



Diversität nutzen – Chancengerechtigkeit fördern!

Ein Leitfaden für diversitäts- und diskriminierungssensible
Stellenausschreibungen und Einstellungsverfahren

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

Impressum

Herausgeber:

basis & woge e. V.
migration.works
Steindamm 11, 20099 Hamburg
www.basisundwoge.de
www.hamburg.netzwerk-iq.de



Redaktion: Philipp Dorestal, Editha Masberg, Birte Weiß

Redaktionelle Mitarbeit: Eliza-Maimouna Sarr

Lektorat: Katerina Hibbe

Hinweis zur geschlechtergerechten Schreibweise:

Zur Berücksichtigung des 3. Geschlechts („Divers“) und aus Gründen der Barrierefreiheit verwenden wir den Gender-Stern (z. B. Arbeitnehmer*innen, ein*e Leser*in).

Layout: AlsterWerk MedienService GmbH
Stefan Reiter, Arwed Scibba

Fotos: © Shutterstock

Druck: Druckerei Weidmann

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber. Alle Rechte vorbehalten, September 2021.

migration.works ist ein Projekt im IQ Netzwerk Hamburg. Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ zielt auf die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Erwachsenen mit Migrationshintergrund ab. Das Programm wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Partner in der Umsetzung sind das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und die Bundesagentur für Arbeit (BA).

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.



In Kooperation mit:



Inhaltsverzeichnis

Diversität nutzen – Chancengerechtigkeit fördern!

Ein Leitfaden für diversitäts- und diskriminierungssensible
Stellenausschreibungen und Einstellungsverfahren

Einleitung	5
Vorbereitungsphase im Einstellungsverfahren	6
Stellenausschreibungen vielfaltssensibel gestalten	11
Bewerbungsphase	11
Stellenausschreibungen vielfaltssensibel platzieren	17
Literaturtipps und Hinweise	26



Einleitung

Diversität nutzen – Chancengerechtigkeit fördern!

Die bundesdeutsche Gesellschaft ist vielfältig in Bezug auf Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Behinderung oder Religion. Auch der Umstand, dass mittlerweile jede vierte Person in Deutschland einen so genannten Migrationshintergrund hat, verdeutlicht, wie divers Deutschland ist. Wenn die gesellschaftliche Vielfalt sich in der Belegschaft von Verwaltungen, Betrieben und Institutionen widerspiegelt, trägt es, so haben verschiedene Studien gezeigt, u. a. zu einer höheren Arbeitszufriedenheit bei und beeinflusst das Unternehmensimage positiv.¹ Viele Institutionen und Betriebe bemühen sich deshalb darum, ihre Belegschaft vielfältiger aufzustellen und somit die Gesellschaftsstruktur besser abzubilden. Ein wichtiger Schritt dahin sind Bemühungen, in Stellenausschreibungen gezielt Menschen anzusprechen und zu einer Bewerbung aufzufordern, die gesellschaftlich benachteiligt sind. Auch ist der Einstellungsprozess insgesamt darauf auszurichten, dass eine vielfältige Belegschaft die Folge ist. Bei der Realisierung dieses Wunsches gibt es jedoch häufig Unsicherheiten. Wie können Menschen konkret angesprochen werden? Was ist zulässig in Stellenausschreibungen zu schreiben? Wie kann ein Bewerbungsgespräch diversitätssensibel gestaltet werden? Diese kurze Broschüre soll Ihnen dabei eine schnelle, aber nicht abschließende Orientierung bieten. Diskriminierungen und damit auch die Anforderungen an Diversitätssensibilität wandeln sich und müssen daher kontinuierlich überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Zudem ist es sinnvoll, die diversitätssensible Stellenbesetzung in einen ganzheitlichen Öffnungsprozess der jeweiligen Institution oder des Unternehmens einzubinden.

Die hier gegebenen Empfehlungen speisen sich aus unserer langjährigen Expertise in der Schulung und Beratung von Arbeitsmarktakteur*innen wie Arbeitsverwaltung, öffentliche Verwaltung und Unternehmen. In den einzelnen Unterkapiteln finden Sie die Phasen des Einstellungsverfahrens aufgeschlüsselt mit konkreten Handlungsempfehlungen und Hinweisen. Am Schluss der Broschüre sind weiterführende Literatur und eine Kontaktmöglichkeit angegeben, unter der begleitende und vertiefende Schulungsangebote angefragt werden können.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

¹ Vgl. z. B. Diversity Management Studie 2021. Wie Unternehmen den Einsatz und Erfolg von Diversity bewerten, März 2021, abrufbar unter <https://www.total-e-quality.de/media/uploads/pagegroupdiversitystudie2021.pdf> (letzter Zugriff 15.06.2021).

Vorbereitungsphase im Einstellungsverfahren

1. Tipp:

Identifizieren Sie Gruppen, die Sie fördern wollen

Wenn Sie Ihr Bewerbungsverfahren vielfaltssensibel aufstellen wollen, fragen Sie sich zuerst: Warum wollen wir diverser werden? Was versprechen wir uns davon? Welche Personengruppen sind im Unternehmen unterrepräsentiert und sollen angesprochen werden? Welche Personengruppen sind aus fachlichen Gründen wichtig? Sind alle mit im Boot? Wer ist vielleicht dagegen? Welche (rechtlichen) Grundlagen gibt es?

Was sind wir bereit zu investieren, finanziell, hinsichtlich Ressourcen und auch im Hinblick auf Konfliktbereitschaft? Es braucht Veränderungswillen und Veränderungen können manchmal auch bedrohlich anmuten bzw. verlaufen nicht immer reibungslos.

