

IMPULSE ZU VIELFALT 2018/2

## Werkseinstellungen auf Vielfalt setzen

Ein Beitrag von **Ursula Neuhof, Serdar Yazar, Marta Gębala**  
(BQN Berlin)

Der Beitrag erscheint in der Reihe *Impulse zu Vielfalt* im Rahmen des Projekts  
*ACT - Bewusstsein schaffen, Chancen sichern.*

Gefördert vom



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**



Bundeszentrale für politische Bildung

## WERKSEINSTELLUNGEN AUF VIELFALT SETZEN

*Einblick in die Beratungspraxis von BQN Berlin (Berufliches Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten in Berlin) zu diversitysensiblen Einstellungsverfahren im Rahmen von Berlin braucht dich!*

### 1. EINLEITUNG

Vielen jungen Menschen mit eigener oder familiärer Einwanderungserfahrung bleibt der Weg über eine duale Berufsausbildung ins Erwerbsleben in Berlin und Deutschland weitgehend unerschlossen. Laut SVR-Studie „Diskriminierung am Ausbildungsmarkt“ sind die Einmündungschancen in die Ausbildung bei Jugendlichen ohne Migrationshintergrund um ca. 15% besser als die derjenigen mit Migrationshintergrund. Auf der anderen Seite sind Jugendliche mit Migrationshintergrund deutlich überrepräsentiert in den Maßnahmen des Übergangssystems. Die Begründung der Benachteiligung durch leistungsbezogene Erklärungsansätze (wie beispielsweise schlechtere Schulabschlüsse) ist nicht hinreichend zutreffend. Als eine der wesentlichen Ursachen für Benachteiligung der Jugendlichen in den Auswahlverfahren werden die nicht auf Vielfalt kalibrierten Rekrutierungspraktiken der Betriebe genannt. *Berlin braucht dich!*, initiiert und gefördert vom Berliner Integrationsbeauftragten, startete daher 2006 eine gezielte Rekrutierungskampagne des Landes Berlin, in der junge Menschen aus Familien mit Einwanderungsgeschichte für eine Ausbildung im öffentlichen Dienst angesprochen wurden. Der Anteil junger Menschen aus Familien mit Einwanderungsgeschichte unter allen Auszubildenden war und ist im Verhältnis zu

ihrem Bevölkerungsanteil (über 40% Prozent der unter 21-Jährigen) sehr gering. Zahlreiche Ausbildungsberufe und Beschäftigungsbereiche, insbesondere der öffentliche Sektor, werden zudem von vielen als berufliche Option gar nicht erst in Betracht gezogen. Inzwischen wurde die Initiative als Strukturprojekt verstetigt, in dem unter der Koordination von BQN Berlin Integrierte Sekundarschulen aus benachteiligten Stadtteilen, ausbildende Verwaltungen aus dem Öffentlichen Dienst, die Landesunternehmen und Unternehmen aus der Metall- und Elektrobranche in einem Konsortium eng zusammenarbeiten. Im Fokus stehen die systematische Berufsorientierung von Schüler\_innen insbesondere aus Familien mit Einwanderungsgeschichte in den Jahrgangsstufen 7 bis 10 durch verschiedene Formate, die interkulturell orientierte Personalentwicklung und die Öffnung der betrieblichen Strukturen.

Die Erfahrungen von *Berlin braucht dich!* zeigen jedoch, dass viele Schüler\_innen, die durch hochwertige Praktika beruflich orientiert und motiviert wurden, an den Einstellungsverfahren scheitern, auch wenn sie sich bei ihnen mittlerweile bekannten Betrieben bewerben. Durch die fachliche Unterstützung von BQN Berlin setzen sich immer mehr Partnerunternehmen kritisch mit ihren bisher angewandten betrieblichen Auswahlverfahren auseinander.

