer sonst üblichen Bewerbung nicht erhalten hätten. Eine Organisation stellte nach Einführung der Anonymisierung fest, dass bei den Eingeladenen eine größere Altersbandbreite zu verzeichnen war, dass also offensichtlich mehr ältere Personen als sonst üblich zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wurden.<sup>71</sup> Die Beteiligung an dem Projekt hat nicht zuletzt zur Reflexion der eigenen Rekrutierungsprozesse geführt und damit auch zu einer Sensibilisierung beigetragen. Auch die Notwendigkeit zur Präzisierung von Anforderungsprofilen kann durchwegs als ein Schritt in Richtung Qualifikations- und Kompetenzorientierung interpretiert werden.

Die verschiedenen österreichischen Initiativen zur Einführung / Erprobung anonymisierter Verfahren eignen sich nicht direkt zur Beantwortung der

---

<sup>68</sup> vgl. Krause et al. (2012): S.7-9.

<sup>69</sup> vgl. ebenda S.47.

<sup>70</sup> vgl. ebenda S.45.

<sup>71</sup> vgl. ebenda S.14.

Forschungsfrage, weil sie sich am ehesten unter den Begriff „engagierter Aktionismus“ subsummieren lassen. Ging dem deutschen Pilotprojekt die Analyse internationaler Erfahrungen, eine Expertise und ein öffentlicher Diskurs bereits vor Projektstart voraus, wurden die Initiativen in Österreich meist lediglich auf Grund der deutschen Erfahrungen gestartet. Die Erfahrungen mit den österreichischen Initiativen sind für die Frage nach der inklusionsfördernden Wirkung jedoch insofern interessant, als sie die Notwendigkeit bestimmter Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung und Umsetzung unterstreichen.

Eindrucksvolles Beispiel für das Fehlen der entsprechenden, inklusionsfördernden Rahmenbedingungen ist jenes Pilotprojekt, dessen Anfangsphase HAMMER<sup>72</sup> im Rahmen seiner Masterarbeit qualitativ evaluiert hat.

So erfolgte die Entscheidung zur Umsetzung dieses Projektes auf Vorstandsebene, der Projektstart wurde, ohne hinreichende Kommunikation und Vorbereitung nach innen, über die Medien nach außen kommuniziert. Die Erprobung anonymisierter Bewerbungen war im Konzern in keine Gesamtstrategie eingebettet, es wurden weder konkrete Umsetzungsmaßnahmen geplant noch Projektziele oder Kriterien für die Erfolgsmessung definiert. In der ersten Phase war die Erprobung anonymisierter Bewerbungen auf eine Abteilung beschränkt, die Anonymisierung erfolgte durch nachträgliche Schwärzung von Bewerbungsunterlagen. Erst in einer zweiten Phase wurde das Verfahren formalisiert. In einer dritten Phase wurde die Möglichkeit zur anonymen Bewerbung auf die Unternehmenszentrale ausgeweitet.<sup>73</sup>

Bei diesem Pilotprojekt wurden die Bewerbungsverfahren nicht umgestellt, sondern lediglich eine zusätzliche Option zur anonymen Bewerbung eröffnet. Potentielle BewerberInnen wurden zwar über die Möglichkeit auf der Karrierewebsite des Unternehmens informiert, jedoch nicht über die dahinterstehende Motivation oder ein etwaiges Ziel. Gleichzeitig finden sich auf der selben Website Bewerbungstipps, die auf die Wichtigkeit von „guten“ Bewerbungsfotos, persönlichen Angaben, wie Namen,

---

<sup>72</sup> vgl. Hammer (2013): o.a.

<sup>73</sup> vgl. Hammer (2013): S.63f.

Geburtsdaten oder Staatsbürgerschaft verweisen. Insofern ist es nicht überraschend, dass sich die Anzahl anonymer Bewerbungen in Grenzen hielt.

