

## Gleichbehandlung im Auswahlverfahren?

*In der zweiten Hälfte 2011 soll die „anonymisierte Bewerbung“ eingeführt werden. Was halten Sie davon? Diese Frage wird dem Autor derzeit häufig gestellt, denn er hat lange im Recruiting und in der Unternehmenskommunikation für internationale und deutsche, große und mittlere Unternehmen gearbeitet. Seine Antwort: Er rät Entscheidern, sich bereits jetzt damit zu befassen. Hier seine aktuellen Anmerkungen zum Projekt der Antidiskriminierungsstelle.*

### I.

Anlass: Der Staat wünscht die Umstellung der Auswahlverfahren bei der Rekrutierung. Begründung: Es wurde festgestellt, dass Firmen bestimmte Bewerbergruppen - zum Beispiel „mit türkisch klingenden Namen und vermutetem Migrationshintergrund“ – bereits zu Beginn des Auswahlprozesses aussortieren. Nach Auffassung der Antidiskriminierungsstelle verstößt das gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. Die allgemeine Einführung der „anonymisierten Bewerbung“ soll das künftig erschweren und bisher Benachteiligten Chancen eröffnen.

Bei der „anonymisierten Bewerbung“ macht sich die am Job interessierte Person weitgehend unkenntlich und nähert sich dem Unternehmen „verhüllt“, ohne Gesicht und Identität preiszugeben. Es gibt kein Foto, keinen Namen, keine Angaben zu Person, Herkunft, Geschlecht, Religion, Alter, Familien- und Gesundheitsstatus. Einziges Kriterium für die Ersteinstufung sollen Angaben zur beruflich-fachlichen Qualifikation sein. Auf dieser reduzierten Informationsbasis soll zum Gespräch eingeladen werden. Erst dann wird das „Inkognito“ gelüftet und die persönliche Identität enthüllt.

Die Bewerbungsverfahren dafür werden derzeit von fünf Firmen (Deutsche Post, Procter & Gamble, L'Oréal Deutschland, Mydays GmbH, Deutsche Telekom) und dem Familienministerium getestet. Die Bundesagentur für Arbeit wird ihre Jobbörse darauf einrichten. Danach sollen die Verfahren bereitgestellt, auf freiwilliger Basis eingeführt und von den Bewerbern angewandt werden.

### II.

Hypothetisch Befragte äußerten über diesen Bewerbungsweg mehr Vermutungen als Kenntnisse. Es zeigt sich, dass das Image der heutigen Ausschreibungsverfahren belastet ist: durch mangelnde Transparenz, durch das „was man so hört“, durch Helferliteratur und Vorbereitungsangebote. Man sollte daran erinnern, dass Ausschreibungen nur wenige Gewinner, aber viele Verlierer produzieren.

Großunternehmen reagierten zurückhaltend auf das Projekt. In internationalen Firmen kennt man das Thema und rechnet auch hier mit der Einführung weiterer Elemente. Manche weisen die Unterstellung von Ungleichbehandlung zurück und machen darauf aufmerksam, dass es bei Auswahlverfahren nicht um Gleichbehandlung, sondern um die richtige – und keineswegs einfache - Einschätzung sehr unterschiedlicher Bewerber geht. „Die richtige Kraft für die richtigen Aufgaben und Ziele“. Job design, Anforderungsprofile, Eignungsfeststellung – und damit Verfahren - sind zuerst Sache der Unternehmen. Firmen mit einer „definierten Kultur“ publizieren nicht nur Job- und Karriereangebote, sondern auch ihre Personalphilosophie und ihr Einstellungsverfahren.

Einige Firmen sehen Konflikte bei aktiv angesteuerten Diversity-Zielen wie höhere Anteile von Frauen, Älteren, Nichtdeutschen. Die anonymisierte Bewerbung würde das erschweren.

### III.

Die – meist deutschen - Mittelstands- und Kleinunternehmer samt ihren Verbänden äußerten sich skeptisch bis ablehnend: wegen des absehbaren Zeit- und Kostenaufwands, wegen des nicht

erkennbaren Nutzens für Firmen und Jobsucher. Es fehlt nicht an Hinweisen, dass der aufs Fachliche reduzierte erste Blick der bisherigen, mit Erfahrung unterlegten Einstufungsanalytik unterlegen ist.