BQN Berlin berät Betriebe, die sich an *Berlin braucht dich!* beteiligen. Die beispielhaften Ausführungen dieses Beitrags beziehen sich mehrheitlich auf die Beratungspraxis des Projekts. Im Folgenden werden anhand der BQN-Beobachtungen verschiedene Etappen von Einstellungsverfahren in Bezug auf Barrieren für gesellschaftliche Gruppen – insbesondere mit dem Fokus auf Schulabgängerinnen aus Familien mit Einwanderungsgeschichte und/oder Jugendlichen of Color – exemplarisch

aufgezeigt. Ergänzt werden konkrete Empfehlungen, wie Barrieren abgebaut, die Wirksamkeit von Einstellungsverfahren für mehr Vielfalt erhöht werden kann und welche Schritte in Betrieben und Politik erforderlich sind.

## **2. DER WEG VON „SOLL ICH MICH BEWERBEN?“ BIS ZUR EINLADUNG**

### **a) Bin ich tatsächlich gemeint?**

In der Internetpräsenz vieler Betriebe fällt häufig auf, dass Personen abgebildet sind, die der weißen Mehrheitsgesellschaft zugeordnet werden können. Personen, die hier aufgrund von phänotypischen Merkmalen vermutlich als „Nicht-Deutsche“ definiert bzw. denen eine Einwanderungsbiografie zugeschrieben würden, sind in der Regel nicht sichtbar. Woran ist jedoch zu erkennen, dass ein Unternehmen oder eine Behörde die gesellschaftliche Vielfalt als Reichtum und wichtige Ressource in ihrer Organisationsphilosophie und ihrem Management festschreibt und sowohl nach innen als nach außen einen wertschätzenden Umgang mit Vielfalt vertritt? Mit dieser Leitfrage werden die Internetseiten der Betriebe in den Fokus genommen. Die Empfehlungen zielen darauf ab, die Arbeitgebenden in ihrer Botschaft zu stärken, dass die Vielfalt der Auszubildenden und Mitarbeitenden ausdrücklich erwünscht ist. Die potenziellen Auszubildenden sollten mit nur wenigen Klicks feststellen können, dass hier Vielfalt und Chancengleichheit großgeschrieben wird. So sollten die Ausbildungsstellen direkt auf Vielfaltdimensionen verweisen mit Aussagen wie: „Wir setzen auf Chancengleichheit und Vielfalt. Deshalb freuen wir uns auf Ihre Bewerbung unabhängig Ihrer ethnischen Zugehörigkeit, Hautfarbe, sozialen Herkunft, Religion und Weltanschauung, sexuellen Lebensweise,

körperlichen und seelischen Fähigkeiten, Ihrem Geschlecht und Alter.“ Im Idealfall sind neue Fotoshootings mit Auszubildenden und Mitarbeitenden notwendig, die basierend auf Aspekte wie u.a. Hautfarbe, Haarfarbe, Tragen eines Kopftuchs, aber auch durch Tätowierungen, Piercings und durch unterschiedlichen Frisuren sowie Körpergrößen und -maßen, die gesellschaftliche Vielfalt repräsentieren. Sofern eine sichtbare personelle Vielfalt im Unternehmen nicht vertreten ist, sollten dazu Fotomodells eingesetzt werden. Um falschen Hoffnungen bei den potenziellen Bewerbenden entgegenzuwirken („Hier herrscht schon personelle Vielfalt.“) und damit kein Unmut in der Belegschaft („Wer sind denn diese Personen?“) entsteht, sollte darauf hingewiesen werden, dass Vielfalt erwünscht und ein angestrebtes Ziel ist. Denn diese Bilder bieten insbesondere für die jungen und in Bezug auf Bewerbungen unerfahrenen potenziellen Auszubildenden eine breitere Identifikationsfläche, womit sich der Pool an Bewerbenden erweitern kann. Bei Gruppenfotos sollte darauf geachtet werden, welche Rollen den Personen, die Mehrheiten/Minderheiten bzw. sozial privilegierte/benachteiligte Gruppen repräsentieren, zugeschrieben werden.

Die Wertschätzung von Vielfalt kann darüber hinaus auch an anderen Stellen wie bei „Über uns“, dem Leitbild, dem Engagement in Netzwerken oder der Kooperation mit Vielfalt bezogenen Projekten platziert werden.

Auf Vielfalt Wert legen sollte auch bedeuten, dass die Mehrsprachigkeit der Bewerbenden offen begrüßt wird und Vorteile innerhalb des Einstellungsverfahrens bringen kann.