Die unzureichenden Informationen über Sinn und Zweck des Projekts und die mangelnde Einbindung von den in Rekrutierungsprozessen involvierten Personen begünstigte eine zum Teil sehr reserviert bzw. ablehnende Haltung. Das führte u.a. dazu, dass anonymisiert eingegangene Bewerbungen mitunter negativer bewertet wurden oder bewusst keine Einladungen ausgesprochen wurden, um „unnötige“ Bewerbungsgespräche zu vermeiden.<sup>74</sup>

Wegen der fehlenden Informationen und Rahmenbedingungen bei der Implementierung und Umsetzung, erfolgte im Unterschied zum Projekt der Antidiskriminierungsstelle bei den beteiligten Personen keine kritische Reflexion der Exklusionstendenzen und keine Fokussierung auf Qualifikationen. Der Autor konstatiert dazu: „Das anonymisierte Bewerbungsverfahren hat die personalverantwortlichen Entscheidungsträger\_innen im vorliegenden Fall nicht dazu angeregt, sich über ihre routinehaften Rekrutierungspraktiken bewusst zu werden bzw. darüber kritisch zu reflektieren.“<sup>75</sup>

Trotz unzureichender Implementierungsvoraussetzungen und einer kaum nachweisbaren Inklusionsförderung, sieht der Personaldirektor des Unternehmens anonymisierte Verfahren als positiv und empfiehlt sie nach eigenen Aussagen anderen PersonalchefInnen in persönlichen Gesprächen. Mit der Option, sich anonym zu bewerben wolle das Unternehmen demonstrieren, dass persönliche Merkmale wie Geschlecht, Aussehen oder Alter keine Rolle bei der Personalauswahl spielen.<sup>76</sup>

Um tatsächlich neue BewerberInnengruppen anzusprechen oder die diversitätsorientierte Haltung zu demonstrieren, wurde es allerdings verabsäumt, das Pilotprojekt und dessen Anliegen nach außen zu kommunizieren. Tatsächlich scheint es so, dass das Projekt, nachdem es zu keinen der erhofften, auch quantitativ

---

<sup>74</sup> vgl. Hammer (2013): S.48.

<sup>75</sup> ebenda S.77.

<sup>76</sup> vgl. Berangy (2014): online



nachweisbaren, Ergebnissen geführt hat, sowohl vom Unternehmen selbst als auch von den MitinitiatorInnen bewusst „totgeschwiegen“ wurde.

## 5.2 Fazit

Zusammenfassend kann durchaus festgestellt werden, dass anonymisierte Bewerbungsverfahren dazu beitragen, Exklusionstendenzen, und damit Diskriminierungen, in der ersten Phase von Rekrutierungsprozessen zu verringern. Die Tatsache, dass es nur vereinzelt quantitativ belastbare Ergebnisse gibt, liegt zum Teil an der Komplexität der Wirkungsforschung. Zum anderen Teil sind die Gründe dafür, wie etwa in der Studie zum Pilotprojekt der Antidiskriminierungsstelle, in der durch die Teilprojekte bedingten unzureichenden statistischen Datenbasis zu finden.

Auf qualitativer Ebene erweisen sich anonymisierte Bewerbungsverfahren hinsichtlich mehrerer Aspekte als inklusionsfördernd. Wie o.a. konnten durch die Anonymisierung von persönlichen Informationen und Daten die Nachteile von Personen mit Migrationshintergrund ausgeglichen, die Chancen für Frauen erhöht werden. Auch die Chancen von berufserfahrenen bzw. älteren Personen für ein Bewerbungsgespräch erhöhten sich. Vor allem aber führten die Einführung und der Prozess der Implementierung anonymisierter Verfahren bei Personalverantwortlichen zu einer deutlicheren Beachtung von Kompetenzen und Qualifikationen, zur Reflexion der Rekrutierungspraxis und nicht zuletzt zur Präzisierung von Anforderungsprofilen.

Allerdings stellt die Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren kein isoliertes Teilprojekt, sondern einen umfassenden Innovations- und Changeprozess dar. Dementsprechend muss auch die Planung, Umsetzung und Prozessbegleitung in eine inklusive Gesamtstrategie eingebettet sein.

