



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM  
FÜR INTEGRATION, FAMILIE,  
KINDER, JUGEND UND FRAUEN

# CHANCENGLEICH BEWERBEN

---

Anonymisiertes  
Bewerbungsverfahren in  
Rheinland-Pfalz

Dokumentation



# INHALT

Grußwort.....	3
Kurzfassung.....	5
Einleitung.....	9
Ergebnisse.....	13
Empfehlungen.....	29
Ausblick.....	35
Literatur.....	36
Anhang.....	37
Dank.....	42



Rheinland-Pfalz ist ein weltoffenes Land und deshalb treten wir jeder Benachteiligung entgegen. Benachteiligung beim Zugang zu Arbeitsplätzen geschieht zumeist nicht bewusst. Viele Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber fördern gezielt und direkt bestimmte Gruppen, wie Frauen, Migrantinnen und Migranten oder Menschen mit Behinderungen. Das ist begrüßenswert und richtig.

Es geht aber um mehr. Es geht darum, dass trotz der lobenswerten Anstrengungen zur Förderung spezifischer Gruppen viele Menschen Erfahrungen der Benachteiligung machen. Förderprogramme allein reichen also offenkundig nicht aus. Wir wissen das aus den Berichten der Bundesantidiskriminierungsstelle und auch, weil der Landesantidiskriminierungsstelle seit ihrer Gründung Beschwerden und Eingaben vorgetragen werden. Sehr viele davon beziehen sich auf Benachteiligung bei Bewerbungen oder auf den Arbeitsmarkt allgemein (Mobbing am Arbeitsplatz, Benachteiligung bei Fortbildungen usw.).

Die positive Gestaltung der vorhandenen Vielfalt im Arbeitsmarkt zu fordern, ist dabei die eine Sache, praktisch zu zeigen, dass und wie genau das funktionieren kann, die andere. 2012 haben wir deshalb das mehrjährige Pilotprojekt „Chancengleich bewerben – Anonymisiertes Bewerbungsverfahren Rheinland-Pfalz“ gestartet.

Das Pilotprojekt konzentrierte sich vor allem auf qualitative Fragen des anonymisierten Verfahrens und auf die praktischen Erfahrungen im Umgang damit. Vorläuferprojekte hatten sich mit den verschiedenen technischen Wegen der Anonymisierung beschäftigt. Uns ging es darum, das Spektrum zu erweitern und Lücken zu füllen, um das Ausprobieren, das Erfahrungen-Sammeln und den Austausch darüber zu ermöglichen. Das anonymisierte Bewerbungsverfahren stößt in Deutschland – mit seiner sehr speziellen Tradition der Abfrage persönlicher Angaben bei einer Bewerbung – noch immer auf große Skepsis. Aber ist sie auch berechtigt? Oder steckt hinter der Ablehnung vielleicht eher die Sorge, weniger Entscheidungsspielraum zu haben, also letztlich lieber nach Belieben oder nach Sympathie entscheiden zu wollen als nach Qualifikation, wenn es um Stellenbesetzungen geht? Antworten auf diese Fragen ergeben sich nur, wenn genau unter die Lupe genommen wird, wie man die allzu menschlichen Faktoren, deren Wirkung eben auch unwillentlich ausgrenzend sein können, bewusst macht und sie ausschaltet, soweit das möglich ist. Das anonymisierte Bewerbungsverfahren bietet diese Chance. Es eröffnet – auch wenn es kein

Allheilmittel gegen Benachteiligung ist – einen pragmatischen Weg. Dieser Weg ist nicht leicht. Das vertraute Verfahren loszulassen und sich auf etwas Neues einzulassen, verlangt viel von den Beteiligten. Will man aber Antidiskriminierung und die positive Gestaltung von Vielfalt ernst nehmen und als Vertreterin oder Vertreter dieses Ansatzes ernst genommen werden, dann führt kein Weg daran vorbei, bei sich selbst anzufangen. Und das heißt: die eigene Organisation und die eigene bisherige Vorgehensweise zu untersuchen und zu verändern. Hier besteht die Chance, Veränderungen nicht von den Betroffenen zu verlangen (Anpassung, Anstrengungen jeder Art, um in den Arbeitsmarkt zu gelangen), sondern systematisch daran zu arbeiten, dass strukturelle und institutionelle Benachteiligung beendet wird. Wenn das gelingt, dann eröffnen sich für Stellenanbietende zugleich größere Chancen auf Fach- und Nachwuchskräfte, Beschwerden wird es weniger geben und die Kultur der Wertschätzung von Menschen am Arbeitsplatz kann lebendig werden. Es reicht nicht, davon zu reden, man muss es auch tun.

Die Dokumentation unseres Pilotprojekts schließt mit Empfehlungen, die wir aus den Erfahrungen der Mitwirkenden abgeleitet haben. Ihnen gilt mein besonderer Dank.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'I' followed by the name 'Irene Alt' in a cursive script.

Irene Alt

Ministerin für Integration, Familie,  
Kinder, Jugend und Frauen des Landes Rheinland-Pfalz

# Kurzfassung

Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes führte 2010 das bundesweit erste Pilotprojekt zum anonymisierten Bewerbungsverfahren durch und präsentierte die Ergebnisse im Frühjahr 2012. Nachdem diese Ergebnisse ausgewertet worden waren, begann die Vorbereitung des rheinland-pfälzischen Pilotprojekts. Im Jahr 2013 erprobte auch das Integrationsministerium Baden-Württemberg das anonymisierte Bewerbungsverfahren.<sup>1</sup>

Die Ergebnisse auf Bundesebene hatten gezeigt, dass die vier miteinander verglichenen Anonymisierungsmethoden eine unterschiedliche Handhabbarkeit, abweichende Anforderungen und verschiedene technische Voraussetzungen aufweisen. Verglichen wurden die folgenden Methoden der Anonymisierung:

- das Schwärzen von Bewerbungsunterlagen von Hand,
- das Auswerten eingegangener Bewerbungsunterlagen in eine anonymisierte Excel-Tabelle von Hand,
- das standardisierte (nicht-interaktive) Online-Bewerbungsverfahren mit Trennung der Kontaktdaten vom Bewerbungsformular,

- das interaktive Online-Bewerbungsverfahren (mit Blindschalten persönlicher Angaben).

Das standardisierte (nicht interaktive) Online-Bewerbungsverfahren wurde ausgewählt, weil es die einfachste Verfahrensweise ist. Im Fokus sollten die Erfahrungen der Projektteilnehmerinnen und –teilnehmer stehen, nicht die Technik der Anonymisierung. Denn diese Erfahrungen sollten Gegenstand der wissenschaftlichen Evaluation sein.

## Ziele und Leitfragen des Pilotprojekts

Wir haben das Ziel verfolgt, belastbare Aussagen über die Anwendbarkeit, Widerspruchsfreiheit, Machbarkeit und Nützlichkeit des standardisierten Online-Bewerbungsformulars machen zu können. Daraus ergaben sich die folgenden Leitfragen:

- Anwendbarkeit: Ist das standardisierte Online-Bewerbungsverfahren auf die Anforderungen der beteiligten Partner (Öffentlicher Dienst, Wohlfahrtsverbände) übertragbar und anwendbar?
- Widerspruchsfreiheit: Ist das Verfahren verknüpfbar mit dem Anliegen der Förderung von besonderen

---

<sup>1</sup> Eine Übersicht befindet sich im Anhang.

Zielgruppen wie Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund sowie Menschen mit Behinderungen?

- Machbarkeit: Lässt sich die Personalauswahl mit dieser Anonymisierungsmethode im ersten Schritt (vor der Einladung zum Vorstellungsgespräch) diskriminierungsfrei gestalten?
- Nützlichkeit: Führt das Verfahren zu gewünschten Ergebnissen bei der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern?

Entscheidend für die Beantwortung der Leitfragen waren die praktischen Erfahrungen, die die teilnehmenden Organisationen konkret machen konnten.

## Planung und Vorbereitung

Für die Evaluation wurde als Kooperationspartner die Firma Bentner – Systemische Organisationsberatung, Darmstadt, gewonnen. Den Auftrag für die Ausführung der erforderlichen technischen Dienstleistungen („Neutrale Stelle“) erhielt die Firma Schneider Organisationsberatung, Trier. Die Projektleitung übernahm die Anfang 2012 eingerichtete Landesantidiskriminierungsstelle Rheinland-Pfalz im Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen.

## Projektstruktur

Die „Neutrale Stelle“ übernahm alle vorbereitenden und begleitenden technischen Schritte. Hierzu zählten die Vorbereitung

und Pflege der Projekt-Webseite „Chancengleich-bewerben.rlp.de“, die Entwicklung und Bereitstellung der Online-Bewerbungsformulare für die Stellenausschreibungen der teilnehmenden Partnerorganisationen, die Trennung zwischen den persönlichen Daten und den weiteren Bewerbungsangaben, die Weiterleitung der anonymisierten Bewerbungsformulare an die Stellenanbietenden, die Überwachung der Bewerbungsfristen, die Auswertung der ausgefüllten Bewerbungsformulare mittels Excel-Tabelle für die schnelle erste Übersicht, die Einladungen der Bewerberinnen und Bewerber zum Vorstellungsgespräch, die Einhaltung des Datenschutzes sowie die Beratung von Projektteilnehmenden und Bewerberinnen und Bewerbern zu technischen Fragen.

Im Projektverlauf von 24 Monaten fanden drei Runden mit den Projektteilnehmenden statt, bei denen Erfahrungen diskutiert und Probleme mit dem Verfahren erörtert wurden. Die wissenschaftliche Evaluation bereitete diese durch Leitfragen vor und wertete sie aus.

Eine Vorrunde fand direkt im Anschluss an eine Informationsveranstaltung im Herbst 2012 statt und bezog alle zu diesem Zeitpunkt an der Teilnahme interessierten Institutionenvertretungen ein. Zu diesem Zeitpunkt wurden vor allem inhaltliche Fragen und die vorhandene allgemeine Sicht auf das anonymisierte Bewerbungsverfahren abgefragt. Ziel war es,

etwaige Skepsis oder Vorbehalte herauszuarbeiten.

Sowohl die Neutrale Stelle als auch die Projektleitung nahmen an allen Expertenrunden teil und brachten ihre Erfahrungen bzw. zusätzliche Informationen in den Austausch ein.

## Praxis

Nachdem die Webseite „Chancengleich bewerben“ freigeschaltet war, startete das Projekt im Januar 2013 offiziell. Direkt im Anschluss daran traf sich die erste Expertenrunde. Diese Gesprächsrunde umfasste diejenigen Personen, deren Institutionen sich für die Teilnahme am Pilotprojekt entschieden hatten. Themen waren die Erwartungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, das bisherige Rekrutierungsverfahren und die damit verbundenen Verfahrensweisen und Erfahrungen (Ausgangssituation).

Die zweite Expertenrunde wurde im Oktober 2013 mit allen Projektteilnehmerinnen und -teilnehmern durchgeführt, die das anonymisierte Bewerbungsverfahren bereits angewendet hatten und über erste Erfahrungen berichten konnten. Hier ging es vorrangig um die Einschätzung des neuen Instruments, die Berichterstattung über etwaig aufgetretene neue Herausforderungen durch das Anonymisierungsverfahren und weitere Erwartungen für die restliche Projektlaufzeit (Zwischenstand).

Die dritte und letzte Expertenrunde diente dazu, den Blick auf 24 Monate der Anwendung eines neuen Verfahrens zurückzuwerfen und eine Bewertung der damit gemachten Erfahrungen (Endsituation) vorzunehmen.

Alle Expertenrunden wurden auf Tonband aufgezeichnet, anschließend transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Die wissenschaftliche Evaluation legte der Projektleitung nach jeder Expertenrunde einen Auswertungsbericht vor.

## Auswertung

Anfang 2015 begann die Auswertung aller Einzelprozesse des Pilotprojekts, inklusive einer Selbstevaluation der Dienstleistungen der Neutralen Stelle. Mit dem Abschluss der Auswertungsphase umfasste die Gesamtdauer des Pilotprojekts in Rheinland-Pfalz von der Planung ab April 2012 bis zur Veröffentlichung der Dokumentation im Frühsommer 2015 rund 36 Monate.

## Ergebnisse im Überblick

Insgesamt wurden im Verlauf der Praxisphase des Pilotprojekts 67 Stellen ausgeschrieben und mittels des anonymisierten Verfahrens besetzt. Die Bewerbungsformulare für die auf der Homepage des Pilotprojekts veröffentlichten Stellenausschreibungen wurden 3.127 mal angefordert und 1.259 anonyme Bewerbungen wurden über die Neutrale Stelle eingereicht. Dies ist die

Datenbasis, auf der die folgenden Ergebnisse erarbeitet wurden.