Die identifizierten Personengruppen sollten Sie dann gezielt in Stellenanzeigen ansprechen.



2. Tipp:

Sorgen Sie für Transparenz und Beteiligung

Ziel einer diversitätssensiblen Perspektivenvielfalt sollte sein, nicht nur vereinzelte Personen, die für Vielfalt stehen, einzustellen. Diese werden nämlich u. U. das Gefühl haben, als Aushängeschild genutzt zu werden, am Arbeitsplatz leiden und in der Regel nicht lange bleiben. Vielmehr sollte es eine Haltungsänderung in der Führung und Belegschaft geben, die die Schritte hin zu mehr Vielfalt unterstützt. Deshalb ist es sinnvoll, im Vorfeld möglichst viele Personen in die neue Ausrichtung hin zu mehr Vielfalt einzubinden und von diesen Unterstüt-

zung zu bekommen sowie (wenn von Betroffenen gewünscht) von vorhandenen Erfahrungen zu lernen. Betriebs- und Vollversammlungen, in denen für Vielfalt geworben und anstehende Schritte der vielfaltssensiblen Öffnung kommuniziert und diskutiert werden, sind ebenfalls hilfreich, um etwaigen bestehenden Widerständen gegen Diversität früh begegnen und Vorbehalte bestenfalls ausräumen zu können. Je nach vorhandenen Kompetenzen kann es sinnvoll sein, diesen Prozess extern begleiten zu lassen.



3. Tipp:

Nutzen Sie vorhandene Kompetenzen und beziehen Sie Verbündete mit ein

Personal wie Gleichstellungsbeauftragte, Betriebsrät*innen und Schwerbehindertenvertretungen sind qua Funktion bei Öffnungsprozessen häufig Verbündete, weil sie einen Blick für Chancengerechtigkeit haben und wichtige Stakeholder am Arbeitsplatz sind, mit denen auch Schnittstellen identifiziert und Rollen geklärt werden müssen. Bei der Umstellung des Bewerbungs- und Einstellungsverfahrens können Sie sich auf

verschiedene rechtliche Grundlagen berufen, die eine Vielfaltsorientierung ermöglichen und die Förderung bestimmter Gruppen im Einstellungsverfahren wie Frauen und Menschen mit Behinderung erlauben. Neben Schwerbehinderten- und Gleichstellungsgesetzgebung bietet auch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz einen rechtlichen Rahmen zur gezielten Förderung gesellschaftlich marginalisierter Gruppen.



4. Tipp:

Überprüfen Sie Ihre Auswahlkriterien

Wenn es konkret wird und das Einstellungsverfahren diversitätssensibel aufgesetzt wird, sollten Sie zunächst überlegen: Gelten transparente und gleiche Auswahlkriterien für alle Bewerber*innen? Welche Anforderungskriterien sind wirklich wichtig für die jeweilige Stelle? Je höher Sie die Anforderungen ansetzen, desto mehr Bewerber*innen erfüllen diese Kriterien nicht. Eventuell trauen sich selbst qualifizierte Bewerber*innen

nicht, sich zu bewerben. Wägen Sie also genau ab, was notwendigerweise in der Stellenausschreibung als Anforderungsprofil beschrieben wird.

Legen Sie Diversitätskompetenz als wichtiges Kriterium in der Stellenausschreibung fest, denn hier sind gesellschaftlich marginalisierte Gruppen meist stark. Ausbuchstabiert heißt das, dass z. B. Sprachenkenntnisse unter Diversitätskompetenz fallen und Erfahrungen mit Diskriminierung sowie die Reflexion der eigenen Position (Stichwort Ambiguitätstoleranz) Teil dieser Fähigkeiten sind.

Die Diversitätskompetenz können Sie z. B. mit folgenden Fragen überprüfen: Welche Erfahrungen und/oder Kompetenzen haben Sie mit Diversität? Können Sie Beispiele nennen, wo Sie Ihre Diversitätskompetenz konkret unter Beweis gestellt haben?



5. Tipp:

Etablieren Sie ein Monitoring für die Vielfalt im Betrieb

Gleichstellungsdaten für ein größeres Unternehmen oder eine Verwaltung zu erheben ist ein komplexes Verfahren, welches hohe Anforderungen an den Datenschutz stellt. Hier können Sie sich von kompetenten Projekten wie *Citizens for Europe* beraten lassen. Grundlegendes findet sich auch in der Broschüre Gleichstellungsdaten der erwähnten Organisation.² Es macht Sinn, über diese Informationen zu verfügen. Denn eine Verständigung über den Ist-Zustand der Vielfalt in der jeweiligen Verwaltung oder dem Unternehmen legt offen, welche Gruppen unterrepräsentiert bzw. überrepräsentiert sind, sofern es sich um eine größere Institution handelt. Werden Gleichstellungsdaten in regelmäßigen Abständen erhoben, so kann immer wieder überprüft werden, ob die ergriffenen Maßnahmen gewirkt haben, um die Institution diverser aufzustellen, oder ob nachgesteuert werden muss. Kennen Sie den gerade in Deutschland historisch begründeten Zweifel, persönlichkeitsbezogene Daten zu erheben? Das ist nachvollziehbar und dennoch argumentieren Expert*innen

wie *Citizens for Europe*, dass es die Erhebungen braucht, um auch auf Hürden aufmerksam zu werden. Bewerben sich beispielsweise nur Menschen mit Migrationshintergrund, die aber in Deutschland sozialisiert wurden, kann das bspw. Rückschlüsse auf institutionelle Barrieren in Bezug auf Sprache und Mehrsprachigkeit ermöglichen. Ein Umgang mit dem Zweifel ist, die Mitarbeitenden zur freiwilligen Angabe der Daten einzuladen und dabei transparent zu machen, wofür diese genutzt und wie sie geschützt werden. Im besten Fall ist dies eine vertrauensstiftende Maßnahme, die bereits vertretene heterogene Perspektiven stärkt und ermutigt, beispielsweise über Diskriminierungserfahrungen zu sprechen.