Inwiefern durch anonyme Verfahren tatsächlich neue BewerberInnengruppen angesprochen und die vorzeitige Exklusion potentiell geeigneter InteressentInnen vermieden werden kann, hängt jedoch maßgeblich von bestimmten Voraussetzungen ab. Auf Basis der vorangegangenen Analyse sowohl der empirischen Ergebnisse zur Diskriminierung als auch der Erfahrungen mit Pilotprojekten leitet die Autorin folgende Voraussetzungen für eine inklusionsfördernde Wirkung ab:

- Es muss im Unternehmen ein klares Commitment zu Heterogenität und Inklusion geben. Dieses sollte sowohl nach innen als auch nach außen kommuniziert werden.
- Die Einführung eines anonymen Bewerbungsverfahrens sollte in eine umfassende Inklusionsstrategie integriert sein sowie als Changeprozess betrachtet und implementiert werden. Das schließt die Definition von nicht zu kurzfristigen Zielen und Meilensteinen, sowie von Kriterien zur Erfolgsmessung ein.
- Vor Einführung sollte die bisherige Rekrutierungspraxis hinsichtlich ihrer ausschließenden Aspekte kritisch analysiert und reflektiert werden.
- Alle in Rekrutierungsprozessen relevanten AkteurInnen müssen in die Planung und Implementierung eingebunden werden, um einerseits Widerstände zu verhindern und andererseits die Kompatibilität mit unternehmensinternen Abläufen zu erhöhen.
- Um sowohl die Operationalisierung der Anonymisierung selbst als auch die Umsetzung tatsächlich inklusionsfördernd zu gestalten, sollten alle in die Rekrutierungsabläufe involvierten Personen vor und während des Implementierungsprozesses für den Umgang mit Heterogenität sensibilisiert werden.
- Nicht zuletzt müssen vor- und nachgelagerte Aktivitäten, wie etwa die Gestaltung von Anforderungsprofilen und Inseraten, die Führung von Auswahlgesprächen oder Onboardingprozesse bezüglich der veränderten Abläufe abgestimmt und ebenfalls inklusionsfördernd gestaltet werden.

## 6 Ausblick

Betrachtet man speziell die Situation in Österreich, hat es bisher zwar immer wieder Diskussionen zum Thema anonymisierte Bewerbungsverfahren, jedoch keinen offenen Fachdiskurs zu den Erfahrungen, den Vor- und Nachteilen gegeben. Insbesondere bei dem von HAMMER<sup>77</sup> evaluierten Pilotprojekt wurde es verabsäumt, die Erfahrungen mit der Planung, Umsetzung und den Problemen transparent zu machen und offen zu diskutieren. Möglicherweise gelingt es zwei derzeit in Entwicklung befindlichen Projekten, einen solchen Diskurs zu initiieren, positive Effekte nachzuweisen und so zur Sensibilisierung hinsichtlich der Exklusion qualifizierter BewerberInnen beizutragen. Bei den Projekten handelt es sich um das Vorhaben der Stadt Wien, (teil)anonymisierte Verfahren im Rahmen einer umfassenden Diversitätsstrategie<sup>78</sup> einzuführen sowie um das europäische Projekt g@together<sup>79</sup>, bei welchem eine Job-Matching Plattform unter Anwendung anonymisierter Verfahren entwickelt wird.

Aus den Erkenntnissen und Ergebnissen der vorliegenden Arbeit zieht die Autorin den Schluss, dass es in Österreich noch einige Zeit dauern wird, bis anonymisierte Bewerbungsverfahren von Unternehmen, aber auch BewerberInnen als inklusionsfördernde Maßnahme mit Fokus auf Kompetenzen und Qualifikationen erkannt und akzeptiert werden. Incentives zu einer erhöhten Inklusionsorientierung könnten dabei einerseits von neuen Projekten, andererseits auch durch die weiter zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft und der Bevölkerung ausgehen.

Unabhängig von der Art des Bewerbungsverfahrens lassen sich einige Handlungsansätze für die ersten Bewerbungsphasen ableiten, die dazu beitragen können, potentiell geeignete BewerberInnen nicht a priori oder frühzeitig aus Bewerbungsprozessen auszuschließen.

---

<sup>77</sup> vgl. Hammer (2013): o.a.

<sup>78</sup> vgl. Berangy o.a.