Das skizzierte Bündel an positiven und direkten Botschaften gibt den Jugendlichen eine enorme Sicherheit. Diejenigen, die den Ausbildungsbetrieb idealerweise bereits im

Rahmen ihrer Berufsorientierung (z.B. durch ein Praktikum) kennengelernt und in guter Erinnerung behalten haben, fühlen sich somit in ihrer Bewerbungsentscheidung bestätigt. Für die anderen Jugendlichen, die den Betrieb „nur von außen“ erkundet haben, ist es eine Einladung, die die Hemmschwelle abbaut.

### **Analoge Schul- und Lebensrealität meets Digitalisierung**

Die Bewerbungsverfahren in den meisten Unternehmen haben einen mehr oder weniger digitalen Charakter. Die Bewerbungsunterlagen sollen entweder eingescannt per E-Mail oder mithilfe eines Online-Formulars hochgeladen werden. Darüber hinaus wenden viele Unternehmen zur Vorauswahl der Bewerbenden Online-Tests an. Die Allgegenwärtigkeit des Digitalen in der Arbeitswelt korrespondiert nicht immer mit der eher analogen schulischen Realität. Der Zugang zu Computern, Faxgeräten oder Scannern ist für viele Schüler\_innen umständlich und nicht selbstverständlich. In der schriftlichen E-Mail-Kommunikation zeigen sie sich meist als nicht souverän. Alltag sind eher nicht funktionierende Scanner und E-Mail-Adressen, abfotografierte Bewerbungsunterlagen, die im allerletzten Moment (mit Unterstützung der Lehrkräfte) den Betrieben zugesandt werden.

Auch Online-Tests, die gerne von den Unternehmen als Vorauswahlinstrument eingesetzt werden, unterscheiden sich in Form und Inhalt wesentlich von den in der Schule praktizierten Formen der Wissensüberprüfung. Die Schüler\_innen haben selten die Möglichkeit, solche Tests vorher zu üben – PCs, mit denen sie diese vorbereiten könnten, stehen in den Familien und Schulen eher selten zur Verfügung. Sie werden mit dieser Form erst im Bewerbungsverfahren konfrontiert.

Unternehmen können beim Abbau dieser Zugangsbarriere einen Beitrag leisten, wenn sie Bewerbungstage organisieren, an denen beispielsweise das Absenden von Bewerbungsformularen bzw. ausgewählte Aufgaben aus den Online-Tests simuliert werden.

### **b) Einstellungstests**

Mehrfach stellen die Fragestellungen in den Tests Barrieren dar, da sie auf schulisches Grundlagenwissen oder Alltagswissen rekurrieren, das von Jugendlichen der o.g. Zielgruppe nur bedingt abrufbar ist. Viele Testverfahren basieren auf sog. Intelligenztests. Untersuchungen zeigen, dass hier Fähigkeiten gemessen werden, über die jedoch besonders Kinder der Mittelschicht verfügen.

#### **Testinhalte mit vielen Stolpersteinen**

Zu schriftlichen Einstellungstests gehören z.B. oft Fragen zu Analogien, welche z.T. ein hohes Bildungsniveau voraussetzen: „Das Verhältnis von *Atheist* zu *Religion* ist dasselbe wie von *Pazifist* zu ...?“. Dabei stehen folgende Begriffe zur Auswahl: „*Krieg, Humanismus, Frieden, Leben oder Kirche*“. In den Tests genutzte Worte wie z.B. *Routinier, Muse, Geschick, unbekömmlich, Milderung, Silo* stellen eine besondere Hürde dar. Für Menschen, die nicht in Deutschland sozialisiert wurden, Deutsch nicht als Erstsprache erlernt haben und/oder wenn das hier geforderte Sprachrepertoire im eigenen familiären und sozialen Umfeld nicht vorhanden ist, stehen die Chancen auf ein gutes Testergebnis ziemlich schlecht. Auch lassen manche Fragen unterschiedliche Antworten möglich erscheinen, da sie in Abhängigkeit mit der eigenen kulturellen Prägung, Sozialisation und Werten stehen: „*Väter sind ... erfahrener als ihre Söhne.*“ Mögliche Antworten: „*immer, gewöhnlich, viel, selten oder grundsätzlich*“.