Wichtig ist auch, die jeweiligen Diversitätskategorien intersektional, d. h. in ihrer Überschneidung mit anderen Diversitätskategorien, zu betrachten. Wie viele der Frauen in Führungspositionen sind in ihrer Gruppe homogen? Wie viele sind zudem von Behinderungen betroffen, migriert o. ä.?

2 <https://cloud.citizensforeurope.org/index.php/s/7gkZjZfSHDpZTRp>

Stellenausschreibungen vielfaltssensibel gestalten

Das Anforderungsprofil für Stellen sollte vielfaltssensibel reflektiert werden. Das bedeutet, sich zu fragen, welche Kompetenzen für die Stelle notwendig sind und welche in Bezug auf Diversität in das Anforderungsprofil aufgenommen werden sollten. Ein Beispiel wäre etwa Mehrsprachigkeit.

1. Soll es eine Bevorzugung einer bestimmten Gruppe geben?

Personengruppen zu bevorzugen kann aus zwei Gründen geschehen. Einerseits kann es fachliche Gründe geben, z. B. einen besonderen Zugang zu Zielgruppen oder einen Vertrauensvorschuss durch die Zugehörigkeit zu einer gesellschaftlich marginalisierten Gruppe. Eine Ausschreibung für eine Stelle in einem Frauenhaus kann sich beispielsweise sehr wohl nur an Frauen richten und keine Männer adressieren, da ein Frauenhaus einen besonderen Schutzraum für Frauen darstellt, die von Gewalt durch Männer betroffen, möglicherweise traumatisiert sind und nicht von Männern betreut werden möchten. Es muss also eine aus der Stelle resultierende sachliche Anforderung geben, die objektiv nachvollziehbar die Bevorzugung einer Gruppe im Bewerbungsprozess begründet.

Zweitens kann eine Bevorzugung einer bestimmten Gruppe erfolgen, um unterrepräsentierte Gruppen in einer Institution einzustellen, Teilhabe zu ermöglichen und Chancengerechtigkeit zu erhöhen. Beispielsweise könnte in einer Stellenausschreibung dann stehen: „Frauen sind in dieser Abteilung / in diesem Unternehmen unterrepräsentiert. Aus diesem Grunde werden bei gleicher Qualifikation Frauen bevorzugt berücksichtigt.“ Wichtig ist die Einschränkung „bei gleicher Qualifikation“. Eine automatische Bevorzugung von Gruppen ist in der Regel nicht zulässig, wenn keine durch die Stellenanforderung legitime sachliche Begründung gegeben wird.

2. (Wie) sollen bestimmte Zielgruppen zur Bewerbung aufgefordert werden?

Auffordernden Charakter haben Formulierungen wie „Wir freuen uns besonders über Bewerbungen von“ und dieser Satz kann dann konkretisiert werden mit: Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund/People of Color/Schwarze Menschen, Menschen mit Fluchthintergrund, genderdiverse Menschen, Menschen mit einer Behinderung, etc.

Wenn in der Stellenausschreibung geschlechterneutrale Formulierungen oder mit Genderstern bzw. Unterstrich oder Doppelpunkt versehene Schreibweisen verwendet werden, können diese signalisieren, dass Sensibilität im Unternehmen in Bezug auf Geschlechterdiversität vorhanden ist und Vielfalt gewertschätzt wird. Wenn diese Formulierungen genutzt werden, ist es sinnvoll, Konzepte zu Geschlechtervielfalt im Unternehmen mit Leben zu füllen.

Außerdem sollte in Stellenanzeigen explizit erwähnt werden, dass ein viel-

faltssensibles Arbeitsklima herrscht. Formulierungen wie „Wir bieten ein kollegiales und diskriminierungssensibles Arbeitsklima“ oder „Wir fördern aktiv die Vielfalt und Gleichstellung aller Mitarbeitenden“ erhöhen die Chance, dass der Pool von eingehenden Bewerbungen diverser wird. Durch den Verweis darauf, was die Institution an Maßnahmen zu Vielfalt anbietet, dass z. B. ein klares Bekenntnis zu Diversität und Antidiskriminierung im Leitbild verankert ist, können sich Menschen mit Diskriminierungserfahrungen noch stärker angesprochen fühlen. Auch der Verweis auf zielgruppenspezifische Mentoringprogramme oder Netzwerke in der Institution, die den Ankommensprozess erleichtern und den Austausch der Mitarbeiter*innen mit ähnlichen Lebensrealitäten untereinander fördern, z. B. für alleinerziehende Personen, kann die Attraktivität der Stelle für viele Bewerber*innen erhöhen.

3. Welche Gruppen sollen zur Bewerbung aufgefordert werden?

Eine inklusive Ansprache in der Stellenausschreibung ist wichtig, um gesellschaftlich marginalisierte Gruppen, die in der Belegschaft unterrepräsentiert sind, besonders zur Bewerbung zu ermutigen.