1. Das anonymisierte Bewerbungsverfahren mittels eines standardisierten, nicht-interaktiven Online-Bewerbungsbogens ist auch im öffentlichen Dienst und der Wohlfahrtspflege anwendbar. Es ist nicht aufwändiger als die herkömmliche Vorgehensweise. Erforderlich ist dafür, einige Einzelschritte umzustellen. Vor allem bei der Stellenausschreibung ist detailliert darzulegen, welche Qualifikationsprofile die Bewerberinnen und Bewerber für die jeweilige ausgeschriebene Stelle haben sollten. Dies ist deshalb eine Umstellung, weil die genaue Tätigkeitsbeschreibung einer Stelle nach dem herkömmlichen Verfahren nicht selten erst in der Vorbereitung auf die Vorstellungsgespräche zusammengestellt wurde.
2. Das Verfahren steht nicht im Widerspruch zum Anliegen, besondere Zielgruppen zu fördern, weil es einerseits die möglicherweise vorhandenen Zugangsbarrieren für diese Zielgruppen absenkt und andererseits die Anwendung von Förderverfahren ab der Aufhebung der Anonymisierung nicht behindert.
3. Mit diesem Verfahren wird Diskriminierungsfreiheit in der ersten Phase der Personalrekrutierung erreicht, da die Entscheidung, wer zu einem

Vorstellungsgespräch eingeladen werden soll, ohne Kenntnis der persönlichen Eigenschaften erfolgt und der Fokus ausschließlich auf der Qualifikation liegt.

4. Das Verfahren erbringt die für die Stellenbesetzung gewünschten Ergebnisse und ist damit von Nutzen für die Personalrekrutierung. Es erhöht die Qualität der Bewerbungen durch die Präzisierung der fachlichen Anforderungen. Durch die Standardisierung – und verbunden mit einer an den spezifischen Anforderungen orientierten Auswertungstechnik – entsteht eine bessere Vergleichbarkeit zwischen den eingehenden Bewerbungen.



# Einleitung

Nach den Ergebnissen von Studien des Forschungsinstituts zur Zukunft der Arbeit sind bestimmte Personengruppen aufgrund ihrer persönlichen Eigenschaften beim Zugang zum Arbeitsmarkt erheblich benachteiligt.<sup>2</sup> So führt ein türkisch klingender Name im Lebenslauf dazu, dass die Chancen, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden, sich um 14 Prozent, und in kleinen Unternehmen sogar um 24 Prozent verringern (<sup>3</sup>). Internationale Erfahrungen in Großbritannien (2009), Schweden (2007, 2012) und Frankreich (2008, 2012) zeigen, dass sich mittels des anonymisierten Bewerbungsverfahrens vor allem bei Frauen, in Teilen auch bei Personen mit Migrationshintergrund eine Angleichung der Chancen in Personalrekrutierungsprozessen erreichen lässt.<sup>4</sup>

Nicht alle der vom Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) geschützten persönlichen Eigenschaften Geschlecht, Alter, Behinderung, ethnischer Hintergrund, Religion oder Weltanschauung und sexuelle Identität sind „sichtbar“, manche werden den

<sup>2</sup> vgl. Krause et al., 2010, Schneider et al., 2014

<sup>3</sup> vgl. Kaas und Manger, 2010

<sup>4</sup> ebd.

Personalverantwortlichen lediglich indirekt bekannt. Dies galt es im Konzept und im Design des Pilotprojekts zu berücksichtigen. Beim herkömmlichen Bewerbungsverfahren können aus den folgenden Unterlagen Rückschlüsse auf die persönlichen Eigenschaften einer Bewerberin oder eines Bewerbers gezogen werden:

Dokument	Angabe	Eigenschaft, die sichtbar wird
Anschreiben	Adresse	Soziale Herkunft <sup>5</sup>
Lebenslauf	Name	Geschlecht, Migrationshintergrund (bedingt)
	Geburtsdatum	Alter
	Geburtsort	Migrationshintergrund (bedingt)
	Familienstand	Sexuelle Identität (bedingt <sup>6</sup> )
Zeugnis	Name	Geschlecht <sup>7</sup> , Migrationshintergrund (bedingt)
	Geburtsdatum	Alter
Foto		Geschlecht (bedingt <sup>8</sup> ), Alter, Behinderung (bedingt, z. B. Blindenbrille), Migrationshintergrund (bedingt), ethnische Herkunft (bedingt), Religion (bedingt)

<sup>5</sup> z. B. eine Adresse in einem stigmatisierten Quartier

<sup>6</sup> Aus den Angaben zum Familienstand („verheiratet“ und „verpartnert“) geht die sexuelle Identität hervor, nicht aber aus der Angabe „ledig“.

<sup>7</sup> Bei Trans\*-Personen, wenn die Zeugnisse nicht umgeschrieben worden sind.

<sup>8</sup> Bei Trans\*-Personen kann zwischen der Angabe zum Geschlecht und dem Foto dann ein Widerspruch bestehen, wenn der Prozess der Geschlechtsumwandlung noch nicht abgeschlossen ist.

## Ziel

Vor diesem Hintergrund sollte im Rahmen eines eigenständigen praxisorientierten Pilotprojekts in Rheinland-Pfalz erarbeitet und getestet werden, ob und wie das anonymisierte Bewerbungsverfahren im Hinblick auf Anwendbarkeit, Widerspruchsfreiheit, Machbarkeit und Nützlichkeit ausgestaltet und angewendet werden kann.

Ziel war, dass die teilnehmenden Organisationen hinreichende Erfahrungen im Umgang mit anonymisierten Bewerbungen in einer Weise gemacht hatten, die ihnen eine geeignete Bewertungs- und Entscheidungsgrundlage zum Verfahren schuf. Ausgewählt wurde das standardisierte, nicht-interaktive Online-Bewerbungsverfahren.

Es kam bei diesem Vorgehen nicht darauf an, dass möglichst viele Stellen ausgeschrieben und möglichst viele eingehende Bewerbungen bearbeitet werden sollten. Wichtiger war, welche Fragen die Personalverantwortlichen hatten, welche Eindrücke sie bei der Anwendung gewannen und welche Schlussfolgerungen sie daraus zogen, einschließlich der Bewertung der Qualität des Gesamtprozesses.

## Zeitplan

**Planung:** Frühjahr 2012 bis Ende 2012

**Praxis:** 2013 und 2014

**Auswertung:** Januar bis Mai 2015

In der Vorbereitungsphase wurden vorhandene Studien und Materialien ausgewertet, das Konzept für das Projekt entworfen und abgestimmt. Im Anschluss daran informierte die Projektleitung potenziell Beteiligte über das Verfahren und das Vorgehen.

Zugleich wurden die Aufträge und die Leitfragen für die wissenschaftliche Evaluation und die technische Unterstützung erarbeitet und abgestimmt. Die Auswahl dieser Partner war Mitte 2012 abgeschlossen.

## Teilnahmebedingungen

Das Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen als für die Landesantidiskriminierungsstelle federführendes Ressort übernahm die Verpflichtung, alle finanziellen Kosten des Projekts zu tragen und selbst daran teilzunehmen. Die im Ministerium bei der Landesantidiskriminierungsstelle angesiedelte Projektleitung stand über die Gesamtlaufzeit bei Fragen zur Verfügung und koordinierte die Zusammenarbeit der beteiligten Organisationen und Partner. Sie war organisatorisch vom teilnehmenden Personalreferat getrennt, hatte auf deren Arbeit oder Entscheidungen keinen Einfluss und hatte keinen Zugang zu den Daten der eingegangenen Bewerbungen.

Die Projektteilnehmenden verpflichteten sich zur Teilnahme an allen Runden zum Erfahrungsaustausch sowie dazu, ihre

Stellenangebote – mit Ausnahme zahlenmäßig begrenzter und begründeter Einzelfälle – für die gesamte Laufzeit über das Pilotprojekt auszuschreiben. Dazu sollten sie in ihren Stellenausschreibungen, die auf dem üblichen Weg veröffentlicht wurden (Printmedien, Webseiten), auf ihre Teilnahme am Pilotprojekt hinweisen und die Adresse der Projektwebseite angeben.

## Technischer Ablauf

Basierend auf den Erfahrungen der Stadtverwaltung Celle, die am Bundespilotprojekt teilgenommen hatte, entwickelte die Neutrale Stelle einen Ablaufplan mit folgenden Bestandteilen (Details siehe Anhang):

- Die Stellenanbieter formulieren die Stellenausschreibungen mit allen erforderlichen Informationen über die Tätigkeit(en) und das Anforderungsprofil.
- Die Neutrale Stelle überträgt diese Stellenausschreibung in das Online-Bewerbungsformular und veröffentlicht dieses auf der Projekthomepage.
- Sie trennt bei den eingehenden Bewerbungen die Kontaktbögen von den Bewerbungsprofilen.
- Letztere überträgt sie automatisiert in eine Excel-Tabelle.
- Sie stellt diese Tabelle zusammen mit den anonymisierten Bewerbungsprofilen den Stellenanbietern zur Verfügung.
- Die Stellenanbieter wählen die geeigneten Personen aus und teilen diese Auswahl der Neutralen Stelle mit.
- Die Neutrale Stelle versendet die Einladungen und fordert die Eingeladenen auf, ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen (inklusive Zeugnissen) vor dem Vorstellungsgespräch bei den Stellenanbietern vorzulegen. An dieser Stelle endet die Anonymisierung.
- Die Stellenanbieter führen die Auswahlgespräche durch und entscheiden.

Fünf der insgesamt sechs Benachteiligungsgründe, die durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) geschützt sind, wurden demnach durch die Anonymisierung in der 1. Stufe ausgeblendet. Eine Ausnahme bildet – zumindest im öffentlichen Dienst – die Eigenschaft einer Behinderung. Die Bewerberinnen und Bewerber konnten selbst entscheiden, ob sie eine etwaige Behinderung oder eine Gleichstellung angeben wollten oder nicht. War das der Fall, so konnten die Stellenanbieter ihrer Verpflichtung nach SGB IX nachkommen und diejenigen Bewerberinnen und Bewerber auf jeden Fall mit in die Auswahl zum Vorstellungsgespräch einbeziehen, die fachlich nicht offensichtlich ungeeignet waren.

Zusätzlich wurde im Bewerbungsformular auch die Möglichkeit angeboten, freiwillig

eine Aussage zum etwaigen Migrationshintergrund zu machen. Das wurde dem jeweiligen Stellenanbietenden allerdings im Gegensatz zu einer freiwilligen Angabe über eine Behinderung oder Gleichstellung nicht mitgeteilt.

Um dem Datenschutz Rechnung zu tragen, richtete die Neutrale Stelle eine eigene Homepage ein, über die die Interessierten die jeweiligen Bewerbungsformulare anforderten und die ausgefüllten Formulare auf einen Sicherheitsserver hochluden. Zu den dort gespeicherten Daten hatten ausschließlich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Neutralen Stelle Zugang. Auch die Übermittlung der Daten an die Arbeitgeber erfolgte per Download vom Sicherheitsserver.

## **Zur Methode der Evaluation der Expertenrunden**

### **Rahmen**

Moderiert durch die wissenschaftliche Begleitforschung dauerten die Expertenrunden jeweils maximal zwei Stunden. Grundlage war ein vorbereiteter Interviewleitfaden, zugleich gab es jedoch auch die Möglichkeit, darüber hinausgehend sich äußern oder Fragen stellen zu können.

Das Gespräch wurde aufgezeichnet, zugleich wurden alle wichtigen Kernaussagen notiert, sodass zeitnah die Aus-

sagen der Befragten zu einem Kurzbericht zusammengefasst werden konnten.

### **Aufbereitung der Informationen**

Im nächsten Schritt folgte die Transkription der Tonbandaufnahmen, die es ermöglichte, dass eine fundierte inhaltsanalytische Auswertung aller Aussagen gemacht werden konnte. Die Auswertung erfolgte mit Hilfe einzelner Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring<sup>9</sup>.

### **Bericht**

Die von den Expertinnen und Experten gemachten Aussagen wurden u.a. nach Häufigkeiten ausgewertet, um individuelle Bedürfnisse, Befürchtungen und Meinungen aufzuzeigen und mit Hilfe von Zitaten, Kontext-Informationen sowie Definitionen näher zu erläutern und zu analysieren.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> vgl. Mayring 1990

<sup>10</sup> vgl. ebd., S. 56ff, sowie S. 86f

# Ergebnisse

Das rheinland-pfälzische Pilotprojekt zum anonymisierten Bewerbungsverfahren war ein qualitativ ausgelegtes Projekt. Gleichwohl braucht auch das eine größenmäßige Einordnung.

## Zahlen, Daten und Fakten

Im Projektverlauf wurden von der Neutralen Stelle 67 Stellenausschreibungen bearbeitet,<sup>11</sup> für die 1.259 Bewerbungen eingegangen sind. Die Daten wurden in einer Excel-Tabelle erfasst, anonymisiert und an die Arbeitgeber weitergeleitet.