<sup>79</sup> vgl. Schadauer/Springer (2014).

## 6.1 Handlungsansätze zur Förderung einer diversitäts- und inklusionsorientierten Personalauswahl

**Kommunikationsstrategien:** Personalauswahl beginnt bei der Personalsuche. Will man gezielt neue BewerberInnengruppen ansprechen, ist es daher sinnvoll, die Suchstrategien über die vertrauten Netzwerke und die immer gleichen Jobplattformen hinaus auszuweiten. Wer gezielt mehr Diversität in der Belegschaft anstrebt, sollte das nicht nur über das Stelleninserat, sondern auch durch die proaktive Ansprache von BewerberInnen in zielgruppenrelevanten Medien und Netzwerken machen.

**Compliance:** Generell sollte bei der Formulierung auf ausschließende Formulierungen verzichtet und auf eine diskriminierungsfreie Sprache, bei eher niedrig qualifizierten Stellen auf einfache Sprache, geachtet werden.

Um sowohl bei Stellenausschreibungen als auch bei der Personalauswahl Diskriminierungen zu vermeiden, stellen die diesbezüglichen Empfehlungen für Unternehmen der Gleichbehandlungsanwartschaft Österreich<sup>80</sup> wichtige Orientierungsleitfäden dar.

**Inklusive Selektion im Bewerbungsverfahren:** Die Möglichkeit, über die eigene Website oder über das Internet relativ kostengünstig auch viel Text in Stelleninseraten unterzubringen führt zuweilen zu Ausführlichkeit auf Kosten des tatsächlichen Informationsgehalts. Umfassende aber oft sehr allgemeine Anforderungsprofile erhöhen einerseits die Anzahl nicht entsprechender Bewerbungen, halten aber möglicherweise die hinsichtlich zentraler Anforderungen geeigneten BewerberInnen von einer Bewerbung ab. Anforderungsprofile sollten präzise formuliert und sich auf die tatsächlich notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen konzentrieren. Oft werden auch in nicht reglementierten Berufsbereichen formale Abschlüsse auf einem bestimmten Niveau, manchmal bestimmter Bildungsinstitutionen als Anforderung formuliert. Damit schließt man BewerberInnen aus, die ihre Qualifikation zum Beispiel

---

<sup>80</sup> Gleichbehandlungsanwartschaft Österreich (2011a) und (2011b).

im Ausland erworben haben oder sich die notwendigen Kompetenzen auf non-formalem und informellem Weg angeeignet haben.

Will man geeignete BewerberInnen nicht im Lauf des Vorauswahlprozesses verlieren, ist es sicher nicht sinnvoll, diese Vorauswahl der Bewerbungsunterlagen an Personen zu delegieren, die nur unterstützend oder administrativ in den Prozess eingebunden sind.

Zu hinterfragen ist auch die Seriosität von negativen Selektionsprozessen, die einer Bewerbung nicht mehr als ein paar Minuten widmen. Es ist davon auszugehen, dass hier routinehaft nach bestimmten „Denkmustern“ aussortiert wird, die ebenso wenig in einem direkten Zusammenhang mit den Anforderungen im jeweiligen Job stehen wie Zuschreibungen aufgrund von persönlichen Merkmalen. Ein erster Ansatz in Richtung Inklusionsorientierung wäre sicher Bewerbungsunterlagen nicht nach Ausschlusskriterien sondern prinzipiell nach positiven Aspekten zu selektieren.

**Sensibilisierung und Schulung:** Die eigenen Rekrutierungsroutinen kritisch zu reflektieren, ist sicher ein längerfristiger Prozess, der durch eine klare, unternehmensinterne Inklusionsstrategie, sowie durch Schulung und Training unterstützt werden kann. In solche Schulungsmaßnahmen sollten alle in Rekrutierungsprozesse involvierten AkteurlInnen, insbesondere bei Entscheidungen mitbestimmende Fach- und Führungskräfte, einbezogen werden. Wie ausgeführt, kommen Incentives zur Gleichbehandlung und Antidiskriminierung häufig aus dem Bereich von Non-Profit-Organisationen (NPO). Diese verfügen über ein fundiertes Know-How zu den Themen Diversität und Inklusion, Kompetenzentwicklung oder Anerkennung von Qualifikationen. Für Unternehmen stellt die Nutzung dieser Expertisen für Sensibilisierungs- und Trainingsmaßnahmen eine Möglichkeit dar, Impulse in Richtung Inklusion zu setzen.