Da in einer Stellenausschreibung aus Platzgründen nicht für alle Diversitätsdimensionen detaillierte Beispiele gegeben werden können, sollte immer reflektiert werden, ob die Dimensionen Geschlecht, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung, Religion, Alter und Behinderung berücksichtigt werden. Folgende Fragen sollten den Prozess der vielfaltssensiblen Öffnung begleiten: Wen

Ein Formulierungsvorschlag für eine vielfaltssensible Ansprache möglichst vieler gesellschaftlich marginalisierter Gruppen könnte lauten: „Wir fördern aktiv die Vielfalt und Gleichstellung aller Mitarbeitenden. Deswegen freuen wir uns besonders über Bewerbungen von Schwarzen Menschen, Personen of Colour, Menschen mit familiärer Migrations- oder Fluchtgeschichte, trans*, inter* und queere Personen, Menschen mit Behinderungen sowie Frauen*.“³

spreche ich an? Wer wird vielleicht gerade nicht angesprochen/erreicht (durch die Kanäle der Bewerbung, die formalisierte Sprache/nur Deutsch, für körperlich eingeschränkte Menschen, etc.)?

3 Vgl. hierzu Tamás Jules Fütty, Marek Sancho Höhne, Eric Llaveria Caselles: Geschlechterdiversität in Beschäftigung und Beruf. Bedarfe und Umsetzungsmöglichkeiten von Antidiskriminierung für Arbeitgeber_innen, Berlin 2020, S. 60.



4. Sollten Bewerber*innen aufgefordert werden, ein Foto mitzuschicken?

Des Weiteren sollte in der Stellenausschreibung vermerkt werden, dass Bewerbungen ohne Foto eingesendet werden sollten. Während Bewerbungen mit Foto in Deutschland vielerorts noch Standard sind, ist dies in anderen Ländern, beispielsweise Großbritannien und den USA, nicht üblich. Vom Aussehen, welches auf dem Foto abgebildet

ist, lassen sich keine Qualifikationen und Fähigkeiten ableiten. Außerdem haben verschiedene Studien zudem gezeigt, dass insbesondere gesellschaftlich marginalisierte Gruppen durch unbewusste Vorannahmen aussortiert werden, nur weil sie etwa Schwarz sind, ein Kopftuch tragen oder geschlechterdivers sind.⁴

5. Welche Vorteile haben anonymisierte Bewerbungsverfahren?

Aus diesem Grunde können im Kontext von diversitätssensiblen Einstellungsverfahren zudem anonymisierte Bewerbungsverfahren zum Einsatz kommen. Denn nicht nur ein Foto, sondern auch ein Name, der auf einen Migrationshintergrund, ein bestimmtes Geschlecht etc. hindeutet, kann dazu führen, dass Kandidat*innen unabhängig von der Qualifikation aussortiert werden, weil bei Personalverantwortlichen womöglich offene oder unbewusste Vorannahmen über Menschen mit vom Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz geschützten Merkmalen bestehen.

In anonymisierten Bewerbungsverfahren sind im ersten Schritt vor der Auswahl der Kandidat*innen alle Angaben, die Rückschlüsse auf eine diskriminierungssensible Kategorie erlauben, wie z.B. Alter, Geschlecht oder ethnische Herkunft nicht einsehbar, so dass die Unterlagen der Bewerber*innen nur nach der Qualifikation für die gesuchte Stelle beurteilt werden. Erst wenn mögliche Kandidat*innen in der nächsten Auswahlrunde zum Bewerbungsgespräch eingeladen werden, werden der Kommission die anonymisierten Daten offengelegt. Anonymisier-

4 Vgl. z.B. Doris Weichselbaumer: Discrimination against Female Migrants Wearing Headscarves, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit. Discussion Paper No. 10217, Bonn 2016, abrufbar unter <http://ftp.iza.org/dp10217.pdf> (letzter Zugriff 11.06.2021).

te Bewerbungsverfahren können, insbesondere in großen Unternehmen oder Verwaltungen, durch Eingabe-Masken vorbereitet werden, auch Online-Tools

sind möglich. Zur praktischen Ausgestaltung finden Sie Anregungen in den am Ende diese Broschüre aufgelisteten Literaturhinweisen.



Nachteilsausgleiche in Einstellungsverfahren: Positive Maßnahmen

Grundsätzlich gilt, dass Nachteilsausgleiche für gesellschaftlich marginalisierte Gruppen in Einstellungsverfahren möglich sind. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) hält fest, was eine Diskriminierung im rechtlichen Sinne darstellt: „Eine unmittelbare Benachteiligung liegt vor, wenn eine Person wegen eines in § 1 genannten Grundes eine weniger günstige Behandlung erfährt, als eine andere Person in einer vergleichbaren Situation erfährt, erfahren hat oder erfahren würde.“ (§ 3, Abschnitt 1) Wichtig ist der Hinweis, dass schon eine „weniger günstige“ Behandlung eine Diskriminierung im Sinne des AGG darstellt. Darüber hinaus kann eine Diskriminierung auch dann vorliegen, wenn diese nicht intendiert, also gewollt ist. Zahlreiche Studien und auch die Beratungspraxis von Antidiskriminierungsstellen zeigen, dass Benachteiligungen von Menschen aufgrund des Migrationshintergrundes, einer Behinderung, der sexuellen Orientierung, des Geschlechts, der Religion oder des Alters weit verbreitet sind.

Die im AGG unter § 5 gefassten sogenannten Positiven Maßnahmen bezwecken, die Nachteile, mit denen Gruppen aufgrund von (zugeschriebenen) Merkmalen konfrontiert sind, mithilfe von gezielten Maßnahmen abzubauen, also einen Nachteilsausgleich zu erzielen. Im Gesetzes-

text heißt es dazu erläuternd, dass „[...] eine unterschiedliche Behandlung auch zulässig [ist], wenn durch geeignete und angemessene Maßnahmen bestehende Nachteile wegen eines in § 1 genannten Grundes verhindert oder ausgeglichen werden sollen.“⁵ Die geschützten Merkmale oder Kategorien, die von Positiven Maßnahmen abgedeckt sind, umfassen Geschlecht, sexuelle Orientierung, Alter, ethnische Herkunft, Behinderung und Religion. Positive Maßnahmen umfassen ausdrücklich die gezielte Einstellung von Menschen mit den gerade aufgezählten Merkmalen, sofern die für die ausgeschriebene Stelle erforderlichen Qualifikationen vorliegen und mit denen von anderen Bewerber*innen gleichwertig sind.