Zusätzlich wurden 262 Bewerbungen bearbeitet, die nicht dem vorgesehenen Ablauf des anonymisierten Bewerbungsverfahrens entsprochen haben, beispielsweise eingereichte Word-Dokumente oder ein eingescanntes pdf-Formular. Die Neutrale Stelle hat daraufhin die Absenderinnen und Absender kontaktiert, das Verfahren erläutert und ggf. das pdf-Formular zugesandt.

Insgesamt wurden über das EDV-System 3.127 Formulare angefordert, weitere Interessentinnen und Interessenten wollten es per E-Mail zugesandt bekommen.

## Evaluation der Erfahrungen

### Vorrunde

Im Anschluss an eine Informationsveranstaltung im Herbst 2012 fand ein Treffen von Vertreterinnen und Vertretern grundsätzlich interessierter Institutionen oder Organisationen statt.

Vertreten waren:

- Landtagsverwaltung
- Landtagsfraktion
- Ressorts der Landesregierung
- Kommunen
- Kammern
- Wohlfahrtsverbände
- Bildungseinrichtungen

Im Mittelpunkt standen die beiden Fragen:

1. Wie wirkt unser Projektvorhaben auf Sie?
2. Welche Tendenz sehen Sie momentan für Ihre Organisation, sich an diesem Pilotprojekt in Rheinland-Pfalz zu beteiligen?

Die Auskünfte der Teilnehmenden zur ersten Frage variierten zwischen

---

<sup>11</sup> Eine Übersicht befindet sich im Anhang.

- „spannend“<sup>12</sup>,
- „interessant“,
- „aufwändig“,
- „Anliegen ist lauter“
- „nicht so anders als bisher“,
- „ehrgeiziges Vorhaben“,
- „hoher Zeitdruck“,
- „unsicher, ob es überhaupt für die eigenen Stellenausschreibungen geeignet ist“.

Darüber hinaus formulierten die Teilnehmenden auch Fragen und Unsicherheiten, die allerdings nur zum Teil spezifiziert wurden:

- „Viele Fragezeichen“
- „Wie sieht es mit der Objektivität des Verfahrens aus?“
- „Wir haben keine Berührungspunkte zu Menschen mit Migrationshintergrund.“
- „Unser bisheriges Verfahren ist recht neutral.“
- „Viele einzelne Schritte im Verfahren, daher erhebliche Verzögerungen zu erwarten“

Zur zweiten Frage gaben die Teilnehmenden die folgenden Auskünfte:

- „fifty-fifty“
- „haben bisher oft auf Empfehlung eingeladen, befürchte den Verlust dieses Einflusses“
- „Es spricht vieles dafür, aber es ist ambivalent“
- „neutral“
- „erst einmal Für und Wider abwägen“
- „Sorge, dass es doch zusätzlich etwas kostet“
- „Wir müssen den Personalrat reinnehmen“
- „Frage, ob es praktikabel ist oder ob es ein Durcheinander gibt“
- „Wir müssen erst noch die internen Abläufe anpassen“
- „Wir wissen nicht, ob wir überhaupt genug Stellenausschreibungen haben werden“

Die Antworten fielen also insgesamt skeptisch bis abwartend aus. Angesichts der Tatsache, dass das anonymisierte

<sup>12</sup> Alle folgenden einzeilig und kursiv gesetzten Zitate sind wörtliche Beiträge aus der Vorrunde und aus den Expertenrunden.

Bewerbungsverfahren generell nur einen geringen Bekanntheitsgrad hatte, kann das nicht verwundern. Formuliert wurde vor allem ein zusätzlicher Informationsbedarf, auch über die spezifische Vorgehensweise im rheinland-pfälzischen Pilotprojekt.

## 1. Expertenrunde<sup>13</sup>

„... Neugierde auf was Neues, aber ergebnisoffen!“

### Fragen zur ersten Expertenrunde

- Was hat Sie/Ihre Organisation bewogen, an diesem Pilotprojekt mitzuwirken?
- Was schätzen Sie, wie viele Stellen werden Sie 2013 und 2014 mit diesem Verfahren besetzen? Für welche Stellen (z. B. Auszubildende, Fachkräfte, Führungskräfte?) werden Sie das anonymisierte Verfahren einsetzen?
- Nach welchem Verfahren/Modell gehen Sie in Ihrer Organisation bisher bei der Stellenbesetzung vor?
- Wie viel Zeit wird bisher im Schnitt benötigt, um aus den eingegangenen Bewerbungen diejenigen Personen auszuwählen, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden? Wie wirkt sich das aus?

<sup>13</sup> Die im Folgenden dargestellten Evaluationsergebnisse werden aus datenschutzrechtlichen Gründen ohne Rückschlussmöglichkeit auf die einzelnen Beteiligten präsentiert.

- Was glauben Sie, wie wird sich das anonymisierte Verfahren im Vergleich dazu auswirken?
- Wenn Sie einmal auf Ihre Belegschaft schauen: Welche Gruppen sind bisher wie repräsentiert?
- Was wäre Ihnen noch wichtig und was bräuchten Sie noch, um gut in dieses Projekt starten zu können?

Zu Beginn der Runde tauschten sich die Personalverantwortlichen über ihre Beweggründe und die Motivation aus, an dem Pilotprojekt teilzunehmen. Auch konnten sie ihre Hoffnungen und Befürchtungen benennen.

*„Also bei uns war es auch die Motivation, mal was Neues auszuprobieren, ganz unverbindlich, [...] Das ist jetzt hier einmal ein völlig neuer Ansatz. Einfach mal dabei sein, das ergebnisoffen auszuprobieren, über einen längeren Zeitraum, in einem größeren Kreis [...] Und einfach mal gucken, was dabei rauskommt, wie es auch praktikabel ist.“*

*„Der zweite Mehrwert, den ich jetzt so noch nicht einschätzen kann, ist, ob das Anonymisieren was bringt. Denn der öffentliche Dienst ist schon etwas anderes als die Wirtschaft. Der öffentliche Dienst auf Landesebene ist auch etwas anderes als die Kommune, die wir hier kennen gelernt haben. Also ich würde für uns, für uns alle mal behaupten, dass die Fehlerhaftigkeit für uns nicht so offenliegend zu erkennen ist in bisherigen Verfahren, wie es in anderen Bereichen der Fall ist.“*

Weiterhin gaben sie eine vorsichtige Prognose ab, wie viele Stellen sie durch das anonymisierte Verfahren im Projektzeitraum bzw. im laufenden Haushaltsjahr zu besetzen glaubten. Das Ergebnis war durchschnittlich vier Stellen pro Organisation, insgesamt also voraussichtlich

28 Stellen. Schließlich sollten die Expertinnen und Experten erhoffte oder befürchtete Veränderungen an der Personalstruktur und im Bewerbungsprozess benennen.

Während der gesamten Diskussionsrunde zeigte sich eine grundlegende Ambivalenz der Beteiligten, die sich bei der tieferen inhaltsanalytischen Auswertung bestätigte.

So wurde deutlich, dass die Teilnehmenden neben der Neugier auf das Projekt gleichzeitig Sorgen hatten, wie etwa die Frage, ob das Projekt ihnen auch „etwas bringe“.

Zwiespältig war auch die Antwort auf den erwarteten Arbeitsaufwand. Einerseits bestand die Hoffnung, dass sich dieser verringere, andererseits die Befürchtung, er werde sich erhöhen. Konkret wurde z. B. das Bedenken geäußert, dass durch das anonymisierte Verfahren Bewerberinnen und Bewerber eingeladen würden, bei denen dies ansonsten auf Grund „negativ auffallender“ Bewerbungsunterlagen nicht geschehen wäre.

Es muss hier berücksichtigt werden, dass noch keine Praxiserfahrungen vorlagen: Korrigiert bzw. verändert wurden durch die „Neutrale Stelle“ nur Wörter in den Anschreiben oder sonstigen Texten, die auf eines der zu anonymisierenden Merkmale schließen lassen würden. Alles andere wäre ein nicht zulässiger Eingriff in Texte der Bewerberinnen und Bewerber gewe-

sen, durch den das Verfahren angreifbar geworden wäre. Das Argument, dass aus Schreibfehlern auf einen möglichen Migrationshintergrund (Deutsch als Zweitsprache) geschlossen werden könnte, bleibt natürlich bestehen. Aber es gibt auch viele Menschen ohne Migrationshintergrund, die (insbesondere nach der Rechtschreibreform von 1996) Schwierigkeiten haben, nach den Duden-Regeln zu schreiben.

Generell waren die Personalverantwortlichen mehrheitlich davon überzeugt, dass sie sich bei der Erstauswahl für ein Bewerbungsgespräch in der Regel nur nach fachlichen Kriterien richteten und beispielsweise Bewerbungsfotos „eigentlich“ kein Auswahlkriterium wären. Dennoch räumten sie ein, dass z. B. „Sofa-Bilder“ einen Rückschluss auf die Persönlichkeit zulassen könnten und z. T. zum sofortigen Ausschluss führten.

*„Klar, die Darstellung der Bewerbung spielt schon eine Rolle, ist die vernünftig abgegeben, habe ich jetzt eine schriftliche Bewerbung vorliegen mit einer Mappe oder wurde die per E-Mail eingereicht, wie sind die Unterlagen aufbereitet, habe ich Fehler im Anschreiben drin – was natürlich nicht so gut ankommt – oder erschrecke ich fast, wenn ich das Bild öffne, was da angehängt ist, wenn z. B. jemand auf dem Sofa sitzt [...] das sind Dinge, die gehen gar nicht und der würde für mich auch direkt schon raus fallen. Das gebe ich auch ganz offen und ehrlich zu.“*

Schließlich verdeutlicht diese Ambivalenz, dass Kriterien wie z. B. ein Foto bei einer „vorurteilsfreien“ Auswahl keine Rolle spielen sollten, aber gleichzeitig subjektive und unterbewusste Vorstellungen über

Bewerberinnen und Bewerber diese dennoch beeinflussten. Dieses Phänomen ist in der Sozialpsychologie schon lange bekannt. Menschen scheinen sowohl in persönlichen als auch beruflichen Beziehungen dazu zu neigen, andere Menschen sympathisch zu finden, die ihnen vom Verhalten, der Einstellung und den Werten oder der Herkunft her ähneln. Nach diesem *Ähnlichkeitsphänomen* werden (meist unbewusst) sowohl Lebenspartnerinnen und -partner als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgesucht. Insbesondere in Bewerbungsverfahren neigen die Beteiligten nachweislich dazu, Beobachtungs- und Beurteilungsfehler zu begehen, indem sie z. B. solche Personen besser bewerten, die ihrer (Unternehmens-)Kultur am meisten zu ähneln scheinen. Weitere häufige Wahrnehmungsfehler in Auswahlverfahren sind das Überbewerten des ersten Eindrucks oder bestimmter hervorstechender Eigenschaften, wie zum Beispiel markante Gesichtszüge oder Haarfarben.<sup>14</sup> Das anonymisierte Bewerbungsverfahren versucht deshalb, mögliche (Vor-)Urteile auf einer frühen Stufe zu neutralisieren, indem z. B. auf das Bewerbungsfoto und andere Angaben, die das Ähnlichkeitsphänomen begünstigen könnten, verzichtet wird.

Insgesamt gingen die Fachkräfte nicht von einer deutlichen Veränderung der Personalstruktur aus. Zudem hoben sie hervor,

<sup>14</sup> vgl. Kleebaum, 2007



dass potenzielle neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Organisationskultur passen müssten. Dass sich die Unternehmenskultur durch neue Bewerbergruppen auch verändern könnte und vielleicht auch sollte, ließen die Befragten hier (noch) völlig außer Acht.

Da der eigentliche Rekrutierungsprozess mit dem anonymisierten Verfahren zum Zeitpunkt der ersten Gesprächsrunde im Januar 2013 noch nicht begonnen hatte, war es verständlich und nicht überraschend, dass die Befragten noch unsicher waren und neben Hoffnungen auch Befürchtungen äußerten. Schließlich bedeutet die Umstellung auf das anonymisierte Verfahren auch eine Veränderung für die Organisation.

## 2. Expertenrunde

**"Wir haben (...) insgesamt positive Erfahrungen gemacht (...) die eigentliche Hürde ist dieses Herausuchen aus der Vielzahl der Bewerber auf der ersten Stufe"**

Nach elf Monaten Anwendungspraxis mit dem neuen Verfahren lauteten die Fragen zur zweiten Evaluationsrunde:

- Welche Erfahrungen haben Sie allgemein in der ersten Halbzeit gemacht?
- Gab es „Überraschungen“ bei den Stellenbesetzungen?
- Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit den anonym rekrutierten Mitarbei-

tenden gemacht?