Die Bewerbungsverfahren bei KMUs sind meist „persönlich“ geprägt, obwohl – bei oft großer Sorgfalt und individueller Ausrichtung - die Orientierung am Fachlichen selbstverständlich an der Spitze steht. Aber viele Firmen verstehen sich nicht nur als anonyme Produktions- oder Vertriebsorganisation, sondern als „eine von Personen getragene und verwirklichte, wettbewerbsfähige Geschäftsidee“, als „Betriebsfamilie“. Dazu gehört meist eine von persönlicher Offenheit und gegenseitigem Vertrauen geprägte, oft der Region entstammenden und verbundenen Kultur. In solchen Unternehmen kommt es neben den unverzichtbaren beruflich-fachlichen Fähigkeiten stark auf persönliche, charakterliche und soziale Eigenschaften an, auf „Chemie und Sympathie“, auf das „dazu passen“, auf „Gemeinschaftsfähigkeit“. „Anonymität“ im Personalbereich wird hier als „kulturfremd“ empfunden.

#### IV.

Mittelstandsunternehmen stellen einen großen Teil der Arbeitsplätze in Deutschland und unter ihnen befinden sich viele „Hidden Champions“. Deren besondere Leistungen und Erfolge haben ohne Frage auch mit der Personalpolitik dieser Unternehmen zu tun. Allerdings zeigen Erfahrungen und Studien, dass der von Großunternehmen positiv aufgegriffene Diversity-Gedanke in kleineren Firmen auf Vorbehalte stößt. Zum Teil wohl, weil eine verordnete, vorbereitungslose Aufnahme von „fremden Menschen, Verhaltensweisen, Vorstellungen“ in die überschaubar kleinen Einheiten mit ihren „gewachsenen“ Arbeits- und Führungsstilen schnell Belastungssituationen und Konflikte bringt. Personales Change Management wird hier ohne Grund nicht „von außen“, sondern nur „von innen und von oben“ akzeptiert.

Es gibt auch den Hinweis auf das Recht der Unternehmen, ihre eigenen Personalvorstellungen für ihr Geschäftsmodell zu realisieren. Auch lokal operierende Firmen betonen, dass sie welt- und technologieoffen sind. Von nichtdeutschen Bewerbern verlangen sie, dass sie nicht nur über die fachlichen Qualifikationen verfügen müssen, wobei gute deutsche Sprachkenntnisse unverzichtbar dazugehören. Diese Bewerber müssen auch – durch Werdegang und Selbstpräsentation - den Eindruck vermitteln, dass sie sich integrieren und engagieren wollen.

#### V.

Von Jobbörsen und Stellenmärkten der Medien wird darauf hingewiesen, dass sich anonyme Vorgehensschritte bereits in ihrer Angebotspalette finden. Bei Einführung der ganz- oder teilanonymisierten Bewerbung müssen entsprechende Verfahrensabläufe neu entwickelt und abgestimmt werden. Möglichkeiten für weitere Dienstleistungen eröffnen sich.

Keine Probleme erkennt man bei Personalberatern und Headhuntern, die sich mit der Besetzung von höher angesiedelten Fach- und Führungspositionen befassen. Besonders im Bereich „Executive Search“ werden seit jeher Verfahren praktiziert, die sorgfältig abgestufte, sicher abgeschottete, dabei individuell gestaltete Abläufe ermöglichen: von der zunächst „anonymen Suche“, über „diskrete Kontaktaufnahme und Klärung“ bis zur beiderseitigen Entscheidung. Gleichbehandlung ist hier kein Thema, denn kein Fall und kein Bewerber gleicht dem anderen. Es geht um „Maßarbeit“. Alle Fälle werden aber mit Respekt, mit der gleichen Diskretion, Sorgfalt und Professionalität behandelt.

Allerdings hat sich mittlerweile gezeigt, dass „übergangene“ interne Interessenten an gehobenen Positionen durchaus die Möglichkeiten des AGG im Einzelfall prüfen.