Die offensive Ansprache gesellschaftlich marginalisierter Gruppen sollte jedoch von anderen vielfaltssensiblen Maßnahmen flankiert werden, um die gewünschten Effekte zu zeitigen. Beispielsweise sollte die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung und Familienfreundlichkeit in Stellenanzeigen erwähnt werden und im Betrieb verankert sein. Da Frauen überproportional in Teilzeit beschäftigt sind, um beispielsweise Kinderbetreuung zu gewährleisten, können unbeabsichtigte Ausschlüsse die Folge sein, wenn Teilzeitarbeitsmodelle nicht angeboten werden.

5 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) § 5.

Stellenausschreibungen vielfaltssensibel platzieren

1. Tipp:

Nutzen Sie vorhandene Netzwerke

Wenn sie sich personell diverser aufstellen wollen, lohnt es sich, über die konventionellen Bewerbungskanäle und Plattformen hinaus zu überlegen, wo Personengruppen, die Sie gezielt erreichen wollen, besonders gut auf Ihre Stellenanzeigen aufmerksam werden. Dies können etwa Jobmessen sein. Darüber hinaus können Diversitäts- und Gleich-

stellungsbeauftragte Anzeigen in ihren Netzwerken streuen. Interessenvertretungen von gesellschaftlich marginalisierten Gruppen wie Migrant*innenverbände oder LSBTIQ – (Lesben, Schwule, Bisexuelle, Trans-, Inter* und queere Menschen) Organisationen sowie von Menschen mit Behinderungen können ebenfalls geeignete Partner*innen sein.

2. Tipp:

Inserieren Sie auf speziellen Plattformen

Unter Diversity-jobs.de oder Goodjobs.eu können Arbeitgeber*innen inserieren und Arbeitnehmer*innen suchen. Diese Plattformen haben einen expliziten

Fokus auf Vielfalt, sowohl was die thematische Ausrichtung der Stellen als auch was die Anforderungsprofile anbetrifft.

3. Tipp:

Inserieren Sie mehrsprachig

Ein weiterer Weg, eine größere und womöglich diversere Bewerber*innenzahl zu erreichen ist, Stellenanzeigen auf Englisch zu schalten. Diese Stellenanzeigen werden dann womöglich von

Personen gesehen, die kein oder wenig Deutsch sprechen, diese können dann aber eventuell andere Menschen, z. B. innerhalb ihrer Community, auf die die Stelle passen würde, darauf hinweisen.

Vielfalts- und diskriminierungssensible Strategien für das Bewerbungsgespräch

1. Tipp:

Reflektieren Sie Ihren *unconscious bias* (unbewusste Vorannahmen)

Es gibt zahlreiche Studien aus der sozialpsychologischen Forschung, die belegen, dass wir viele unbewusste Vorannahmen (*unconscious bias*) haben, die unseren Blick auf andere Menschen mitbestimmen.⁶ Diese Vorannahmen sind durch gesellschaftliche Diskurse geprägt und können dazu führen, dass wir jemandem mit negativen Gefühlen begegnen und dadurch dessen Qualifikation nicht oder nicht angemessen wahrnehmen und somit beispielsweise der Auswahlprozess nicht objektiven Kriterien gehorcht. Ein Beispiel, wie sich diese unbewusste Voreingenommenheit konkret auswirkt, ist das Kopftuch. Dieses ist sehr stark symbolisch aufgeladen. Selbst bevor eine Bewerberin also den ersten Satz gesagt hat, können diese negativen Grundannahmen die Einschätzung dieser Person schon negativ einfärben. In einer Studie über

Auswahlkriterien von Personaler*innen hat der Soziologe Albert Scherr mit Kolleg*innen belegen können, dass die Eigenschaft der vermeintlichen „Passung“ von Bewerber*innen in eine Belegschaft häufig die Entscheidung für ein*e Kandidat*in bestimmt. Wenn z.B. die Belegschaft vorwiegend weiß, männlich und über einen akademischen Hintergrund verfügt, werden Kandidaten eher gewählt, die dieser homogenen Belegschaft entsprechen, auch wenn fachlich womöglich ein*e andere*r Bewerber*in besser geeignet wäre. Es ist deshalb wichtig, sich dieser subjektiven Einflussfaktoren bewusst zu sein, diese kritisch zu reflektieren und mithilfe von möglichst objektiven Kriterien, welche als Korrektiv dieser subjektiven Einflussfaktoren dienen können, das Einstellungsverfahren vielfaltssensibel zu optimieren.

6 Vgl z. B. Stanley Damien et al (2011): *Implicit race attitudes predict trustworthiness judgments and economic trust decisions*. In: *Psychological and cognitive sciences. PNAS* May 10, vol. 108 no. 19, 7710-7715.

2. Tipp:

Investieren Sie in diversitätssensible Fortbildungen für Personalverantwortliche

Personen, die in der Auswahlkommission sitzen, sollten zu Diversitätsthemen fortgebildet werden. Denn deren Sensibilität in Bezug auf unbewusste Vor-

nahmen, die den Bewerbungsprozess negativ beeinflussen können, wird geschärft und Tools zur vielfaltsorientierten Gestaltung des Verfahrens optimiert.