**Kommunikation nach außen und Vernetzung:** Das Bekenntnis zu Diversität und Inklusion nach außen zu kommunizieren und sich mit anderen Unternehmen zu vernetzen, stellt für Unternehmen eine Option dar, sich als inklusionsorientierter Arbeitgeber zu präsentieren. Als Beispiele für solche Möglichkeiten, sind etwa die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt<sup>81</sup> der Wirtschaftskammer oder die Teilnahme an Aktivitäten des Vereins Wirtschaft für Integration<sup>82</sup> zu nennen.

---

<sup>81</sup> o.V., Website Wirtschaftskammer Österreich (2014): online.

<sup>82</sup> o.V. Website Verein Wirtschaft für Integration (2014): online.

# Literatur- und Quellenverzeichnis

- Austrian Cooperative Research (2014): Newsletter 02/2014, Beschäftigungsrekord in KMU, online, bezogen unter: <http://www.acr.at/de/acr/newsletter/newsletter-022014/beschaefigungsrekord-in-kmu/>, Zugriff am 14.08.2014.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes Hsg. (2012): Leitfaden für Arbeitgeber – Anonymisierte Bewerbungsverfahren, online, bezogen unter: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/anonymisierte\\_bewerbungen/das\\_pilotprojekt/anonymisierte\\_bewerbungen\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/anonymisierte_bewerbungen/das_pilotprojekt/anonymisierte_bewerbungen_node.html), Zugriff am 29.3.2014.
- Åslund, O. / Nordström, Skans O. (2007): Do anonymous job application procedures level the playing field?, working paper 2007:31, Institute for Labour Market Policy Evaluation (IFAU), Uppsala.
- Berangy, N. (2014): halbe Sachen, Dossier, online, bezogen unter: <http://www.sosmitmensch.at/site/momagazin/alleausgaben/35/article/819.html>, Zugriff am 14.08.2014.
- Biffel, G. / Pfeffer, T. / Altenburg, F. (2013): Diskriminierung in Rekrutierungsprozessen verstehen und überwinden. Schriftenreihe Migration und Globalisierung, Studie finanziert von der Europäischen Kommission, Krems, Donau-Universität.
- Ebner, M. / Wieser, M. (2014): Frauen.Management.Report.2014, Frauen in Geschäftsführung & Aufsichtsrat in den Top 200 und börsennotierten Unternehmen, Arbeiterkammer, Abteilung Betriebswirtschaft (Hsg), Wien.
- Enderle, K. (2010a): Warum es einen Test wert ist. in: personalmagazin 11/10, S. 14, Haufe-Lexware, Freiburg.
- Eriksson, S. / Johansson, P. / Langenskiöld S. (2012): What ist the right profile for getting a job? A stated choice experiment of the recruitment process, working paper 2012:13, Institute for Labour Market Policy Evaluation (IFAU), Uppsala.
- European Commission (2012): Special Eurobarometer 393 / Wave EB77.4 – TNS Opinion & Social, online bezogen unter: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_393\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_393_en.pdf), Zugriff am 14.08.2014.
- European Commission (2014): MEMO, Progress in industrial competitiveness per EU country, Brüssel, online bezogen unter: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-14-526\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-526_en.htm), Zugriff am 11.09.2014.