## **VI.**

Wenn sich Verfahren um Menschen drehen, kommen zu den sachlichen auch personale Anforderungen. Vorschriften, Abläufe und Algorithmen müssen das berücksichtigen. Neben Firmen-, Personal- und Rekrutierungszielen muss auch „Fairness“ in administrative Verfahrenstechnik übersetzt werden. Gleichbehandlung von Menschen in bestimmten Verfahren und Abläufen bedeutet, allen Teilnehmern am Verfahren den gleichen Respekt, die gleiche Höflichkeit und Rücksicht entgegenzubringen. Die nicht geeigneten Bewerber haben darauf den gleichen Anspruch wie die infrage kommenden.

Bedeutet Gleichbehandlung auch, allen Mitarbeitern, Bewerbern, Interessenten die gleichen Chancen auf Jobs, Fach- und Führungsaufgaben zu eröffnen? Im Prinzip, wenn die Voraussetzungen stimmen, wo es praktischen Sinn macht, wo es klare, einsichtige und akzeptierte Auswahlregeln gibt – ja. Aber wenn man – wie das die „anonymisierte Bewerbung“ nach sich zieht - für die Besetzung einer Stelle nicht allzu große Bewerbermengen persönlich prüfen will oder kann, müssen entsprechende Auswahlkriterien für die Vorauswahl definiert und ins Verfahren installiert werden. Und später müssen auch geeignete, aber überzählige Bewerber abgesagt werden.

Stellenausschreibung und Bewerbung werden stark vom Wandel beeinflusst: der Arbeitsmärkte, der Verlagerung von Ausschreibung und Bewerbung über elektronische Kanäle und Internetmärkte, der Auslagerung von HR- und Rekrutierungsfunktionen auf externe Dienstleister. Mit der Einführung der „anonymisierten Bewerbung“ kommt eine weitere Veränderung.

Wandel bringt Belastung ebenso wie Chancen. Bisher wird im Hinblick auf die „anonymisierte Bewerbung“ vor allem die erwartete Belastung beleuchtet. Der Untersuchung positiver Aspekte gilt bisher nicht die gleiche Aufmerksamkeit. Positiv ist in jedem Fall, dass das Projekt der Antidiskriminierungsstelle einen wichtigen Anlass und Impuls dafür liefert, das vorhandene wie das empfohlene Verfahren unter zukunftsbezogenen Aspekten zu prüfen.

## **VII.**

Maßnahmen zur Lösung von Problemen müssen zeigen, welches Problem sie wie, mit welchem Aufwand und mit welcher Erfolgchance lösen wollen. Hier soll erreicht werden, dass eine angenommene Benachteiligung bestimmter Gruppen dadurch beseitigt wird, dass statt der offenen Bewerbung künftig die „anonymisierte Bewerbung“ für alle zum Standard erklärt wird.

Der Staat legitimiert sich nicht zuletzt durch Verfahren. Dieser Leitsatz zielt auf die Lösung der großen Fragen der Nation durch initiierten Wandel. Das schließt den punktuellen Eingriff nicht aus, wenn er sich als notwendig und wirksam erweist und keine schädlicher Nebenwirkungen auftreten.

Verfahren legitimieren sich durch ihre Wirksamkeit. Sie ordnen immer wiederkehrende Abläufe, vereinfachen und verbessern sie. Verfahren – seien sie produktions- oder informationstechnischer Art - müssen zielführend, erfolgfähig und effizient sein. Bei aller systemimmanenten „Starrheit“ müssen sie flexible Komponenten und „Öffnungen“ für Anpassungen und Weiterentwicklungen enthalten. „Große Systemumstellungen“ sind dann eine Aufgabe für sich.

## **VIII.**

Professionelle Verfahrensplanung will „das für die Aufgabe bestgeeignete Verfahren“. Man untersucht Abläufe und befasst sich mit ihren Umfeld- und Ausgangssituationen, Zielen, Wegen, Methoden. Bei der Analyse stellt man häufig fest, dass man es nicht mit einem einzigen, einigermaßen gradlinigen Ablauf zu tun hat, sondern mit mehreren. Einige laufen gleichzeitig, andere mit anderer, wechselnder Fließgeschwindigkeit, manche laufen parallel, andere berühren oder überschneiden sich, wieder andere behindern sich, müssen durch eingebaute Kontrollen und Beschleuniger synchronisiert oder von