3. Tipp:

Legen Sie Standards im Einstellungsprozess fest

In kleinen Betrieben kann es sein, dass nur eine Person entscheidet. Ein Vier-Augen-Prinzip, d. h. das Durchführen und Entscheiden mindestens zu zweit, sollte als Mindeststandard angestrebt werden, um homogenisierenden Effekten in Bezug auf die Auswahl aufgrund von qualifikationsfernen subjektiven Präferenzen entgegenzuwirken. Auch in kleineren Settings sollte das Bewerbungsverfahren standardisiert sein, also Bewerber*innen

identische Fragen gestellt und klare Kriterien für die Bewertung der Antworten vorab festgehalten werden.

Fragen Sie sich bei der Evaluation von Kandidat*innen immer: Welche Bilder von dieser Person habe ich? Woran mache ich dies fest? Hatte ich einen ersten Impuls für Antipathie oder Sympathie und wodurch könnte dieser begründet sein?

4. Tipp:

Vermeiden Sie unzulässige Fragen und reflektieren Sie sensible Themen

Es gibt Fragen, die eindeutig unzulässig sind, wie z. B. die nach der Familienplanung oder Schwangerschaft und Religion, wenn sie (potenziell) diskriminierende Wirkung haben. Aber auch andere

Fragen, z. B. zu Aussehen, Migrationshintergrund oder Geschlechtsidentität können unangemessen sein. Es sollte reflektiert werden, was der Erkenntnisgewinn *in Bezug auf die auszuübende Tätigkeit*

ist und ob anderen Bewerber*innen vergleichbare Fragen gestellt werden.

Es bietet sich zudem an, zu Beginn des Gespräches eine Runde zu machen, in der sich alle mit Pronomen und Namen vorstellen und so geklärt wird, wie jede Person angesprochen werden möchte.

Bei Menschen mit Fluchterfahrung sind Fragen zur eventuellen Fluchtgeschichte unangemessen, weil u.U. belastend, zumindest so lange sie nicht von den Bewerber*innen eingebracht werden und es für das Berufsprofil relevant ist, z.B. durch die möglicherweise durch die Fluchterfahrung gewonnenen Kompetenzen und bewiesenen Fähigkeiten.

5. Tipp:

Benennen Sie Diversitätskompetenz im Bewerbungsgespräch

Wenn sich das Unternehmen auf den Prozess einer Vielfaltsentwicklung begeben sollte, sollte es auf jeden Fall im Bewerbungsgespräch eine Frage zur Diversitätskompetenz geben.

Wie die Antworten darauf bewertet werden, sollte vorher mit einem Kriterienkatalog festgelegt werden und die Personen, die dies erstellen, sollten selbst eine hohe Diversitätskompetenz besitzen bzw. hierzu fortgebildet worden sein.

6. Tipp:

Besetzen Sie die Bewerbungskommission divers

Die Kommission, die das Bewerbungsgespräch führt und über die Einstellung entscheidet, sollte möglichst divers aufgestellt sein. Einerseits fühlen sich Bewerber*innen mit Diskriminierungserfahrungen eher willkommen und sehen, dass es ein Bewusstsein für Diversität gibt, wenn sie selbst sich in diesem Gremium repräsentiert sehen. Zum ande-

ren wird die Gefahr der Reproduktion homogener, nichtdiverser Belegschaften dadurch reduziert, dass vielfältige Perspektiven an die Bewerber*innen-Auswahl angelegt werden. Die Kommission sollte zu Diversitätsthemen fortgebildet sein und ein Bewusstsein für *unconscious bias* haben.

Vor dem Bewerbungsgespräch: Das Einladungsschreiben

1. Tipp:

Sprechen Sie die Kandidat*innen korrekt an

Wenn die Kandidat*innen ausgewählt wurden, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden sollen, können bereits im Einladungsschreiben wichtige Weichenstellungen gelegt werden, um Ausgrenzungserfahrungen für die Bewerber*innen zu vermeiden. Wichtig ist deshalb die korrekte Anrede der Person. Sehr geehrte Frau oder Herr ist beispielsweise nicht passend bei Personen, die sich als geschlechterdivers identifizieren und sich etwa weder als Mann noch als Frau einordnen. Häufig schreiben Kandidat*innen in ihrem Bewerbungsschreiben selbst, wie sie angesprochen werden möchten. Bei

Unsicherheiten kann z. B. Hallo Vorname Nachname oder Guten Tag Vorname Nachname verwendet werden. Bei Namen, die für in Deutschland sozialisierte Menschen nicht so geläufig sind, sollten Sie besondere Sorgfalt beim Antwortschreiben an den Tag legen, wenn Sie den Namen schreiben und auch auf Sonderzeichen achten. Denn falsch angesprochen zu werden kann eine sich wiederholende verletzende Erfahrung sein. Bei Unsicherheiten können Sie im Bewerbungsgespräch auch offen fragen, wie z. B. ein Name korrekt ausgesprochen wird oder wie eine Person angesprochen werden möchte.

2. Tipp:

Machen Sie den Ablauf des Gesprächs transparent

Weiterhin können Sie im Einladungsschreiben schon kurz den ungefähren Ablauf des Bewerbungsgesprächs skizzieren, also dass es einem festen Schema folgt, mit Begrüßung, Fragen zur Motivation, Qualifikation und dass die Fragen standardisiert sind, d. h. alle

Bewerber*innen die gleichen Fragen bekommen. Insbesondere für Personen, die mit deutschen Bewerbungsverfahren nicht so vertraut sind, z. B. aufgrund von Migrationserfahrungen, kann dies hilfreich sein.