- Europäische Kommission (2012): EUROBAROMETER 77.4, Ergebnisse für Österreich, online bezogen unter :  
[http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_393\\_fact\\_at\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_393_fact_at_de.pdf), Zugriff am 14.08.2014.
- EUROSTAT (2014): Employment rate of people aged 55 to 64 in european comparison share of working population, online bezogen unter:  
<http://www.dnet.at/elis/ArbeitsmarktInternational.aspx>, Zugriff am 10.5.2014.
- Gleichbehandlungsanwaltschaft Österreich (2011a): Diskriminierung im Personalauswahlverfahren vermeiden – Empfehlungen für Unternehmen, online bezogen unter:  
<http://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.at/DocView.axd?CobId=43714>, Zugriff am 10.5.2014.
- Gleichbehandlungsanwaltschaft Österreich (2011b): Geschlechtergerechter Sprachgebrauch im Unternehmen - Leitfaden für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, online bezogen unter:  
<http://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.at/DocView.axd?CobId=34813>, Zugriff am 10.05.2014.
- Gleichbehandlungsanwaltschaft Österreich (2012): Unabhängige Untersuchung von Zeitungsinseraten Februar 2012. „Wie gut entsprechen Inserate dem Gleichbehandlungsgesetz?“, online bezogen unter:  
<http://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.at/DocView.axd?CobId=46981>, Zugriff am 14.08.2014.
- GP – Entschließungsantrag (2013): 1991/A(E) XXIV. GP, gescanntes Original, eingebracht am 13.06.2012, online bezogen unter  
[http://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/A/A\\_01991/imfname\\_255702.pdf](http://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/A/A_01991/imfname_255702.pdf)  
Zugriff am 16.06.2014.
- Hammer, M. (2013): Die Rolle von anonymisierten Bewerbungsverfahren im Diversitätsmanagement, Wien, Wirtschaftsuniversität, Masterarbeit.
- Heinimann, E. / Margreiter, R. (2008): smart selection. Anonyme Bewerbung: Ein Zürcher Pilotprojekt für mehr Chancengleichheit und innovative Lehrlingsselektion. Schlussbericht, Kaufmännischer Verband Schweiz Hg., Zürich.
- Hesse, J. / Stuber M. (2010): Pro & Contra: anonymisierte Bewerbung, in: Personal Zeitschrift für Human Ressource Management 62 (9), S.18.
- Hofer, H., et al. (2013): Diskriminierung von MigrantInnen am österreichischen Arbeitsmarkt, Institut für Höhere Studien (Hg.), Wien.



Holzinger, L.L. (2014): Du sprechen Deutsch?, in: Wiener Zeitung online, bezogen unter:

[http://www.wienerzeitung.at/themen\\_channel/integration/gesellschaft/?em\\_cnt=604141&em\\_redirect\\_url=%2Fthemen\\_channel%2Fwz\\_integration%2Fgesellschaft%2F%3Fem\\_cnt%3D604141](http://www.wienerzeitung.at/themen_channel/integration/gesellschaft/?em_cnt=604141&em_redirect_url=%2Fthemen_channel%2Fwz_integration%2Fgesellschaft%2F%3Fem_cnt%3D604141), Zugriff am 29.3.2014.

Huber, C. (2013): Kommentar Wirtschaftspolitik: Sorgen aus Sicht der Unternehmen, Wirtschaftskammer Österreich (Hsg), bezogen unter: [https://www.wko.at/Content.Node/kampagnen/wirtschaftsbarometer/2013-23\\_Sorgen\\_aus\\_Sicht\\_der\\_Unternehmendocx.pdf](https://www.wko.at/Content.Node/kampagnen/wirtschaftsbarometer/2013-23_Sorgen_aus_Sicht_der_Unternehmendocx.pdf), Zugriff am 10.5.2014.

Information Commissioners Office Hg. (2011): the employment practices code, Wilmslow, Cheshire. online, bezogen unter: [http://ico.org.uk/for\\_organisations/data\\_protection/topic\\_guides/~/\\_media/documents/library/Data\\_Protection/Detailed\\_specialist\\_guides/the\\_employment\\_practices\\_code.pdf](http://ico.org.uk/for_organisations/data_protection/topic_guides/~/_media/documents/library/Data_Protection/Detailed_specialist_guides/the_employment_practices_code.pdf), Zugriff am 10.07.2014.

Kaposvari, A. / Morokutti, U. (2006): Die gläserne Tür öffnen, Mentoring für qualifizierte Migrantinnen, abz\*austria (Hg), Wien

Kaas, L. / Manger Ch. (2010): Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market: A Field Experiment, IZA Discussion Paper Nr.4741, Bonn.