Störungen oder Stopps abgehalten werden. Das alles gilt auch für das angesprochene Aktionsfeld von Bewerbung und Rekrutierung. Die bisher größten Veränderungsimpulse für die „Verfahrenstechnik für Bewerbung und Auswahl“ kamen vom Gesetzgeber – Gleichberechtigung, AGG – und von der Technologieseite – Internet, Websites, E-mail-Bewerbung, Jobbörsen mit ihren differenziert wachsenden Angeboten für Bewerber und Arbeitgeber. Nun wird mit der „anonymisierten Bewerbung“ ein weiterer, größerer Veränderungsschritt geplant. Grund genug für einen nüchtern-professionellen Blick auf die „Verfahrenslandschaft“. Sie besteht aus den beiden großen Abläufen „Jobsuche“ und „Stellenausschreibung“, die sich in viele kleinere Abläufe aufspalten.

Reduziert auf die jeweiligen Verfahrenskerne haben wir es auf der Bewerberseite mit den Teilabläufen „Marktsuche“, „Firmensuche“, „Jobsuche“, „Kontaktaufnahme“, „Bewerbung“, „Vorstellung“, „Auswahl“ zu tun. Jobsuche ist im Ursprung individuell, selten die Regel und meist eine Ausnahmesituation im Arbeitsleben. Daher wird für besonders gut ausgearbeitete Bewerbungen oft externe Unterstützung in Anspruch genommen.

Auf der Firmenseite geht es um die Teilabläufe „Marktbeobachtung“, „Bedarfsfeststellung“, „Beschreibung von Prozess und Aufgabe“, „Definition des fachlichen und persönlichen Anforderungsprofils“, „Planung des Bewertungs-, Interview- und Auswahlverfahrens“, „Ausschreibung“. Dazu kommen die zunächst außerhalb des Aktionsfeldes beginnenden Profilierungsabläufe von „Employer Awareness und Image“. Professionelle Firmen- oder ausgelagerte Rekrutierungsverfahren erkennt man am Vorbereitungs- und Organisationsgrad, an der Durchführungs- und Ergebnisqualität.

## **IX.**

Auch wenn es Enttäuschungen und Missbräuche gibt: Vertrauen ist die Grundlage unserer Wirtschaft, unserer Gesellschaft, unseres Staates. Im Recruiting hat - neben Verschlüsselungstechniken und Angeboten, computerisierten Fragebogen und Antwortspielen - auch „Offenheit“ ihren berechtigten Platz. Offenheit ist ein Moment zwischen Vorsicht, Schweigen und Vertrauen. Offenheit zu Beginn eines Kennenlernprozesses mag nicht immer angebracht sein, denn sie besagt, ungeprüft: Ich vertraue dir, dieses Unternehmen vertraut dir, ich vertraue dieser Firma, ihren Personalleuten und ihrem Auswahlverfahren. Jeder Vertrauensgeber geht davon aus, dass sein Vertrauen honoriert und Offenheit nicht missbraucht wird. Wichtiges Indiz: Wo Respekt ist, kann auch Vertrauen sein oder entstehen.

Bei der Rekrutierung geht es um den Aufbau vertrauensvoller Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. Dazu gehört auch die Identifikation mit Mission, Zielen und Werten - von Land und Unternehmen. Ebenso gehört dazu, dass die Mitarbeiter nicht nur als „Leistungsbringer“, sondern als Menschen gesehen werden. Neue Menschen im Team bedeuten immer auch Möglichkeiten für eine neue Sicht, für neue Ideen und Impulse.

Dem Staat geht es derzeit vermutlich um das „bessere Unterbringen“ von im Markt zu wenig nachgefragten Arbeitskräften. Ungleichgewichte in Märkten, zwischen Angebot und Nachfrage, bedürfen immer der näheren Untersuchung, hier sowohl was die quantitative als auch was die qualitative Seite betrifft. Hier gibt es leider Unklarheiten über die große Datenlage.

## **X.**

Wer will was? Der Staat möchte Ungleichbehandlung und Benachteiligung im Arbeitsmarkt abstellen – entstanden durch Einschätzung bestimmter Gruppen. Die Unternehmen wiederum wollen qualifizierte Bewerber finden, sie rasch und sicher identifizieren und für ihre Aufgaben, Werte und Ziele gewinnen. Oft suchen sie wegen des Wettbewerbs „die Besten“. Die Jobinteressenten wollen sich – innerhalb eines Vertrauen und Vertraulichkeit bietenden Kommunikationskanals - mit ihren fachlichen Qualifikationen und ihren persönlichen Qualitäten präsentieren.