3. Tipp:

Zeigen Sie sich ansprechbar für mögliche Barrieren

Proaktiv formulierte Angebote wie, dass bei Fragen zum Bewerbungsgespräch vorab per Mail oder telefonisch weitere Informationen eingeholt werden können, kann bei Bewerber*innen Unsicherheiten und Ängste nehmen. Eine Wegbeschreibung und Informationen zur Barrierefreiheit des Veranstaltungsortes kann insbesondere für Menschen mit körperlichen Einschränkungen sehr relevant sein. Deswegen fragen Sie nach, ob es von Seiten der Bewerber*in noch

spezifische Bedarfe für das Vorstellungsgespräch gibt, z.B. Assistenz benötigt wird. Dies signalisiert Sensibilität für mögliche Barrieren. Sorgen Sie dafür, dass der Arbeitsort und die Arbeitsplätze barrierefrei sind, also z.B. für Rollstuhlfahrer*innen zugänglich sind.

Achten Sie im Bewerbungsgespräch zudem auf geschlechtersensible Sprache, d.h. sprechen Sie nicht in der ausschließlich männlichen Form.



Das Bewerbungsgespräch

1. Tipp:

Bereiten Sie einen Fragenkatalog mit Bewertungen vor

Vor dem Bewerbungsgespräch sollte ein Fragenkatalog entworfen werden mit den Fragen, die allen Kandidat*innen gestellt werden. In einer Bewertungsschablone (mit Punktsystem) können

Stichworte für die inhaltlichen Punkte festgehalten werden, die in den Antworten auftauchen sollten, um so eine größtmögliche Vergleichbarkeit der Antworten zu gewährleisten.

2. Tipp:

Klären Sie die Beteiligung und Mitsprache im Bewerbungsprozess

Nichtsdestotrotz ist die Bewertung einer Person und deren Qualifikation immer auch subjektiv eingefärbt, dies sollte reflektiert und der Anteil der subjektiven Faktoren so gering wie möglich gehalten werden. Darüber hinaus sollte im Vorfeld überlegt werden, wer in der Bewerbungskommission sitzt, und wie eine größtmögliche Pluralität an Perspektiven, insbesondere von den gesellschaftlichen Gruppen, die ins Unternehmen geholt werden sollen, vertreten sein kann. Wie wird entschieden, wenn beispielsweise zwei Kandidat*innen von unterschiedlichen Mitgliedern der Auswahlkommission favorisiert werden? Welches Mitspracherecht haben Gleich-

stellungsbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung bei der Entscheidungsfindung? Auswahlverfahren können sich je nach Größe und Art der Institution unterscheiden: Während in einem sehr kleinen Betrieb mitunter keine eigene Personalabteilung existiert und somit Inhaber*in und Personalverantwortliche in eins fallen können, ist die Situation anders in großen Unternehmen oder einer städtischen Verwaltung, wo verschiedene Personen in den Bewerbungsprozess involviert sind. In jedem Fall sollte eine größtmögliche Standardisierung des Bewerbungsverfahrens angestrebt werden, um den subjektiven Faktor von Entscheidungen möglichst gering zu halten.

Vielfaltssensible Bewertung von Kandidat*innen im Bewerbungsverfahren

1. Tipp:

Reflektieren Sie mögliche Gründe für Lücken im Lebenslauf

Für Lücken im Lebenslauf kann es sehr unterschiedliche Gründe geben: Aufgrund von Fluchterfahrungen kann die Bildungsbiographie beispielsweise unterbrochen worden sein. Auch Krankheitsphasen können etwa durch Belastungen, die durch ein diskriminierendes Umfeld ausgelöst wurden oder durch eine chronische Erkrankung bedingt sein. Familienversorgung oder ein langes Studium aufgrund der Notwendigkeit, den Lebensunterhalt zu verdienen – ein Umstand, der Menschen häufiger betrifft, die aus einem Elternhaus mit

niedrigerem sozioökonomischem Status stammen – sind weitere Gründe, die Lücken im Lebenslauf erklären können. Kurzum, eine vielfaltssensible Bewerber*innenauswahl sollte die Vielzahl an möglichen Gründen für nichtlineare Lebensläufe nicht als Ausschlusskriterium nehmen, sondern neben Zertifikaten und Abschlüssen immer auch ergänzend Fragen nach besonderen Kompetenzen, die nicht aus dem Lebenslauf ersichtlich sind, in das Bewerbungsgespräch integrieren.

2. Tipp:

Beziehen Sie nonformale Kompetenzen in die Bewertung mit ein

Menschen mit Diskriminierungserfahrungen bringen häufig auch spezielle Kompetenzen mit wie Resilienz, Reflexionsvermögen, Diversitätskompetenz.⁷ Gleichzeitig kann es bei Menschen, die im Laufe ihres Lebens mit strukturellen Hürden und/oder Ausgrenzung konfrontiert waren sein, dass Kompetenzen eher versteckt sind und nicht notwendigerweise in der Bewerbung durch formale Zertifikate abgebildet sind. Sie können den Pool der Kandidat*innen erweitern und dies wirkt sich auch

positiv auf ihr Unternehmen aus, wenn Sie abseits der Zertifikate im Gespräch nachfragen, ob es Kompetenzen gibt, die nicht auf den ersten Blick ersichtlich sind, weil Zertifikate fehlen. Sonst schränken Sie Ihren Suchradius unnötig ein.⁸ Integrieren Sie also gezielt in Ihren Fragenkatalog Aspekte, mit denen Sie in Erfahrung bringen können, ob die Kandidat*in abseits von Studium oder Ausbildung Kompetenzen mitbringt, die für die Stelle relevant sein können.



7 Institut für Diversity- & Antidiskriminierungsforschung (Hrsg.): Dominic Frohn et al.: Out im Office? Sexuelle Identität und Geschlechtsidentität, (Anti-)Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz, Köln 2017, S. 61.