Kraska, J. / Ciekanski, R., (2012): Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbung“ NRW, Kompetenzzentrum für Integration, Arnsberg.

Krause, A. / Rinne, U. / Zimmermann, K.F. (2010): Anonymisierte Bewerbungsverfahren, IZA Research Report No. 27, Bonn.

Krause, A. / Rinne, U. (2011): Der anonyme Weg zu mehr Chancengleichheit. Anonymisierte Bewerbungsverfahren im Praxistest. in: BiBB. BWP 2/2011, S. 22 – 25, Bonn.

Krause, A. et al. (2012): Pilotprojekt „anonymisierte Bewerbungsverfahren“, Abschlussbericht, Berlin, Bonn 2012.

Krause, K. / Liebig, T. (2011): The labour market integration of immigrants and their children in Austria, OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 127, Directorate for Employment, Labour and Social Affairs, OECD Publishing Directorate for Employment, Labour and Social Affairs, Paris.

Lüders Ch. (2013): Vielfalt heißt Gewinn – Vielfalt fördern, Rede auf der Fachtagung "Vorteil Vielfalt! - Neue Ansätze in der Personalarbeit von kleinen und mittleren Unternehmen", München, bezogen unter : [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Reden/DE/2013/20130611\\_Vielfalt\\_heißt\\_Gewinn\\_idm\\_Tagung.html?nn=1532912](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Reden/DE/2013/20130611_Vielfalt_heißt_Gewinn_idm_Tagung.html?nn=1532912), Zugriff am 10.5.2014.

- Mark, O. (2012): Anonyme Bewerbungen gegen Diskriminierung, in: Der Standard online, bezogen unter: <http://derstandard.at/1326504353501/Bewerbungsfairfahren-Anonyme-Bewerbungen-gegen-Diskriminierung>, Zugriff am 29.04.2014.
- Österreichischer Integrationsfonds Tirol (o.J.): Projekt Bewerbungs-fair-fahren im IZ Tirol, bezogen unter: [http://www.integrationsfonds.at/tirol/news\\_tirol/bewerbungs\\_fair\\_fahren/](http://www.integrationsfonds.at/tirol/news_tirol/bewerbungs_fair_fahren/), Zugriff am 29.4.2014
- o.V. (2014): Website der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, bezogen unter: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/anonymisierte\\_bewerbungen/anonymisierte\\_bewerbungen\\_node.html;jsessionid=122900CACD32518F0646728F9549C5E6.2\\_cid322](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/anonymisierte_bewerbungen/anonymisierte_bewerbungen_node.html;jsessionid=122900CACD32518F0646728F9549C5E6.2_cid322), Zugriff am 14.07.2014.
- o.V. (2014): Website Verein Wirtschaft für Integration, bezogen unter: <http://www.vwfi.at/>, Zugriff am 14.07.2014.
- o.V. (2014): Website Wirtschaftskammer Österreich, Charta der Vielfalt, bezogen unter: <https://www.wko.at/Content.Node/Charta-der-Vielfalt/Startseite---Charta-der-Vielfalt.html>, Zugriff am 16.07.2014.
- Parlamentskorrespondenz Nr. 1034 vom 06.12.2012, online bezogen unter: [http://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR\\_2012/PK1034/](http://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR_2012/PK1034/), Zugriff am 16.07.2014.
- Römer, R. (2012): Studie über anonyme Bewerbungen. Eine Chance für alle, in: Spiegel online, bezogen unter: <http://www.spiegel.de/karriere/berufstart/anonyme-bewerbungen-als-chance-fuer-alle-a-828001.html>, Zugriff am 29.04.2014.
- Schadauer, A. / Springer, B. (2014): Socio-technological job search and recruitment in a segregated labour market: Inclusion, exclusion and opportunities, Tagungsunterlage Critical Issues in Science and Technology Studies STS, Conference Graz 2014.
- Singhal, D. (2014): Anonyme Bewerbung - Schicken Sie uns bitte kein Bild!, online bezogen unter: <http://www.karriere.de/berufseinstieg/schicken-sie-uns-bitte-kein-bild-166274/>, Zugriff am: 09.05.2014.