Zu bedenken ist dabei, dass diese genannten Fragen eher zu den vermeintlich leichteren Einstiegsfragen zählen. Das setzt die unerfahrenen, sprachlich benachteiligten Kandidat\_innen unter massivem Druck.

### **Wie viel Prognosekraft haben die Tests für den Ausbildungserfolg?**

Mehrfach enthalten die bisher genutzten Tests Wissensfragen, die keinen Bezug zu den beruflichen Anforderungen und entsprechendem Kompetenzprofil haben, z.B.: „Was misst man mit einer Wasserwaage?“, „Welche europäischen Länder grenzen an Deutschland?“ Fraglich ist, welche Bedeutung dieses Wissen z.B. für eine Tätigkeit in der Gesundheits- und Krankenpflege oder für potenzielle Immobilienkaufleute hat.

Hinterfragt wird in den Beratungen zu diversitysensiblen Einstellungsverfahren, ob durch den eingesetzten Test tatsächlich die Kompetenzen erfasst würden, die für einen zukünftigen beruflichen Erfolg im jeweiligen Beruf relevant sind. Wie aussagekräftig sind die im Test erzielten Ergebnisse in Bezug auf die Eignung, die (ausbaufähigen) Potenziale, im Verlauf der Ausbildung zu erwerbende Kenntnisse und den zu erwartenden Ausbildungserfolg tatsächlich? Können z.B. Empathie, Kommunikationsfähigkeit (zentral für eine Tätigkeit im vielfältigen Umfeld) und Motivation in Tests tatsächlich erkannt werden? Auch wenn vielfach betont wird, dass die Tests auf wissenschaftlichen Grundlagen beruhen würden (und der schulische Leistungsstand kein Belang habe), können durch die erzielten Testergebnisse nur eine Aussage über das „aktuell verfügbare Wissen“ und auch über den Grad der persönlichen Testvorerfahrungen getroffen werden. Der persönliche Bildungs- und kulturelle Hintergrund, das Wissen um Codes,

beruflich relevante Sprache, Routine in der Testbearbeitung und mit (sprachlich umfangreichen) Arbeitsanweisungen spielt bei der Onlinebearbeitung, aber auch bei Vororttests eine große Rolle.

Für Jugendliche of Color kommt erschwerend hinzu, dass sie z.T. massiven Vorbehalten ihnen gegenüber in der Gesellschaft im Allgemeinen und in der Arbeitswelt begegnen müssen, ob sie als geeignet oder als „passend“ für ein Unternehmen mit überwiegend weiß-deutscher Belegschaft eingeschätzt werden. So ist davon auszugehen, dass sie aufgrund dieser Vorannahmen und ihrer von Rassismus geprägten Vorerfahrung besonders unter Zeitdruck mit erhöhter Unsicherheit zu kämpfen haben. Bei den Schulabgänger\_innen ist daher in geringem Maß zu erwarten, dass sie ein positives Ergebnis erreichen und nach einem Ranking der „Besten“ ins weitere Auswahlverfahren aufgenommen werden. Zu bedenken ist dabei, dass sie sich in den Verfahren mit älteren Bewerbenden mit Abitur oder sogar mit Personen mit Studiumserfahrungen messen müssen.

Durch die Auseinandersetzung in den Beratungen von BQN Berlin mit den Testverfahren unter Vielfaltsaspekten versuchen die Betriebe die Testverfahren nicht nur barriereärmer zu gestalten, sondern kommen häufig zum Entschluss, die Tests vollständig abzuschaffen, mit der Begründung, dass diese – genauso wie der Blick auf die Zeugnisse – kein aussagekräftiges Ergebnis erbringen.