8 Vgl. Julia Gaiser/Emilia Roig: Die Dimension „soziale Herkunft“ in der Arbeitswelt aus einer intersektionalen Perspektive, Berlin 2021, S. 9.

Literaturtipps und Hinweise

Untenstehend finden Sie Literatur, die sich mit unterschiedlichen Aspekten vielfaltssensibler Einstellungsverfahren befasst

Gleichstellungsscheck für kleine und mittlere Unternehmen des BMSFJ:

<https://www.bmfsfj.de/resource/blob/155340/8187251d391f18eb26b85731050df54c/gleichstellungsscheck-fuer-kleine-und-mittlere-unternehmen-kmu-gleichstellungsscheck-data.pdf>

InQA-Check Vielfalt für Verwaltungen:

<https://www.inqa-check-vielfalt-verwaltung.de/check-vielfalt-verwaltung/daten/mittelstand/index.htm>

Eine Einführung in die Erhebung von Gleichstellungsdaten

Citizens For Europe (Hrsg.) Wer nicht gezählt wird, zählt nicht. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Einwanderungsgesellschaft – eine anwendungsorientierte Einführung. Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership, Berlin 2018. Abrufbar unter:

<https://cloud.citizensforeurope.org/index.php/s/7gkZjZfSHDpZTRp>

Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Fair in den Job, Berlin 2019.

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Flyer/fair_in_den_job.pdf?__blob=publicationFile&v=7

Julia Gaiser/Emilia Roig: Die Dimension „soziale Herkunft“ in der Arbeitswelt aus einer intersektionalen Perspektive, Berlin 2021.

https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Policy_Paper_CIJ_Die_Dimension_soziale_Herkunft_in_der_Arbeitswelt.pdf

Zu anonymisierten Bewerbungsverfahren finden Sie in folgender Publikation weitere Anregungen:

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.): Leitfaden für Arbeitgeber.

Anonymisierte Bewerbungsverfahren, Berlin 2014.

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Anonym-Bewerbung/leitfaden_anonymisierte_bewerbungsverfahren.pdf?__blob=publicationFile&v=4

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (Hg.): KMU-Toolbox für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche, München 2020 (3., aktualisierte Auflage).

<https://www.netzwerk-iq.de/foerderprogramm-iq/fachstellen/fachstelle-interkulturelle-kompetenzentwicklung/angebote/fuer-kmu/kmu-toolbox>

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (Hg.):

Alles schon fair? Mit Recht zu einem inklusiven Arbeitsmarkt!

Dossier zu 10 Jahren Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, München 2016.

https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/Publikationen/FS_IKA_Dossier_AGG_web_2.pdf

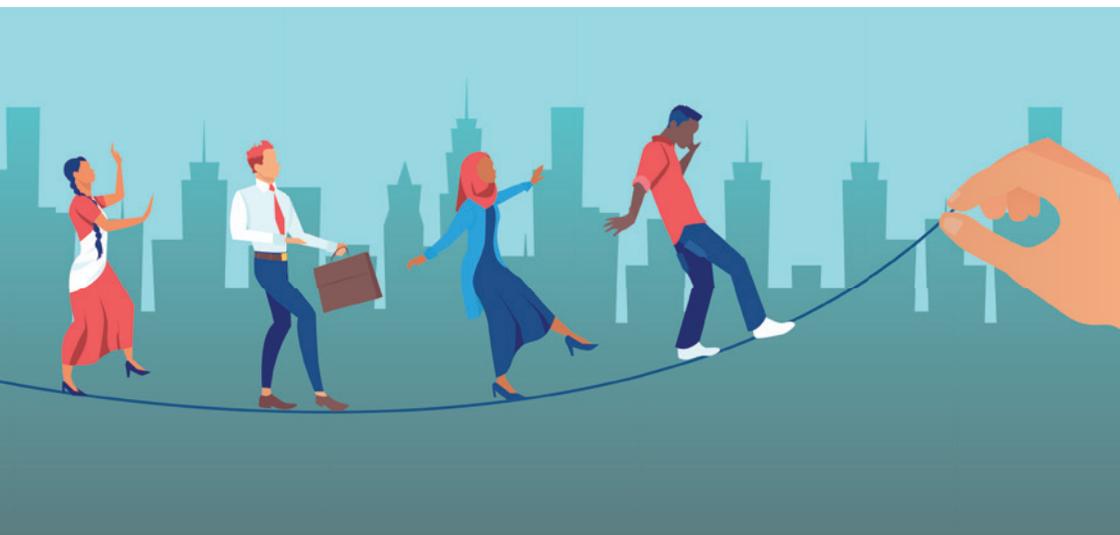
Diese Broschüre wurde vom Projekt migration.works erstellt. Es ist Teil des bundesweiten Förderprogramms „Integration durch Qualifizierung (IQ)“, welches sich den verbesserten Zugang von Menschen mit Migrationshintergrund zum Arbeitsmarkt zum Ziel gesetzt hat.

Unsere Schulungen sind für Institutionen wie z. B. Verwaltungen und Betriebe in der Regel kostenfrei. Kontaktieren Sie uns gerne für Schulungsanfragen oder Informationen zu weiteren Broschüren, u. a. zu den Themen Einstellung von Geflüchteten in Betrieben oder religiöse Gebote im Arbeitskontext.

Kontakt:

Dr. Philipp Dorestal

E-Mail: philipp.dorestal@basisundwoege.de



www.hamburg.netzwerk-iq.de
www.basisundwege.de/antidiskriminierung

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



In Kooperation mit:



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Bundesagentur
für Arbeit**