- Welche Erfahrungen haben Sie mit der technischen Umsetzung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens gemacht?
- Haben Sie Verbesserungsvorschläge?

Zudem galt es herauszufinden, welche Erkenntnisse sich auf die Anonymisierung selbst bezogen und welche auf die Technik im Ablauf des Verfahrens.

Die Runde startete mit Vertreterinnen und Vertretern der Organisationen, die seit Beginn des Pilotprojektes ihren Personalbedarf mit dem anonymisierten Bewerbungsverfahren abdeckten. Eine zweite fand mit denjenigen statt, deren Organisationen bislang keine anonymisierte Rekrutierung durchgeführt hatten. Zu diesem Zeitpunkt waren von vier teilnehmenden Organisationen insgesamt 29 Stellen über das anonymisierte Verfahren ausgeschrieben worden. Damit war die Schätzung zu Beginn der Praxisphase bereits nach der Hälfte der Laufzeit erreicht und dies, obwohl drei Organisationen noch keine Erfahrungen mit dem anonymisierten Verfahren sammeln konnten. Die Teilnehmenden im ersten Teil äußerten vor allem ihre Unzufriedenheit mit den Excel-Listen, die aus ihrer Sicht anwenderunfreundlich gestaltet waren, sodass sich der Zeitaufwand für Bewerbungsverfahren erhöht hatte. Die Hoffnung, dass die Rekrutierungsprozesse vereinfacht werden könnten, hatte sich deshalb noch nicht erfüllt.

*„Will sagen, dass man einfach mal für so `n Turboüberblick die wichtigsten Kriterien kriegt und dann halt weiter runter gehen kann oder auch nicht. Das würde halt die Schnelligkeit der Bearbeitung und auch die Übersichtlichkeit glaube ich verbessern.“*

Im Januar 2014 fand daher zeitnah ein Treffen der Personalverantwortlichen mit der Neutralen Stelle und der Projektleitung statt, um das Instrument der Excel-Auswertungstabelle für alle Beteiligten zu optimieren. Dazu waren alle anwendenden Institutionen um konkrete Verbesserungsvorschläge gebeten worden. Die Neutrale Stelle setzte sie im Anschluss daran technisch um, sodass im weiteren Verlauf und bis zum Ende der Praxisphase mit diesem verbesserten Instrument gearbeitet werden konnte und sich eine hohe Zufriedenheit einstellte.

Die Personalverantwortlichen erlebten die veränderte Beschaffenheit der Bewerberdaten in Excel als deutliche Umstellung. Die Erfahrungen damit wurden unterschiedlich bewertet. Während zwei Personen über positive Erfahrungen berichteten, zeigte sich eine neutral, eine weitere tendenziell negativ gestimmt.

*„...es ist sogar so positiv, Stand heute, dass wir haben ja mal grundsätzlich gesagt, Pflegekräfte schließen wir aus in diesem Prozess. Wir werden ihn auch nicht verpflichtend machen, aber wir haben Schritte unternommen, um auch Pflegekräfte in diesen Prozess reinzubringen. Weil wir `ne sehr hohe Qualität an Bewerbungen hatten.“*

*„Aber wir kriegen eher mehr Bewerbungen, die wir auch dann einladen können, also bis zu 100% auf manche Stellen, wo wir sagen, also diese Leute hätten wir alle einladen können. Wir haben auch relativ viele eingeladen und das hat mich schon überrascht, ja weil das*

*kenn ich `n bisschen anders. (...) aber einfach weil uns das Verfahren jetzt augenscheinlich hilft bessere Bewerbungen rein zu bekommen.“*

Bei den Stellenbesetzungen kam es bei keiner der Organisationen zu „Überraschungen“ hinsichtlich eines veränderten Bewerberkreises. Es gab keine besonderen Erfahrungen mit den anonym rekrutierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vergleich zu bisher rekrutierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.

*„Wir haben auch keine besonderen Überraschungen erlebt. Weder positiv noch negativ. Es ist, so seh ich das jedenfalls, wie auch bei den bisher üblichen Ausschreibungsverfahren. Je breiter und abstrakter die Stelle ausgeschrieben ist und je mehr Leute sich davon angesprochen fühlen, umso mehr bewerben sich. Das ist beim schriftlichen Verfahren eben genauso wie beim anonymisierten Verfahren.“*

Auch zeigte sich, dass nicht alle Personalverantwortlichen eine genaue Auskunft über die Zahl bisher mit dem neuen Verfahren rekrutierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben konnten. Das erschwerte den Austausch und führte in einigen Fällen zu verzerrten Aussagen.

### **Vergleich zur ersten Expertenrunde**

In der Auftaktveranstaltung hatten die Beteiligten Veränderungen im Sinne einer vielfältigeren Mitarbeiterstruktur als wünschenswert genannt. Zum Zeitpunkt der Projekthalbzeit ließen sich diesbezüglich jedoch noch keine Veränderungen feststellen. Im Gegenteil beurteilten drei von vier Personalverantwortlichen sowohl die Auswahl der sich Bewerbenden als

auch das Einleben der eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als bisher unauffällig bzw. den Erfahrungen von vorherigen Auswahlprozessen ähnlich.

Ein Erklärungsansatz dafür ist, dass die teilnehmenden Arbeitgeber bisher schon eine grundsätzliche Offenheit für Vielfalt als Grundprinzip gezeigt haben und es von daher auch keine Hürden für Bewerberinnen und Bewerber gab.

Eine Vertretung berichtete hingegen von Unzufriedenheit mit den eingeladenen Bewerberinnen und Bewerbern und von der Notwendigkeit, die Stelle erneut und nicht anonymisiert ausschreiben zu müssen.

### 3. Expertenrunde

**„Da würde ich jetzt nicht meine Hand für ins Feuer legen, dass die Entscheidung so ausgegangen wäre, wenn wir nicht anonymisiert ausgeschrieben hätten.“**

In der dritten und abschließenden Expertenrunde standen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Wie bewerten Sie das anonymisierte Bewerbungsverfahren insgesamt?
- Wie stellt sich die Praktikabilität und Anwendung des Verfahrens für Sie dar?
- Wie hat sich die Nachjustierung des technischen Auswertungsinstruments

ausgewirkt und was könnte das Verfahren noch verbessern?

- Hat sich die Struktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verlauf des Projektes durch den Einsatz des anonymisierten Bewerbungsverfahrens verändert und welche Momente der Verwunderung und Überraschung gab es?
- Inwiefern stellt das anonymisierte Bewerbungsverfahren eine Hemmschwelle für die sich Bewerbenden dar und welche Rückmeldungen zum anonymisierten Bewerbungsverfahren kamen von diesen?
- Welche Erfahrungen und Rückmeldungen resultierten aus dem internen und externen Austausch über das anonymisierte Verfahren?
- Wollen Sie das anonymisierte Bewerbungsverfahren weiterführen?

Kurz vor Schluss der Praxisphase waren mit 67 Stellen insgesamt deutlich mehr Ausschreibungen über das Pilotprojekt abgelaufen, als ursprünglich absehbar war.

Stand in der zweiten Expertenrunde die Kritik an der technischen Umsetzung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens im Mittelpunkt, so wurden nunmehr die dementsprechenden Verbesserungen von allen anerkannt.

Hatten die Befragten in der zweiten Expertenrunde das anonymisierte Ver-

fahren noch tendenziell als störende Umstellung wahrgenommen, stellte sich mittlerweile der Umgang damit als eine Art Routine dar. Alle Anwender und Anwenderinnen meldeten aktuell zurück, dass sich das Verfahren insgesamt gut entwickelt habe.

*„Also, wir waren ja damals auch sehr gespannt auf dieses Verfahren. Wir konnten durch dieses Pilotprojekt unser Bewerbungsverfahren strukturieren, was uns auch sehr gefreut hat und [...] die ganze Sache hat sich sehr gut entwickelt.“*

*„[...] dadurch das wir im Verfahren ja auch direkt schon Fachfragen verankern, [...], das ist sehr positiv bewertet worden. Natürlich kommt's drauf an, wie wir die Fachfragen formulieren aber eben auch da kann man schon mal einen ganz guten Eindruck kriegen, wie jemand im Thema drin ist oder eben eher oberflächlich.“*

Unverändert blieb die Struktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei den beteiligten Arbeitgebern. Nach wie vor gelten die Qualifikationen als wesentliches Auswahlkriterium.

*„Ich find' unsere Mitarbeiterschaft ist jetzt schon, die war schon bunt [...] vielfältig und [...] ist dadurch weder in die eine noch andere Richtung signifikant anders geworden.“*

Während die Befragten in der zweiten Runde keine Besonderheiten mit dem anonym rekrutierten Personenkreis feststellten, zeigte sich nunmehr ein verändertes Bild: Zwei Vertretungen gaben an, Veränderungen wahrzunehmen, die sich zum Beispiel darauf bezogen, dass sie Personen einluden, deren Chancen aufgrund von Geschlecht oder Alter nach dem herkömmlichen Verfahren als schlechter eingeschätzt worden wären.

*„Also, wir hatten ein Einstellungsverfahren, da wäre der Wunsch des Vorgesetzten gewesen, einen Mann einzustellen. Kann man natürlich sagen, wir sind eh schon so viele Frauen, als, wir haben 70% Frauen, aber es ist halt auch eine Tätigkeit gewesen, wo man anpacken muss und eher so die typisch männlich [...] wir haben jetzt eingestellt, eine Frau. [...] Aber es wäre auf keinen Fall die Wunschkandidatin gewesen. Und da war halt anonymisiert und dann kam die Person plötzlich, huch, das ist ja eine Frau. Und dann war sie ja auch eingeladen und ja, dann musste der Vorgesetzte sagen, ich kann jetzt nichts mehr sagen, sie ist die Beste.“*

Insgesamt, so die Befragten, berühre das anonymisierte Bewerbungsverfahren auch Prozesse, die unbewusst ablaufen, wie etwa die Wahrnehmung der eigenen Organisationskultur und der bestehenden Vielfalt der Belegschaft. Außerdem warf es die Frage auf, ob die bisherige Rekrutierungspraxis nicht unabsichtlich diskriminierend sein könnte. Für eine generelle Veränderung der bisherigen Rekrutierungspraxis komme es entscheidend darauf an, dass die jeweiligen Leitungen das Verfahren auch anwenden wollen und darüber hinaus kommunizieren, warum sie ihre Bewerbungsabläufe verändern und was sie damit bewirken wollen. Eine Einführung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens müsse gut begleitet und durch die Personalabteilungen selbst steuerbar sein (z. B. durch entsprechende, intern vorhandene Software), damit es nicht zu organisationalen „Abstoßungs-Reaktionen“ komme und die Chancen des Verfahrens in Zeiten des demografischen Wandels tatsächlich zum Tragen kommen können.

*„Ja, wir haben fast vom ersten Tag darüber geredet, weil wir kein Verfahren etablieren wollten, was sich tot läuft. Weil wir haben doch auch etliche Führungskräfte, die wir mitziehen müssen in so einem Projekt. Und da brauch ich ein nächstes Projekt nicht mehr starten. [...] Wir sind Schritte gegangen die wir nicht zurückdrehen werden. Ob wir die volle Anonymisierung weiter betreiben ist dann eher eine technische und eine Budgetfrage. [...] Aber es ist so wertvoll, dass wir sagen ja, wir möchten weitermachen. [...] für uns war das ein Schritt, [...] auch sehr viel stärker in die Onlinewelt zu gehen.“*

## Evaluation der Neutralen Stelle

Die Neutrale Stelle führte anhand von abgestimmten Leitfragen nach Abschluss der Praxisphase eine Auswertung der Zahlen und Daten durch und nahm auch die eigenen Arbeitsabläufe in den Blick. Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser evaluativen Betrachtung aus der Sicht der Neutralen Stelle dargestellt.

## Technische Anforderungen und Erfahrungen

An das anonymisierte Bewerbungsverfahren wurden – explizit oder implizit – verschiedene Anforderungen gestellt, denen durch die technische Umsetzung entsprochen werden sollte. Der Auftraggeber hatte die Verwendung von Bewerbungsformularen im pdf-Format vorgegeben sowie die Verfügbarkeit der Formulare über eine Homepage. Darüber hinaus sollte das Verfahren den datenschutzrechtlichen Regelungen Rechnung tragen und aus Sicht der Nutzerinnen und

Nutzer – Projektpartner und sich Bewerbende – so bedienerfreundlich wie möglich sein. Dies schloss die Barrierefreiheit der Formulare nach den Richtlinien für barrierefreie Webauftritte (WCAG<sup>15</sup>) ein. Die beteiligten Organisationen erwarteten, dass im Vergleich zum üblicherweise angewandten Auswahlverfahren kein zusätzlicher Aufwand, möglichst sogar eine Arbeitserleichterung entstehen sollte.