### **c) Vorstellungsgespräche**

Von den meisten Bewerber\_innen wird das Vorstellungsgespräch als Prüfungssituation wahrgenommen. Unsicherheiten entstehen zusätzlich, wenn sie sich selbst als anders/besonders als die anderen Anwesenden wahrnehmen, z.B. aufgrund unterschiedlich wahrgenommener

ethnischer, sozialer Zugehörigkeit, wegen des unterschiedlichen Alters oder Geschlechtes. Eine einladende Gesprächsführung kann mit einer auf Vielfalt ausgerichteten, diskriminierungsfreien Sprache auf Augenhöhe („Wir bewerben uns auch bei Ihnen!“) ein tatsächliches Kennenlernen ermöglichen. Der Aufregungsgrad lässt sich außerdem durch die Anordnung der Tische (von „Tribunal“ zu Dreieck), die Verringerung der Anzahl der Beteiligten und die möglichst vielfältige Besetzung des Auswahlgremiums senken.

### **Sprachliche Barrieren auch in Vorstellungsgesprächen**

Festzustellen ist, dass auch die Fragestellungen innerhalb des Auswahlgesprächs Begriffe und Formulierungen enthalten, die sich Beobachtungen zufolge als unverständlich erweisen und jeweils erläutert werden müssen. Einen tatsächlichen Austausch verhindern z.B. Worte wie „Neuerungen“, Fragen wie: „Welcher rote Faden Ihres Werdegangs führt Sie zu uns?“ oder die gehäufte Nutzung von fachspezifischer, unternehmensinterner Abkürzungen. Interviewfragen sollten an die (persönlichen) Erfahrungen und ggf. an inhaltlichem Wissen, das z.B. über Praktika erworben werden konnte, ansetzen. Auch die Anordnung der Fragen nach ihrem Komplexitätsgrad ist eine einfach umzusetzende Maßnahme.

### **Was ist relevant und welche Antwort ist eine gute Antwort?**

Die Bewertung von Antworten zur Freizeitgestaltung kann stark von der eigenen sozialen und/oder kulturellen Prägung der Auswahlbeteiligten geprägt sein. Treiben die Bewerber\_innen und Auswahlbeteiligte gerne z.B. Sport, kann

dies dazu führen, dass eine entsprechende Antwort und die Person als Ganzes aufgrund der Beobachtungsfalle „Similar to me“ deutlich besser bewertet wird. Das Nicht-Sporttreiben kann sogar als Faulheit, mangelnde Zielstrebigkeit oder schlechtes Zeitmanagement gedeutet werden, was zumindest implizit negativ in die Bewertung mit einfließt. Jedoch können für das (Nicht-)Nachgehen von Hobbys finanzielle und andere Lebensbedingungen relevant sein. Auch Fragen zum persönlichen Engagement können von einer weißen bürgerlichen Perspektive geprägt sein. Insbesondere in migrantischen Milieus werden im Alltag viele Aktivitäten wie die Unterstützung in administrativen Angelegenheiten oder Freizeitgestaltung mit Kindern oder Senioren nicht als „Engagement“ wahrgenommen und eher nicht im Auswahlgespräch präsentiert werden, weil diese Aktivitäten selbstinitiativ, nicht in einem Verein durchgeführt und oft auch nicht als relevant für den Beruf eingeschätzt werden. Es empfiehlt sich deshalb, bei der Fragenformulierung nicht nur Oberkategorien wie Hobbys oder ehrenamtliches Engagement zu nennen, sondern die Fragen simpler zu stellen: „Was gefällt Ihnen, was machen Sie gerne in und nach der Schule, wem helfen Sie? [...]“, damit eine Brücke zu den Bewerbenden geschlagen werden kann.

### **Das Vermarkten im Auswahlgespräch – (auch) eine Frage der gesellschaftlichen Positionierung**

Trotz der Standardisierung der im Interview genutzten Fragen und der Bewertungskriterien ist die Vergleichbarkeit der Antworten bei einer altersgemischten Bewerber\_innengruppe mit sehr heterogenen Bildungshintergründen in Bezug auf das fachliche Vorwissen und die sozialen Kompetenzen (z.B. Erfahrungswissen und Verständnis von Teamarbeit) sehr