Die Vorgabe „In dieser Firma ist die anonymisierte Bewerbung erwünscht oder vorgeschrieben“ stellt besondere Anforderungen an die Bewerber. Sie müssen ihre Bewerbung entweder selbst verschlüsseln oder fremde Hilfe in Anspruch nehmen. Die Firmen müssen in teilweise größerem Umfang ihre Rekrutierungsverfahren umstellen. Erfahrungen aus dem Ausland zeigen, dass dazu Angebote von den Personalabteilungen ausschreibenden Firmen, von Technologieanbietern, von Jobbörsen, Beratern und anderen Dienstleistern kommen werden.

## XI.

Schlussfolgerungen:

- Spezielle Probleme des derzeitigen Arbeitsmarkts können – bei gleichzeitigen Unklarheiten in der „großen Datenlage“ - nicht allein durch Eingriffe in Rekrutierungsprozesse gelöst werden.
- Vorurteilsbedingtes Verhalten gegenüber bestimmten Gruppen lässt sich kaum durch Verfahrensänderung für alle abbauen. Man muss die Vorurteile und ihre Gründe anpacken.
- Zukunfts- und personalbezogenes Firmenverhalten ist Sache der Firmenleitung.
- Die Empfehlungen einer stärkeren Öffnung gegenüber „vernachlässigten“ Gruppen ist generell - bei der Talentsuche, aber auch im Hinblick auf die knapper werdenden Arbeitskräfte - sinnvoll, aber fortschrittliche Firmen werden ihre Möglichkeiten selbst erkennen und nutzen.
- Ob sich die „anonymisierte Bewerbung“ als das für alle Ziele und Gruppen geeignete – oder gar besser geeignete - Verfahren erweist, ist derzeit zweifelhaft und bleibt im Test zu prüfen.
- Die geplante Maßnahme wird zur Mehrbelastung der Jobsucher führen, bei gleichzeitiger Vernachlässigung der Bedürfnisse und Wünsche der Mehrzahl: sie wurden bisher kaum in Test und Entscheidung einbezogen. Stattdessen erzwingen angenommene Bewerbungs- und Verhüllungsbedürfnisse von Minderheiten eine weit gehende Verhaltensänderung auch für die Mehrheit der Bewerber.

## XII.

Anregungen:

- Es wäre gut, wenn der Staat über das Arbeitsministerium sein „Arbeitsmarktmarketing“ samt seines „Diversity Managements“ weiterentwickelt – durch verstärkte Grundlagenarbeit bei der Erfassung und Analyse dieses Marktes und durch neue Strategien, in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. Im Detail und auch sonst sollte der Arbeitsmarkt möglichst viel selber regeln.
- Die Antidiskriminierungsstelle sollte das oder die Verfahren der „anonymisierten Bewerbung“ nicht nur mit den genannten Firmen, einem Ministerium und der Bundesagentur für Arbeit, sondern auch mit mehreren KMUs, darüber hinaus mit Jobsuchern, Jobmärkten und Dienstleistern untersuchen und entwickeln.
- Vor einer Etablierung als neuer Standard sollte auch die Möglichkeit einer künftig freien Verfahrenswahl zwischen „anonymisierter“ und „offener“ Bewerbung geprüft werden.
- Die Firmen sollten – nicht zuletzt angesichts knapper werdender Arbeitskräfte - erkennen, dass sie Bewerber mehr umwerben und sich gleichzeitig noch stärker als attraktive Arbeitgeber profilieren müssen. Erkennbar faires Recruiting beginnt nicht mit der Botschaft: Wir wollen zunächst nicht wissen, wer Sie sind, sondern nur, was Sie können. Man erinnere sich: Man sucht Arbeitskräfte und bekommt Menschen.
- Auch die Möglichkeiten der Zertifizierung des Bewerbungsprozesses sollten geprüft werden.

HUBERTUS J. MÜLLER  
Unternehmens- und HR-Berater

[www.ppw-frankfurt.de](http://www.ppw-frankfurt.de)  
3. November 2010