Durch die Vorgabe, das Bewerbungsformular im pdf-Format zur Verfügung zu stellen, fiel die Wahl der EDV-Software auf das Adobe-Programm „Acrobat Pro“. Die Software erlaubte die Erstellung der Bewerbungsformulare und die automatische Übernahme der durch die sich Bewerbenden eingetragenen Inhalte in eine Liste im speziellen Austauschformat für einfach strukturierte Daten (csv<sup>16</sup>). Der Hersteller versprach einen barrierefreien Zugang zu pdf-Dokumenten, indem Anwenderinnen und Anwender Schritt für Schritt durch die notwendigen Aktionen geführt würden. Die Formulare konnten offline von den Bewerbenden mittels der kostenfreien Software „Acrobat Reader“ ausgefüllt und individuell abgespeichert werden. Die eingereichten Formulare wurden an die Arbeitgeber weitergeleitet, die sie ausdrucken und ähnlich einer Papierbewerbung bearbeiten und auswerten konnten. Durch die zusätzlich

<sup>15</sup> Web Content Accessibility Guidelines

<sup>16</sup> Comma-separated values: Dateiformat zur Speicherung oder zum Austausch einfach strukturierter Daten.

gelieferten Excel-Übersichtstabellen wurde die Auswertung der eingegangenen Bewerbungen erleichtert. Dies stellt aus Sicht der Neutralen Stelle eine Vereinfachung gegenüber dem herkömmlichen Verfahren dar, da der Arbeitsschritt, eine Übersicht zu erstellen, von der Neutralen Stelle geleistet wurde und so bei den Projektpartnern entfiel.

### **Auswertung der eingegangenen Bewerbungen mittels Excel-Tabelle**

Die Angaben der Bewerberinnen und Bewerber wurden von der Neutralen Stelle in Übersichtstabellen im Excel-Format zusammengestellt. Im zweiten Expertengespräch äußerten die Projektpartnerinnen und -partner konkrete Wünsche an die Beschaffenheit der Übersichtstabellen, die berücksichtigt wurden.

Die Inhalte der Formularfelder aller pro Stellenausschreibung erfassten Bewerbungen wurden automatisch in der genannten csv-Datei erfasst. Diese wurde – entsprechend der Vorgaben der Stellen anbietenden – in eine Excel-Datei mit drei Tabellenblättern umgewandelt und formatiert. Das erste Tabellenblatt enthielt alle Informationen und Texte aus den Bewerbungsformularen und diente zur Bearbeitung am PC. Voreingestellte Filter sollten die Sichtung aller Bewerbungen nach der Erfüllung bestimmter Kriterien, wie etwa Schulabschlüsse, Diplome o. ä., ermöglichen. Das zweite Tabellenblatt war eine Kurzübersicht im Din A4-Format, die neben der Anonymisierungsziffer nur den

ersten Abschluss und die aktuelle oder letzte Tätigkeit des Bewerbenden enthielt. Die dritte Tabelle umfasste eine Übersicht über die Antworten der Bewerbenden auf die offenen Fragen im Formular. Diese Tabelle war zum Ausdruck geeignet und entsprechend formatiert.

### **Einschränkungen durch die Beschaffenheit der Adobe-Software**

Neben dem Veränderungsprozess an sich ergaben sich im Verlauf des Projekts einige Schwierigkeiten technischer Art, die im Folgenden genannt werden:

- keine oder nur bedingte Kompatibilität mit mobilen Endgeräten und dem Betriebssystem Linux,
- keine Bearbeitung der eingesandten Formulare durch die Neutrale Stelle möglich, wenn die Bewerbenden inkompatible Endgeräte oder veraltete Software benutzt hatten,
- Erstellung bzw. Anpassung der Formulare durch die Neutrale Stelle mit Adobe Acrobat Pro relativ aufwändig und fehleranfällig,
- Umsetzung der Barrierefreiheit der Formulare gestaltet sich als aufwändig und nur in Teilen machbar,
- automatisch im Bewerbungsformular angelegter und nicht entfernbarer Button „Senden“, durch dessen Betätigung ein Versand des Formulars per E-Mail erfolgte. Dieser wurde von einigen Bewerberinnen und Bewerbern trotz gegenteilig lautender Aufforderung benutzt, wodurch der Daten-

schutz nicht mehr gewährleistet werden konnte.

### **Gewährleistung des Datenschutzes**

Nach dem Start der Praxisphase und der Aktivierung der Webseite des MIFKJF ([www.chancengleich-bewerben.rlp.de](http://www.chancengleich-bewerben.rlp.de)) richtete die Neutrale Stelle auf einem Sicherheitsserver eine zusätzliche eigene Homepage ein ([chancengleich.schneider-beratung.eu](http://chancengleich.schneider-beratung.eu)). Die Interessierten wurden von der Ministeriums-Homepage auf diese Adresse umgeleitet und konnten dort das Bewerbungsformular anfordern, das ihnen automatisch per Mail zugesandt wurde. Hatten sie das Formular ausgefüllt, folgten sie einem Link im Formular, der sie zu einem Upload-Fenster auf der Homepage der Neutralen Stelle führte. Über dieses luden sie ihre Bewerbung auf den Sicherheitsserver, wo sie automatisch in den zu der jeweiligen Stelle gehörigen Ordner sortiert wurde und bearbeitet werden konnte. Durch diese Umstellung wurde bei der Neutralen Stelle der Arbeitsaufwand erhöht, der Prozessablauf aus Sicht der Bewerbenden jedoch sicherer und weniger fehleranfällig.

Der Versand der Bewerbungen an die Projektpartnerinnen und -partner wurde auf ähnliche Weise geregelt: mittels Downloads vom Sicherheitsserver der Neutralen Stelle. Dazu erhielten die Arbeitgeber einen Link, über den sie die jeweilige(n) Datei(en) herunterladen konnten.

## **Zusammenarbeit der Beteiligten**

### **Aspekte der Kooperation von Projektleitung und Neutraler Stelle**

#### **1. Homepage**

Informationen über das Projekt sowie Erläuterungen zum Verfahrensablauf für Bewerbende sollten gemäß den Vorgaben des Auftraggebers über eine Homepage bekannt gemacht werden. Über diese sollten außerdem die Bewerbungsformulare zur Verfügung gestellt werden. Innerhalb des Webauftritts des Projektträgers Ministerium für Integration Familie, Kinder, Jugend und Frauen (MIFKJF) wurde zu diesem Zweck eine Unterseite eingerichtet, die über die Webadresse [www.chancengleich-bewerben.rlp.de](http://www.chancengleich-bewerben.rlp.de) erreichbar war. Die Inhalte der Seite wurden von der Neutralen Stelle gepflegt. Entsprechend musste über die Projektleitung der Landesdienst für Daten und Information beauftragt werden, der Neutralen Stelle einen Zugang zum Webauftritt des MIFKJF einzurichten.

Während des Projekts wurden grundlegende Änderungen an der Homepage des MIFKJF vorgenommen, die sich auf die Inhalte der Projekt-Webseite auswirkten, sodass Anpassungen erforderlich wurden.

#### **2. Individuelle Verfahrensweisen der Projektteilnehmenden**

Einzelne Projektpartnerinnen und -partner nahmen Veränderungen im Verfahrens-

ablauf vor, die mit der Projektleitung rückgekoppelt werden mussten. So erhielt ein Partner auf einige Stellenausschreibungen sehr wenige Bewerbungen und lud alle Bewerbenden zu Vorstellungsgesprächen ein. Hier wurde auf eine anonymisierte Übermittlung der Bewerbungen verzichtet. Nach Rücksprache mit der Projektleitung wurde diese Vorgehensweise akzeptiert.

### 3. Übersichtslisten

Die von der Neutralen Stelle als zusätzliche Dienstleistung an die Projektpartnerinnen und -partner gelieferten Excel-Listen, die eine Übersicht über die pro Stellenausschreibung eingegangenen Bewerbungen boten, hatten für die Personalverantwortlichen einen hohen Stellenwert. Die in der zweiten Expertenrunde geäußerten Kritikpunkte an den Übersichtslisten griff die Projektleitung auf und beraumte ein Gespräch mit Neutraler Stelle und Projektteilnehmenden ein, um Verbesserungsvorschläge zu sammeln. Soweit möglich setzte die Neutrale Stelle diese ab Ende 2013 um.

### 4. Umgang mit Papierbewerbungen

Grundsätzlich bestand Einigkeit darüber, dass Personen, die keine Möglichkeit hatten, am Online-Bewerbungsverfahren teilzunehmen, nicht dadurch von einer Teilnahme am Bewerbungsverfahren ausgeschlossen werden sollten. Daher sollte es in Einzelfällen möglich sein, das Bewerbungsformular handschriftlich auszufüllen und per Post an die Neutrale

Stelle zu schicken. Dort wurden die Daten in das Formular eingegeben und weiterverarbeitet. Zeitweise gingen bei der Neutralen Stelle jedoch vermehrt auf Papier abgefasste Bewerbungen ein. Dies lag v. a. an Hinweisen von Arbeitgebern und der Agentur für Arbeit, die den Bewerbenden mitteilten, dass die Einsendung einer „Papierbewerbung“ regulär möglich sei. In Absprache mit der Projektleitung erfolgte eine Klarstellung dahingehend, dass Papierbewerbungen nur auf ausdrückliche Anforderung und Absprache mit der Neutralen Stelle akzeptiert wurden, wenn

- eine Behinderung ursächlich dafür ist, dass die Person am Onlinebewerbungsverfahren nicht teilnehmen kann (z. B. einem blinden Menschen stehen die technischen Voraussetzungen nicht zur Verfügung),
- bei Stellenbesetzungsverfahren, bei denen es überhaupt nicht auf PC-Kenntnisse ankommt, die Person mangels fehlender PC-Kenntnisse am Onlineverfahren nicht teilnehmen kann (z. B. eine Person, 60 Jahre alt, möchte sich auf eine ausgeschriebene Stelle als Koch bewerben und kann nicht mit dem PC umgehen oder hat es noch nie getan).

Die Tatsache, dass jemand angibt, keinen PC zu besitzen, wurde jedoch nicht als Ausnahmegrund akzeptiert und stattdessen auf Internetcafés verwiesen.



### **Zusammenarbeit zwischen den Projektteilnehmenden und Neutraler Stelle**

Zu Beginn der Praxisphase des Projekts – etwa bis Mitte 2013 – bestand die Aufgabe vor allem darin, bei allen Beteiligten Klarheit herzustellen über den genauen Ablauf des Verfahrens und die jeweiligen Zuständigkeiten und Aufgaben der einzelnen Beteiligten (Projektleitung, Neutrale Stelle und Projektpartnerinnen und -partner).

Es gab ca. 25 bis 30 Anfragen, Rückfragen oder Beratungsanlässe durch die Projektpartnerinnen und -partner. Themen waren u. a.

- Erläuterungsbedarf des Verfahrensablaufs,
- Anregungen und Vorschläge zu Verfahrensablauf und Bewerbungsformular,
- konkrete Anliegen wie bspw. die Bitte um Kontaktaufnahme mit sich Bewerbenden, die Papierbewerbungen bei den Projektpartnern eingereicht hatten.

Es wurde deutlich, dass die Einführung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens auch für die teilnehmenden Organisationen eine Herausforderung bezüglich ihrer internen Abstimmungen und Verfahrensweisen darstellte, da die Ansprechpersonen für das Verfahren zwar eine koordinierende Aufgabe hatten, der Personalbedarf selbst aber in Fachabteilungen oder an anderen Standorten der Organisation bestand und auch die Ver-

öffentlichung der Stellenanzeigen durch andere Personen getätigt wurde.

In Zusammenarbeit mit den teilnehmenden Organisationen wurden mehrfach kleinere Änderungen am Bewerbungsformular vorgenommen, die teilweise auch individuell und bezogen auf einzelne Stellenausschreibungen erfolgten. Beispielsweise verzichtete ein Partner mitunter auf die offenen Fragen zu Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber und erfragte stattdessen deren Gehaltsvorstellungen und zeitlichen Verfügbarkeiten. Außerdem wurde auf Wunsch der Projektpartnerinnen und -partner eine Zeichenbegrenzung in den Freitext-Formularfeldern eingerichtet.

### **Kommunikation zwischen Bewerberinnen und Bewerbern und Neutraler Stelle**

Trotz ausführlicher schriftlicher Anleitungen auf den Homepages des Ministeriums und der Neutralen Stelle, im Bewerbungsformular sowie in den E-Mails, die die Bewerberinnen und Bewerber in den unterschiedlichen Phasen des Prozesses von der Neutralen Stelle erhielten, musste vielen das Verfahren aus unterschiedlichen Gründen mündlich erläutert werden.