eingeschränkt. Das Erleben von „Othering“ im Bewerbungsprozess, die unterschiedlich gezeigte Souveränität und ggf. Verunsicherung in der Selbstdarstellung (z.B. Frauen in technischen Berufen oder Bewerbenden of Color gegenüber einem mehrheitsdeutschen Auswahlgremium) wird bei der Bewertung in der Regel nicht mit einbezogen, sollten im Ranking jedoch beachtet werden. Gut gemeinte Eisbrecherfragen wie „Wo kommen Sie oder wo kommt Ihr schöner Name her?“ oder „Wie würden Sie heiraten – so ‘ne richtige türkische Hochzeit? Find ich ja toll...“ fließen nicht so selten in Auswahlgespräche ein. Hierbei wird also eine Trennlinie zwischen dem Deutsch und Nicht-Deutsch-Sein markiert, wobei die Vertreter\_innen der Auswahlkommission in einer doppelten Machtposition sind: Die fragende Person stellt ein und gehört zu der jeweiligen dominanten gesellschaftlichen Gruppe. Bewerbende, die diese Fragen (wie die Autor\_innen dieses Beitrages auch) als Diskriminierung bewerten, werden in einem Dilemma sein, ob und wie sie auf diese diskriminierende Situation reagieren. Selbst wenn die Bewerber\_in Fragen dieser Art persönlich nicht unangenehm findet, wird ihr die Unterrepräsentanz ihrer (zugeschriebenen) sozialen Zugehörigkeit deutlich gemacht, was ihre Aufregung noch verstärken dürfte.

### ***Darauf kann man sich doch gut vorbereiten!***

Es ist möglich, sich auf das Vorstellungsgespräch über Internetportale, Bücher und Seminare gut vorzubereiten. Vielen Jugendlichen sind diese Quellen jedoch nicht bekannt. Sie zeigen sich überrascht und wortkarg. Dies kann auch als Desinteresse oder schlechte Vorbereitung gedeutet werden. Klar im Vorteil sind diejenigen Bewerbenden, die (aufgrund des familiären Hintergrunds) über die richtigen Informationen verfügen, mit den Codes der Arbeitswelt besser vertraut sind und das

erwünschte Auftreten in die Praxis präsentieren können. Ob jedoch die Motivation und die tatsächlichen Kompetenzen der Bewerbenden dadurch erfasst werden, sollte kritisch hinterfragt werden.

### **d) Praktische Tests / Assessment Center**

Bei den Fragen, die im Auswahlinterview gestellt werden, handelt es sich primär um „ein Sprechen über“, wie man sich bisher verhalten habe oder werde. Die Antworten der Bewerber\_innen geben nur bedingt einen Einblick darüber, wie diese Personen in Realsituation tatsächlich vorgehen würden. Potenziale, die für die täglichen Aufgaben im späteren Berufsalltag notwendig sind, werden nur bedingt sichtbar. Praxiserprobungen, in denen diese Potenziale und Kompetenzen sichtbar werden können, sollten daher das Verfahren abrunden. Wichtig ist, dass die Aufgabenstellungen von Bewerbenden heterogener Erfahrungshintergründe lösbar sind.

### ***Gleiche Performance = gleiche Bewertung im Assessment?***

Bei der Lösung von Gruppenaufgaben können z.B. geschlechtsspezifische Aspekte eine Rolle spielen. Wer die Führung übernimmt und das Wort ergreift, wer die Hilfsarbeiten usw. macht, wird meist durch Geschlechterstereotype beeinflusst und muss in der Bewertung reflektiert werden. Dabei ist auch ein intersektionaler Blick notwendig: Wenn man die (zu beobachtenden) Bewerber\_innen grob in vier Gruppen unterteilt – weiß-weiblich, weiß-männlich, PoC-weiblich und PoC-männlich: Welche Aufgaben und Rollen übernehmen die Bewerbenden im Zuge der Gruppendynamik und spielt die Positionierung der Personen in der Bewertung ihrer Performance eine Rolle?

Wird von den Beobachtenden zum Beispiel von Frauen of Color, die meist eher als passiv eingeschätzt werden, eine stärkere Dominanz und von den Männern of Color, die vermeintlich als Machos „in ihren Kulturkreisen[!]“ erzogen würden, mehr Zurückhaltung in der Gruppe (unbewusst) erwartet, um positiv bewertet zu werden? Im Unternehmen vorherrschende mehrheitsgeprägte (weiß-deutsche) Wertvorstellungen werden in der abschließenden Bewertung sichtbar und können zum Ausschluss bestimmter Bewerbenden führen, wenn die Auswahlbeteiligten sich nicht mit „Unconscious Bias“ und Standards in der Durchführung von Auswahlprozessen auseinandergesetzt haben. Sätze wie „Wie verhält der sich mit Frauen? Gibt's da was?“ fallen z.B. im Nebengespräch über einen Bewerbenden mit einer Fluchtbiografie und können zum Ausschluss trotz mehrfach bewiesener Eignung führen.

### **e) Bewertungskriterien**

Besonderes Augenmerk wird in den Beratungen auf die genutzten Bewertungskriterien gelegt, die z.T. einen großen Spielraum lassen, was darunter zu verstehen sei. Der „Halo-Effekt“ etwa, bei dem ein kleines Statement oder ein einziges unübliches Verhalten die ganze Performance der bewerbenden Person in den Schatten stellt, kann z.B. Bewerbende aus Familien mit Einwanderungsgeschichte und/oder of Color aus benachteiligten Milieus besonders stark betreffen. Nicht immer stehen standardisierte, eindeutig formulierte Bewertungskriterien zur Verfügung, um den Interpretationsspielraum des am Auswahlverfahren beteiligten Personals so gering wie möglich zu halten und Beobachtungsfehler zu vermeiden. Aber selbst wenn Verfahren nach Din-Norm genutzt werden, bleiben die kontinuierliche Reflexion von unbewussten Vorurteilen und

die konsequente Trennung von Beobachtung und Bewertung im Verlauf zentral.

### **Kriterien sind nicht per se objektiv**

Das Kriterium der Kommunikationsfähigkeit z.B. kann ein großes Diskriminierungspotenzial bergen. Persönliche Prägungen und Einschätzungen können einfließen, wenn es in der Bewertung z.B. darum geht, ob die bewerbende Person das Gesagte „durch angemessene Mimik und Gestik unterstreicht“.

Die Tendenz, andere Menschen, die einem selbst im Sinne von Aussehen, Sprach- und Kleidungsstil etc. ähnlich sind, positiver einzuschätzen als Menschen, die sich (vermeintlich) stark von ihnen unterscheiden, gehört zu den typischen Beobachtungsfehlern. Zudem sind Vorannahmen darüber, welche Eigenschaften und Karrierewege den Bewerbenden z.B. aufgrund ihrer Religionszugehörigkeit zugeschrieben werden, zu berücksichtigen (Kopftuch= verheiratet sich bald, wird dann nicht mehr arbeiten). Hier muss entschieden (strukturell) entgegengewirkt werden, damit die in der Regel bestehende Monokultur in Unternehmen nicht weiter reproduziert wird.

Diversity-Kompetenz (Wissen, positive Haltung und Handlungskompetenzen in Bezug auf gesellschaftliche Vielfalt etc.) und Mehrsprachigkeit werden bisher in der Regel in der Azubi-Auswahl nicht erfasst, sollten jedoch einen hohen Stellenwert in einem diversitysensiblen Unternehmens haben – hier könnten Jugendliche aus Familien mit Einwanderungsgeschichte zusätzlich punkten.