Zahlreiche Personen übersandten der Neutralen Stelle Bewerbungsmappen in der allgemein üblichen Form. Mehrfach wurden die Bewerbungen fehlerhaft adressiert und erreichten die Neutrale Stelle erst über Umwege. Zum Teil lag dies darin begründet, dass über die Agen-

tur für Arbeit ausgeschriebene Stellen keinen Hinweis auf das anonymisierte Bewerbungsverfahren enthielten.

Andere Bewerberinnen und Bewerber druckten das ausgefüllte Formular aus und scannten es ein, was zur Folge hatte, dass die Bewerbung informationstechnisch nicht verarbeitet werden konnte. Manche Bewerberinnen und Bewerber versendeten ihre Unterlagen inkl. Foto und Zeugnissen per E-Mail an die Neutrale Stelle, luden sie auf deren Server hoch oder trugen Bewerbungstexte in Bemerkungsfelder auf der Homepage ein. Die Neutrale Stelle nahm mit diesen Absenderinnen und Absendern telefonisch Kontakt auf, erläuterte das Verfahren und bat um eine erneute Bewerbung.

Bei der Ausschreibung von Positionen, die eine einfache Qualifikation voraussetzten, ließ sich ein erhöhter Betreuungsaufwand feststellen. Zumeist lag dies an der geringeren Affinität zu EDV-Anwendungen, aber auch an ungewohnten sprachlichen Anforderungen durch eine geschlechtsneutrale Schreibweise.

Bei der Bewerbung auf eine Ausbildungsstelle konnte die interessierte Person das Formular nicht vollständig ausfüllen, weil sie ihren Schulabschluss im Ausland erworben hatte, das Formular aber in der Logik des deutschen Schulsystems die Angabe von Noten in wichtigen Schulfächern verlangte. Die Neutrale Stelle nahm Kontakt zu der Person auf und

empfohl ihr, im Motivationsschreiben auf diesen Umstand hinzuweisen.

Neben den genannten Schwierigkeiten gab es jedoch explizit positive Rückmeldungen seitens der sich Bewerbenden. Einzelne Personen – insbesondere Frauen über 45 Jahre – äußerten telefonisch oder per Mail ihre Anerkennung für diese Initiative. Eine Person entschloss sich aufgrund dieses Verfahrens zur Bewerbung auf eine Stelle, für die sie sich aufgrund ihres Alters im herkömmlichen Verfahren keine Chancen ausgerechnet hätte.

### **Veränderungen der Kooperationsbeziehungen zwischen den Projektpartnern**

Art und Inhalt der Kontakte mit den sich Bewerbenden veränderten sich im Gesamtverlauf nicht. Bei jeder Stellenausschreibung wurden neue Personen angesprochen, denen das anonymisierte Bewerbungsverfahren zunächst nähergebracht werden musste.

In der Kooperation mit den Projektpartnerinnen und –partnern stellte sich spätestens ab der Hälfte der Laufzeit Routine ein, sodass die Kontakte hauptsächlich im Rahmen der Bearbeitung von Stellenausschreibungen erfolgten.

## Einschätzungen und Bewertungen

### Rahmenbedingungen für das anonymisierte Bewerbungsverfahren

#### Förderliche Bedingungen

Aus Sicht der Neutralen Stelle zeigen sich positive Wirkungen auf Verlauf und Ergebnisse des anonymisierten Bewerbungsverfahrens, wenn

- bei Führungskräften und Personalverantwortlichen auf Seiten der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ein Bewusstsein besteht über potenziell diskriminierende Elemente eines herkömmlichen Personalauswahlverfahrens,
- bei allen mit der Personalauswahl betrauten Personen die Bereitschaft besteht, Diskriminierungspotenziale zu beseitigen,
- das Bewerbungsverfahren für Stellen anbietende und sich Bewerbende so nutzungsfreundlich wie möglich gestaltet ist,
- seitens der Stellen anbietenden kein zusätzlicher zeitlicher, finanzieller und personeller Aufwand im Vergleich zum üblichen Bewerbungsverfahren entsteht,
- eine gute arbeitgeberinterne Kommunikation und Koordination bei der Einführung des neuen Bewerbungsverfahrens gewährleistet wird,

- Ziele und Abläufe des Verfahrens transparent gemacht und öffentlich kommuniziert werden,
- eine Ansprechperson für die sich Bewerbenden zur Verfügung steht.

#### Hinderliche Bedingungen

Die als hinderlich einzustufenden Rahmenbedingungen ergeben sich aus der Umkehrung der förderlichen Faktoren. An erster Stelle ist eine mangelnde Akzeptanz durch die Leitungen und handelnden Personen auf Seiten der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber zu nennen. Die technischen Anforderungen, die mit der Einrichtung und Umsetzung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens einhergehen, können sich auf die Bereitschaft zur Umstellung des Personalauswahlverfahrens negativ auswirken. Ein neues technisches Verfahren ist für die Bewerberinnen und Bewerber ungewohnt oder trägt zunächst zu einem höheren Aufwand für die Beratung der Interessierten bei. Dies gilt insbesondere für Stellen, die eine eher geringe Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber voraussetzen.

### Vergleich von standardisiertem Onlinebewerbungsverfahren mit herkömmlichem Verfahren

#### 1. Schwächen des anonymisierten Verfahrens

Das im Modellprojekt zur Anwendung gekommene Verfahren stellt Ansprüche an die technische Ausstattung und Erfahrung im Umgang mit EDV-Anwendungen der

sich Bewerbenden. Gängige Software zur Verwaltung von Online-Bewerbungsportalen generiert in der Regel lediglich Listen, sodass die Umstellung der Denk- und Arbeitsweise im Auswahlprozess erforderlich wird, wodurch die Akzeptanz innerhalb der Organisation möglicherweise herabgesetzt wird.

Müssten die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber die Dienstleistungen der Neutralen Stelle selbst übernehmen, würden einzelne Organisationen den Aufwand – Homepage, Software, Erstellung und Bearbeitung der Formulare, Erstellung von Übersichten, datenschutzkonformer Dateitransfer, unabhängige Stelle innerhalb der Organisation – je nach ihren vorhandenen Ressourcen als relativ hoch einschätzen. Allerdings bezieht sich diese Herausforderung nicht auf die Anonymisierung selbst, sondern auf den Aufwand zu ihrer Einführung. Dieser ist, wie bei jedem anderen neuen Verfahren auch, ein einmaliger Aufwand.

## **2. Stärken des anonymisierten Verfahrens**

Durch die Formulare erhalten die Stellenanbietenden individuelle Bewerbungen, die in ausgedruckter Form ähnlich bearbeitet werden können wie die üblichen Papierbewerbungen.

Durch die Standardisierung des Verfahrens mittels eines von allen Bewerberinnen und Bewerbern auszufüllenden Formulars besteht eine bessere

Vergleichbarkeit der Bewerbungen und der Qualifikation.

Die Bewerbungsunterlagen werden in digitalisierter Form eingereicht und können entsprechend teilautomatisiert verarbeitet werden.

Die Adobe-Software ermöglicht eine automatische Übertragung der Inhalte der Bewerbungsformulare in eine Übersichtsliste. Mittels dieser kann die Erstausswahl nach formalen Kriterien der Stelle – wie erforderlicher Abschluss oder Abschlussnote – vereinfacht werden.

# Empfehlungen

Im folgenden Abschnitt werden Empfehlungen formuliert, die aus den Erfahrungen der 24 Monate Anwendungspraxis mit dem hier ausgewählten Anonymisierungsverfahren abgeleitet sind. Dabei geht es um mehr als nur die Technik der Anonymisierung. Es geht um den Prozess der Umstellung auf ein neues Verfahren und um die Konsequenzen für die Organisation – ganz unabhängig welcher Art – sowie für die in ihrer Verantwortung tragenden Menschen.

## Grundsätzliches

Die Auswertung der Vorrunde und der drei Expertenrunden mit den Personalverantwortlichen zeigt eine deutliche Bewegung von anfänglicher Skepsis bis hin zu einer positiven Gesamtbewertung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens. Während die Expertinnen und Experten sich anfangs sehr zurückhaltend zeigten, wenn auch ergebnisoffen, so fielen die Bewertungen am Ende des letzten Gesprächs positiv aus. Zwar gab es Unterschiede im Ausmaß der positiven Bewertungen, aber eine Ablehnung wurde nicht mehr formuliert, da keine der anfänglich geäußerten Sorgen oder Befürchtungen eingetreten war. Auftretende überwiegend technische Schwierigkeiten konnten durch die Kooperation der beteiligten Partnerinnen und Partner und vor allem durch die

Unterstützung durch die Neutrale Stelle gelöst werden. Dies ist einer der Vorteile eines Pilotprojekts, das Erfahrungen mit einem neuen Verfahren ermöglicht und fördert, um die Basis für zukunftsweisende Entscheidungen herzustellen. Das ist der Hintergrund für die folgenden grundsätzlichen Empfehlungen, die vor allem im Vorfeld der Entscheidung über die Einführung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens bedeutsam sind.

## Blick auf die Vorteile und Chancen des anonymisierten Bewerbungsverfahrens

Die Fachkräftegewinnung in Zeiten des demografischen Wandels kann mithilfe des anonymisierten Bewerbungsverfahrens zum Nutzen der Organisation gestaltet werden, da sich dadurch das vorhandene Fachkräftepotenzial besser ausschöpfen lässt.<sup>17</sup> So hat das Pilotprojekt beispielhaft deutlich gemacht, dass sich Menschen nicht auf eine Stellenausschreibung beworben hätten, wenn es kein

---

<sup>17</sup> vgl. beispielsweise Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration, 2014, [http://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2014/11/SVR-FB\\_Diskriminierung-am-Ausbildungsmarkt.pdf](http://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2014/11/SVR-FB_Diskriminierung-am-Ausbildungsmarkt.pdf); Kaas, L., & Manger, C. 2010, Uni Konstanz/IZA, <http://ftp.iza.org/dp4741.pdf> sowie Institut für Soziologie der Uni Wien 2013

anonymisiertes Bewerbungsverfahren gegeben hätte. Denn vor dem Hintergrund entsprechender Erfahrungen hätten sie ihre Chancen aufgrund ihres Geschlechts oder Alters für aussichtslos gehalten.<sup>18</sup>

Mit dem anonymisierten Bewerbungsverfahren besteht somit auch die Chance, Vielfalt im Personal anwachsen zu lassen. Vielfalt wird damit zum Ergebnis – zu einem Output-Faktor – des Verfahrens selbst und eine Konkurrenz zwischen verschiedenen spezifischen Förderprogrammen – etwa für Frauen oder Menschen mit Zuwanderungsgeschichte – wird verhindert.

Dies erhöht nicht nur die Chance auf höhere Arbeitszufriedenheit, die für vielfältige Belegschaften nachweisbar ist, sondern kann auch einen Imagegewinn erzeugen. Denn die Organisation signalisiert damit deutlich nach innen und nach außen, wo sie sich gesellschaftlich mit und für ihre Belegschaft positioniert.

Es lohnt sich folglich, unbeabsichtigte Wirkungen des eigenen Rekrutierungsverfahrens in den Blick zu nehmen und in diesem Prozess unbewusste „Filter“ zum Vorteil der eigenen Organisation zu beseitigen.

## Entscheidungsprozess

Personalverantwortliche und andere Führungskräfte müssen das anonymisierte Bewerbungsverfahren wollen und davon überzeugt sein, dass es ein wichtiger Schritt für ihre Personal- und Organisationsentwicklung ist.

Wenn das der Fall ist, müssen sie einen Prozess gestalten, in den alle Personen einbezogen werden, die an Personalauswahlprozessen beteiligt sind und ggf. später das neue Verfahren umsetzen. Dazu gehört auch der Personal- bzw. Betriebsrat. Arbeitgeber sollten die Ziele formulieren, die durch die Veränderungen erreicht werden sollen. Diese wären beispielsweise ein erweiterter Kreis von Bewerberinnen und Bewerbern, eine bessere Bewältigung des Fachkräftemangels oder ein verbessertes Image als Arbeitgebende. Die Ziele müssen transparent auch in die Belegschaft vermittelt werden.

Anschließend können verschiedene Methoden hinsichtlich der Erreichung der formulierten Ziele geprüft werden. Das Pilotprojekt hat gezeigt, dass das anonymisierte Bewerbungsverfahren eine geeignete Methode zur Minimierung der Benachteiligungsgefahr in der ersten Stufe des Personalauswahlprozesses ist.

---

<sup>18</sup> vgl. Thiede Hg., 2013, mit weiteren Beispielen

## Voraussetzungen in der Organisation

Die Erfahrungen aus diesem Pilotprojekt zeigen, dass sich der Einsatz des anonymisierten Bewerbungsverfahrens mit Hilfe eines standardisierten Online-Bewerbungsformulars unter den oben genannten Bedingungen prinzipiell gut eignet. Es ist von Vorteil, wenn die Arbeit gebende Organisation bereits zumindest über ein strukturiertes Personalauswahlverfahren verfügt und sie idealerweise schon ein onlinebasiertes Verfahren einsetzt. Je mehr das in Gebrauch befindliche Verfahren dem neu zu implementierenden ähnelt, desto geringer ist der Aufwand und desto höher die Akzeptanz.

Ein Projektpartner nutzte die Gelegenheit der Teilnahme am Pilotprojekt, um erstmals ein systematisches, standardisiertes und onlinebasiertes Bewerbungsverfahren in der Organisation einzuführen, und nahm den damit verbundenen Aufwand bewusst in Kauf, mit sehr positiven Ergebnissen, wie sich zeigte.

## Auszuschreibende Stellen

Bezüglich der Art der ausgeschriebenen Stellen erscheint die Anwendung des anonymisierten Verfahrens insbesondere für Stellen sinnvoll, für die eine ausreichende Zahl an Interessentinnen und Interessenten erwartet wird. Ob Positionen in Mangelberufen über das Verfahren vergeben werden sollten, muss abge-

wogen werden. Möglicherweise werden darüber Bewerbergruppen angesprochen, die bisher keine Chance für ihre Bewerbung sahen. Andererseits kann der Aufwand, der für die sich Bewerbenden mit einem neuen Verfahren verbunden ist, auch eine Hürde zur Beteiligung sein. Dass dies aber nicht zwingend negativ sein muss, lässt sich allerdings an einem Beispiel zeigen: Ein Teilnehmer mit Tätigkeitsschwerpunkt im Pflegebereich stellte vergleichsweise früh im Projektverlauf fest, dass die eingegangenen Bewerbungen an Qualität gewannen. Dieser Qualitätszuwachs stellte zunächst eine positive Überraschung dar und wurde im weiteren Verlauf zum Antriebsmotor für die Anwendung des Verfahrens. In der Folge nahm dieser Projektpartner mehr und mehr Bereiche seines Aktionsfelds in das anonymisierte Verfahren herein.

Für die Stellenausschreibung ist es unabdingbar, dass das Stellenprofil vor der Ausschreibung detailliert feststeht und sich operationalisierbar im Ausschreibungstext wiederfindet. Damit wird der Zeitaufwand bei der Ausschreibung selbst zwar erhöht, im späteren Verfahrensablauf allerdings auch entsprechend verkürzt.

Im Verlauf des Projekts fiel auf, dass es bei Positionen, die eine hohe Qualifizierung der Bewerberinnen und Bewerber voraussetzten (Hochschulabschluss), weniger Rückfragen, weniger dem vorgegebenen Verfahren nicht entsprechende Bewerbungen sowie

weniger Fehler und Probleme bei der Bearbeitung und Einreichung des Formulars gab als bei Stellen mit geringeren Anforderungen. Der Umgang mit dem standardisierten, EDV-basierten Bewerbungsformular stellt somit bestimmte Ansprüche an Kenntnisse und private technische Ausstattung der sich Bewerbenden, die von höher qualifizierten Personen tendenziell leichter erfüllt werden können. Da das Ziel des anonymisierten Bewerbungsverfahrens der Abbau möglicher Zugangsbarrieren ist, kann überlegt werden, ob ggf. nur ein Teil der Stellen über das anonymisierte Verfahren vergeben wird, oder wie gewährleistet werden kann, dass Interessierte – z. B. durch Beratung und Hilfestellung – nicht an den Anforderungen des Verfahrens scheitern.

## Zum Prozess

Der genaue Ablauf des Bewerbungsprozesses im Pilotprojekt ist dem Ablaufdiagramm im Anhang zu entnehmen.

Es empfiehlt sich jedoch, bei der Einführung und Umsetzung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens bestimmte Aspekte zu berücksichtigen, die für den reibungslosen Prozessablauf maßgeblich sind.

Die Einführung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens sollte gut vorbereitet und intern abgestimmt werden. Alle beteiligten Personen müssen umfassend informiert werden über Abläufe und Zuständigkeiten. Insbesondere in der

ersten Umsetzungsphase ist es ggf. sinnvoll, in kürzeren Abständen offene Fragen zu klären oder notwendige Abstimmungen durchzuführen. Grundsätzlich empfiehlt es sich, die Umstellung auf das anonymisierte Verfahren durch eine offene Kommunikation innerhalb der Organisation zu begleiten. Auch die Kommunikation nach außen sollte einen wichtigen Stellenwert besitzen. Hier greifen Marketingelemente und praktische Anleitungen ineinander. Je nachdem, welche Ziele die Organisation mit der Einführung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens verfolgt, empfiehlt es sich, ein Kommunikationskonzept für die unterschiedlichen Zielgruppen der Organisation zu erarbeiten. Wenn es das Ziel ist, einen Imagegewinn zu erreichen und sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, ist eine andere Kommunikation erforderlich als gegenüber Personen, die sich bereits zu einer Bewerbung entschlossen haben. Diese brauchen eine transparente Beschreibung des Verfahrens und seiner einzelnen Schritte.

In größeren Organisationen, in denen mehrere Bereiche bei der Personalrekrutierung zusammenarbeiten, sollte eine Abteilung – z. B. die Personalabteilung – eine koordinierende Aufgabe wahrnehmen und die Kommunikation mit Fachabteilungen, Neutraler Stelle oder ihrem internen Äquivalent, Öffentlichkeitsarbeit, EDV-Abteilung und ggf. weiteren Stellen übernehmen. Dadurch können



Fehler im Prozessablauf eher vermieden werden.

Sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Ergebnisse und Wirkungen mit dem anonymisierten Bewerbungsverfahren erreicht werden, kann es durch regelmäßige Evaluationen begleitet werden. Ein entsprechendes Konzept sollte bereits im Zuge der Einführung erstellt und berücksichtigt werden, damit die später auszuwertenden Daten erfasst werden können. Ob und wie das anonymisierte Bewerbungsverfahren sich auf die Zusammensetzung der Bewerberinnen und Bewerber und auf die letztendliche Personalauswahl auswirkt, kann dann aussagekräftig beurteilt werden, wenn ein Vergleich gezogen wird. Dies ist möglich, wenn beide Varianten parallel laufen, etwa während einer Erprobungsphase.

## Zur Ausstattung

### Personal

Wenn der Arbeitgeber über eine Personalabteilung verfügt, sollte die operative Verantwortung für Einführung und Umsetzung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens von dieser übernommen werden. In der Vorbereitungs- und Einführungsphase ist ggf. mit einem höheren Arbeitsaufwand zu rechnen, der sich auf Dauer aber wieder reduzieren wird. Zusätzliche Bearbeitungszeit fällt für die Erstellung der Bewerbungsformulare an. Andere Arbeitsschritte, wie die Veröffentlichung

der Stellen, die Erstellung von Übersichtslisten etc., sind in ähnlicher Form bei allen Personalauswahlverfahren erforderlich. Einsparpotenzial entsteht ausgleichend dadurch, dass lediglich noch die vollständigen Bewerbungsmappen derjenigen Bewerberinnen und Bewerber durchgesehen werden müssen, die nach dem Ablauf der Bewerbungsfrist und erfolgter Auswertung der Formulare bereits eine Einladung zur zweiten Stufe der Auswahl erhalten haben und zur Abgabe dieser Unterlagen aufgefordert worden sind.

### **Beispiel Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen Rheinland-Pfalz**

Weil nach dem Modellprojekt die „Neutrale Stelle“ nicht mehr zur Verfügung steht, um Bewerbungsunterlagen zu anonymisieren, wählt das Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen ein möglichst einfaches Verfahren bei der Verstetigung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens:

- Erstellung der Stellenausschreibung anhand der Tätigkeits- und Qualifikationskriterien für die zu besetzende Stelle,
- Übersetzung in ein Online-Formular und Veröffentlichung auf der hauseigenen Webseite bzw. im Stellenportal der Landesregierung,
- automatisierte Auswertung der eingehenden Bewerbungsformulare in

eine Excel-Datei nach dem Modell des Pilotprojekts mit Anonymisierung der persönlichen Daten durch eine eigens dafür zuständige Person im Personalreferat,

- Weitergabe an die Fachebene, die maßgeblich für die Auswahl zuständig ist,
- nach Entscheidung über die Vorauswahl Versand der Einladungen mit Anforderungen aller Zeugnisse und sonstigen Qualifikationsnachweise sowie Versand der Absagen durch das Personalreferat.

Dieses Verfahren entspricht weitgehend dem Vorgehen im Pilotprojekt und nutzt als Dienstleister für die Technik den Landesbetrieb Daten und Information. Im Personalreferat wurden die Zuständigkeiten für die einzelnen Schritte neu festgelegt, sodass die Trennung zwischen der Arbeit mit nichtanonymen und anonymisierten Unterlagen sichergestellt ist.

### **Technische Ausstattung**

Im Pilotprojekt wurde zur Erstellung und Verarbeitung der Bewerbungsformulare die Software Adobe Acrobat Pro verwendet. Für deren Verwendung fällt zum aktuellen Zeitpunkt eine Lizenzgebühr von monatlich ca. 24 € an. Die Verteilung der Formulare erfolgte über ein webbasiertes System (Homepage). Das für den Transfer der personenbezogenen Daten in den Bewerbungsformularen zum Einsatz kommende EDV-System muss daten-

schutzrechtlichen Vorgaben entsprechen. Im Pilotprojekt wurden daher die Bewerbungsformulare von den Bewerberinnen und Bewerbern auf den Sicherheitsserver der Neutralen Stelle hochgeladen und diese „postlagernd“ an die Arbeitgeber weitergeleitet. Sie luden sich dann die Dateien vom Sicherheitsserver der Neutralen Stelle herunter. Auf diese Weise wurde gewährleistet, dass keine personenbezogenen Daten ungeschützt im freien Datenverkehr zugänglich waren.

Mit der Verwendung der Software Adobe Acrobat Pro sind verschiedene Einschränkungen verbunden, die die Nutzerfreundlichkeit herabsetzen. Aus Sicht der Neutralen Stelle ist daher zu empfehlen, auch andere Softwarelösungen auf ihre Eignung für den Einsatz im anonymisierten Bewerbungsverfahren zu prüfen. Kriterien sind dabei in erster Linie die Bedienungsfreundlichkeit für alle Anwendergruppen, die Kompatibilität mit marktgängigen Betriebssystemen (inkl. den auf mobilen Endgeräten zur Anwendung kommenden) sowie die mit der Anschaffung oder Nutzung der Software verbundenen Kosten.

# Ausblick

Das anonymisierte Bewerbungsverfahren in seinen unterschiedlichen Formen wird mittlerweile seit einigen Jahren diskutiert und auch angewendet.

Jedes neue Verfahren der Personalrekrutierung muss selbstverständlich leistungsfähig und zielführend sein, es muss die einzusetzenden Kosten für Verfahrensumstellungen und den damit zusammenhängenden Aufwand rechtfertigen. Es muss den Interessen der Organisationen – seien es Unternehmen, Behörden oder Verbände – dienen und als Beitrag zu Problemlösungen wirken, beispielsweise zur Bewältigung des Fachkräftemangels. Zugleich sind die Ansprüche an nachweisbar diskriminierungsfreies Handeln und Entscheiden vor dem Hintergrund des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) für alle gestiegen, die Arbeitsplätze und Arbeitsverträge anbieten.

Mehrere Pilotprojekte wurden in den letzten Jahren von und in unterschiedlichen Organisationen durchgeführt. Im Bund, in einigen Ländern und auch in

Kommunen.<sup>19</sup> Die verschiedenen Techniken und Verfahren der Anonymisierung wurden getestet und analysiert. Das rheinland-pfälzische Pilotprojekt zeichnet sich durch seinen qualitativen Ansatz und seine für ein Pilotprojekt lange Laufzeit der Praxisphase aus. Seine Ergebnisse schließen eine Lücke, weil sie nicht nur die Technik, sondern vor allem auch die Erfahrungen der Menschen im Umgang damit in den Mittelpunkt stellen. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieses Pilotprojekts wird sichtbar, dass die Einführung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens die Identität und die Selbstwahrnehmung einer Organisation berührt, und damit ihre Kultur. Diskriminierungsfreie Personalrekrutierung in der Phase des Zugangs zu den entscheidenden Auswahlrunden erschließt nicht nur mögliche neue Zielgruppen für Bewerbungen, sondern sendet auch ein starkes Signal in die Organisation selbst: ihre Werthaltung im Umgang mit den Menschen, die in ihr arbeiten. Dies bedeutet eine Chance auf höhere Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dadurch wird die Organisation für neue **und** bereits in ihr tätige Arbeitskräfte attraktiv.

---

<sup>19</sup> Ein Beispiel ist die Stadt Celle, die am Pilotprojekt der Bundesantidiskriminierungsstelle teilnahm und anschließend das Verfahren verstetigte.

# Literatur

Antidiskriminierungsstelle des Bundes et al., 2012: Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“, Zusammenfassung Ergebnisse, Berlin, Bonn, Frankfurt

Antidiskriminierungsstelle des Bundes et al., 2012: Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“, Abschlussbericht, Berlin, Bonn, Frankfurt

Institut für Soziologie der Universität Wien, 2013: "Berufsverläufe von Akademikern mit Migrationshintergrund", Wien

Kaas, L., und Manger, C., 2010: "Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market: A Field Experiment", zit. nach, Universität Konstanz/IZA <http://ftp.iza.org/dp4741.pdf>

Kleebaur, C., 2007: Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Wissenschaftliche Personaldiagnostik vs. erfahrungsbasiert-intuitive Urteilsfindung, München

Krause, A. et al., 2010: Anonymisierte Bewerbungsverfahren, IZA Research Report 27, Bonn: Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA)

Mayring, P., 1990: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 2. Aufl. Weinheim

Ministerium für Integration Baden-Württemberg, IZA, 2014: Abschlussbericht des Projektes „Anonym Bewerbungen in Baden-Württemberg“, Bonn und Stuttgart

Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration, 2014: "Diskriminierung am Ausbildungsmarkt: Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven" <http://www.svr-migration.de/publikationen/>

Schneider, J. et al., 2014: Diskriminierung am Ausbildungsmarkt – Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven, Berlin, Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR)

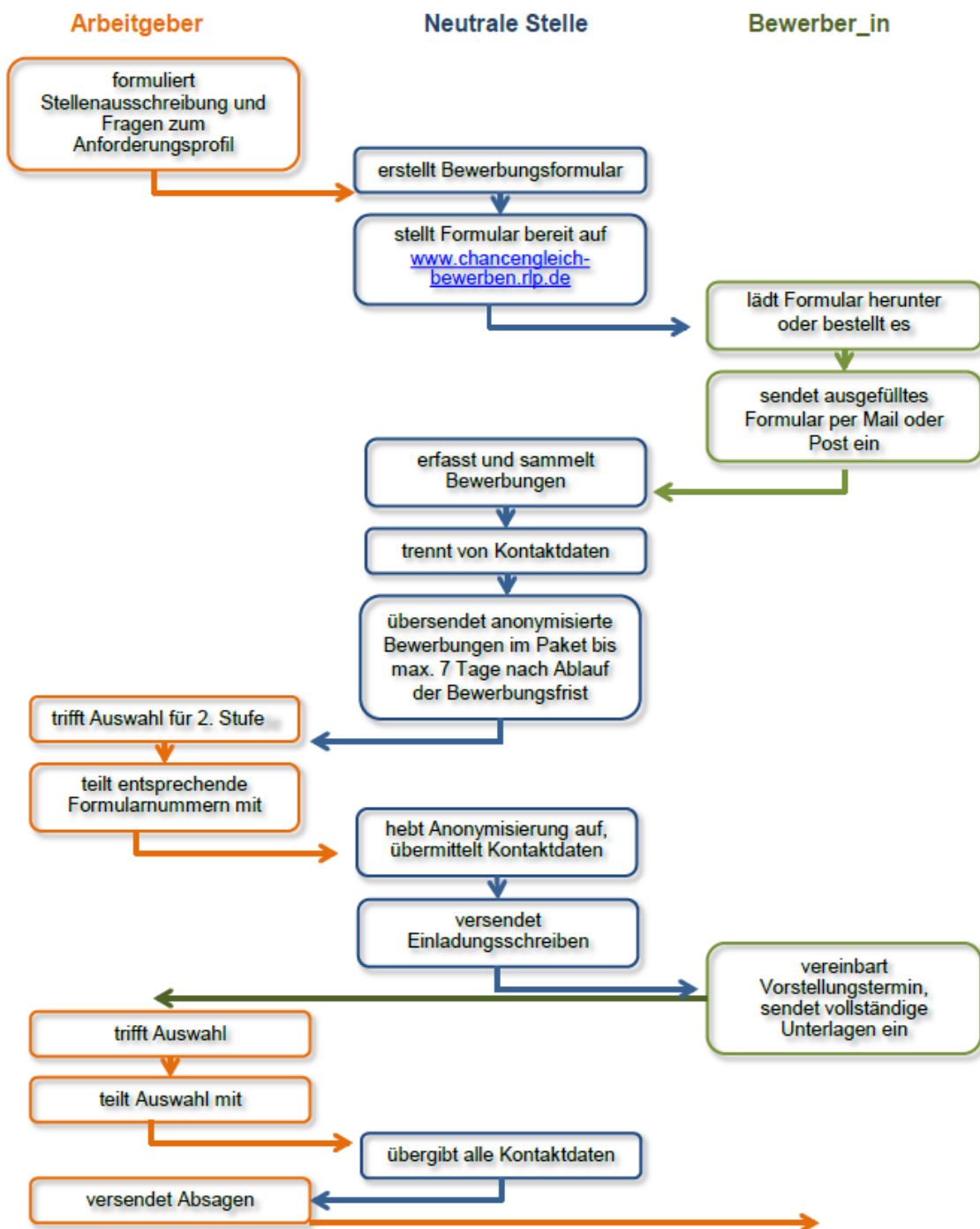
Thiede, R. (Hg.), 2013: Chance für alle – anonyme Bewerbung, Freiburg i. Br.

# Anhang

## Pilotprojekte im Vergleich:

	<b>Bundespilotprojekt</b>	<b>Landespilotprojekt Baden-Württemberg</b>	<b>Landespilotprojekt Rheinland-Pfalz</b>
<b>Laufzeit insgesamt</b>	<b>2010 - 2012</b>	<b>2012 - 2014</b>	<b>2012 - 2015</b>
<b>Methodik</b>	Quantitative Wirkungsanalyse zu den verschiedenen Verfahren  Vergleich von Stellen- vergaben nach vier verschiedenen Anonymisierungsverfahren	Qualitative Wirkungsanalyse eines standardisierten Verfahrens	Qualitative Analyse von Erfahrungen mittels Evaluation
<b>Vergleichs- ebene</b>	Vergleich der Einschätzungen zu den unterschiedlichen Verfahren und Kontrastierung mit nicht anonymisiertem Verfahren	Vergleich zum nicht anonymisierten Verfahren	Vergleich der Erfahrungen in den verschiedenen Organisation mit einem ausgewählten Verfahren
<b>Teilnehmende</b>	Großunternehmen, Bundesbehörden, Kommune, ein mittelständisches Unternehmen	Kleine und mittlere Unternehmen, Ministerien	Ministerien, Wohlfahrtsverband
<b>Fokussierung der Analyse</b>	Evaluation der Erfahrungen mit unterschiedlichen Verfahren	Evaluation der Wirkung eines standardisierten Anonymisierungsverfah- rens	Evaluation der Erfahrungen mit einem ausgewählten Verfahren
<b>Laufzeit der Testphase</b>	12 Monate	12 Monate	24 Monate

## Ablaufdiagramm „Anonymisiertes Bewerbungsverfahren“



Quelle: Schneider Organisationsberatung

## Gesamtstatistik

Stellenausschreibung	Anonyme Bewerbungen	Falsche Bewerbungen	Anzahl Rückfragen etc.	Anzahl heruntergeladener Formulare
Referatsassistentz	58	9	4	130
Azubi	34	9	3	72
Sachbearbeitung	83	1	1	140
Sachbearbeitung	37	4	3	85
Referent/in	14	3	3	32
Sachbearbeitung	13	1	2	45
Vorzimmerassistentz	47	9	3	152
Sachbearbeitung	11	2	2	75
Sachbearbeitung	36	7	2	113
Koch/Köchin	4	1	5	6
Sachbearbeitung	2	0	1	21
Sachbearbeitung (verschiedene Stellen mittl. Dienst)	80	15	3	180
Sachbearbeitung	9	0	2	30
Sachbearbeitung	15	2	2	41
Sachbearbeitung	8	0	2	18
Sachbearbeitung	21	2	2	40
Sachbearbeitung	25	0	1	77
Sachbearbeitung	39	2	2	132
Referent/in	50	0	8	107
Sachbearbeitung	24	2	2	74
Referent/in	13	0	2	22
Sachbearbeitung	36	1	2	106
Sachbearbeitung	9	1	1	27
Tariflich Beschäftigte	27	4	2	66
Examierte Pflegekraft (m/w)	16	25	7	49
Chefkoch/-köchin	13	10	4	30

<b>Stellenausschreibung</b>	<b>Anonyme Bewerbungen</b>	<b>Falsche Bewerbungen</b>	<b>Anzahl Rückfragen etc.</b>	<b>Anzahl heruntergeladener Formulare</b>
Koch/Köchin	9	3	2	27
Koch/Köchin	3	1	3	4
Wohnbereichsleitung Seniorenheim	2	1	5	12
Wohnbereichsleitung Seniorenheim	0	0	0	12
Mitarbeiter/in Lohn- und Gehaltsabrechnung	32	28	5	70
Leitung Abt.	3	0	1	20
Referent/in	33	1	1	76
Mitarbeiter/in Verwaltung	33	12	3	61
Koch/ Köchin	1	0	1	1
Mitarbeiter/in Sozialer Dienst	14	8	4	25
Pflegekraft Qualitätsbeauftragte/r	18	4	5	43
Mitarbeiter/in Post- und Botendienste	81	35	20	219
Referatsassistentz	55	11	5	164
Sachbearbeitung	2	0	0	16
Examierte Pflegekraft (m/w)	3	3	2	11
Examierte Pflegekraft (m/w)	0	0	0	1
Examierte Pflegekraft (m/w)	1	0	1	2
Examierte Pflegekraft (m/w)		1	1	3
Examierte Pflegekraft (m/w)	1	0	1	3
Examierte Pflegekraft (m/w)	1	1	1	4
Mitarbeiter/in Zentralregistratur	8	0	2	11
Wohnbereichsleitung	0	2	2	2



<b>Stellenausschreibung</b>	<b>Anonyme Bewerbungen</b>	<b>Falsche Bewerbungen</b>	<b>Anzahl Rückfragen etc.</b>	<b>Anzahl heruntergeladener Formulare</b>
Koch/ Köchin	2	2	2	1
Verwaltung	7	4	2	15
Sachbearbeitung	103	2	4	275
Sachbearbeitung	24	1	2	92
Marketing Kauffrau/-mann	4	3	5	9
Mitarbeiter/in Rechnungswesen	33	6	1	78
Mitarbeiterin/Mitarbeiter Marketing	15	9	2	25
Volljuristin/Volljurist	9	0	1	42
Alltagsbegleiter/in	0	0	0	11
Referent/in Parlament, Kabinett, und politische Koordination	5	0	1	12
Sachbearbeitung	3	0	1	21
Mitarbeiter/in Großküche	15	8	5	31
Mitarbeiter/in im Sozialen Dienst	8	3	2	15
Chefkoch/-köchin	1	0	0	1
Alltagsbegleiter/in	0	2	1	2
Alltagsbegleiter/in	0	0	1	1
Alltagsbegleiter/in	1	0	0	2
Alltagsbegleiter/in	0	0	0	1
Mitarbeiter/in im Sozialen Dienst	5	1	3	9
<b>Summe: 67</b>	<b>1259</b>	<b>262</b>	<b>169</b>	<b>3127</b>

**Quelle: Schneider Organisationsberatung**

# Dank

Dieses Pilotprojekt war nur möglich, weil Personalverantwortliche unterschiedlicher Organisationen sich darauf eingelassen haben. Hilfreiche Unterstützung hat das Projekt außerdem durch die Bundesantidiskriminierungsstelle und durch die Stadt Celle erfahren. Jockel Birkholz, der Personalverantwortliche in Celle, gab wertvolle Hinweise und stellte die Prototypen der in Celle verwendeten standardisierten Formulare zur Verfügung.

Die Ergebnisse des Pilotprojekts sind zustande gekommen in partnerschaftlicher Kooperation mit: Dr. Ariane Bentner, Anja Dierken, Martine Neumann, Sevim Dylong und Christine Seifart (wissenschaftliche Evaluation), Heiner Schneider, Claudia Vortmann und Birgit Nahe-Krier (technische Unterstützung als Neutrale Stelle).

## **Herausgeber**

Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend  
und Frauen Rheinland-Pfalz (MIFKJF)

Mainz 2015

## **Texte**

Dr. Ariane Bentner und Mitarbeiterinnen, Claudia Vortmann, Schneider  
Organisationsberatung, Trier, Mechthild Gerigk-Koch, MIFKJF