### **3. DIVERSITYSENSIBLE REKRUTIERUNGS- UND EINSTELLUNGSVERFAHREN IM DREIKLANG**

#### **1. SICH VON VORBEHALTEN LÖSEN**

Die Einstellungsverfahren vielfaltsgerecht(er) zu gestalten, bedeutet nicht, dass Ausbildungsbetriebe ihre Anforderungen an zukünftige Azubis „herunterschrauben“ sollen. Denn Vielfalt und Chancengleichheit ist nicht das Gegenteil von Qualität. Die Formulierungen der Fragestellungen auf ihre Verständlichkeit und Potenzialorientierung zu überprüfen und bei Bedarf zu ändern, reduziert nicht etwa die Anforderungen und Qualität des Messinstruments, sondern behebt nicht gerechtfertigte Barrieren. Dass alle potenziellen Auszubildenden die gleichen Bewerbungsfristen einhalten müssen, die gleichen Fragen gestellt bekommen und nach den gleichen Bewertungskriterien beurteilt werden, bedeutet jedoch nicht, dass alle die gleichen Chancen haben. Es bedarf einer gezielteren, vielfältigen Ansprache von gesellschaftlichen Gruppen, die in den Betrieben unterrepräsentiert sind. Dass die Barrieren für diese Gruppen „aus dem Weg“ geräumt werden, sei hier betont, bevorzugt keine Bewerber\_innengruppe, sondern stellt Chancengleichheit her. Diversitysensible Einstellungsverfahren haben nicht ihren Fokus auf „Minderheiten“, sondern schließen die gesamte in ihren Biografien, Kompetenzen und Testerfahrungen heterogene Bevölkerung ein.

Im konkreten Verfahren ist die intensive Fortbildung aller Beteiligten im diversitysensiblen Recruiting und die Herstellung und Pflege von Standards der zu erfassenden Kompetenzen basierend auf den identifizierten Anforderungsprofilen zentral. Besonders gilt es, mögliche Stereotype in der Bewertung und Wahrnehmungsverzerrungen – das

„Bauchgefühl“- kontinuierlich im Auswahlprozess zu reflektieren und die Trennung von Beobachtung und Bewertung einzuhalten. Auch eine intensive Schulung zur Nutzung vorurteilungsfreier Sprache und den zu verwendenden diskriminierungsfreien und eindeutig formulierten Bewertungskriterien ist notwendig, um im Sinne einer „kontrollierten Subjektivität“ den Interpretationsspielraum jeder einzelnen Person einzugrenzen.

#### **2. DIE ERMITTLUNG VOM STATUS QUO ALS QUICK WIN**

Ein erster Schritt zur Entwicklung einer Diversity-Strategie in Bezug auf Einstellungsverfahren ist die Analyse der Beschäftigungsstruktur und der Einstellungspraxis in Hinsicht auf die ausgewählten Diversity-Dimensionen und die Überprüfung merkmalsbezogener Unterschiede bei Austritten. Im Kontext des Recruitings lohnt es sich einen besonderen Blick auf die Bewerber\_innenstruktur zu werfen: Wer bewirbt sich, wer bewirbt sich nicht? Welche Gruppen kommen an welchen Stationen im Bewerbungsverfahren nicht weiter? Eine solche Analyse kann einen *quick win* für die Betriebe darstellen und Baustellen im Rekrutierungsverfahren identifizieren und relativ schnell das Bewerber\_innenmarketing optimieren. Auf dem Markt existieren mehrere Instrumente zur Unterstützung des diversitätsbezogenen Audits wie z.B. Diversity-Checks, die an dieser Stelle zur Hilfe herangezogen werden können. Eine fundierte Analyse ermöglicht die Identifikation und Priorisierung im Vorgehen, erleichtert die Überzeugungsarbeit mit den Entscheidern\_innen im eigenen Hause und legitimiert die Bereitstellung von Ressourcen für weitere Maßnahmen. Die Etablierung des breiten Verständnisses für Chancengleichheit und der Anstoß von

Veränderungen auf allen Managementetagen erfordert schließlich Ressourcen und Mut zum Umgang mit Ressentiments sowohl in der Belegschaft als auch auf der Führungsebene.

### **3. DIE POLITIK ALS RÜCKENWIND UND/ODER TÜRÖFFNER**

Die Politik ist in der Verantwortung durch Gesetze bzw. die Novellierung von Gesetzen, Konzepten und Vorschriften einen verbindlicheren Rahmen für insbesondere die Ministerien, öffentlichen Verwaltungen, Behörden und landeseigenen Unternehmen zu schaffen. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) auf der Bundesebene und die Verabschiedung von Landesantidiskriminierungsgesetzen könnten für flächendeckende Vielfaltsstrategien, darunter z.B. Diversity-Folgenabschätzungen auch im Kontext der Ausbildungsrekrutierung, positive Verpflichtungen (etwa durch Zielquoten) oder die Gewichtung von Diversity-Kompetenzen bei der (Personal-) Beurteilung, genutzt werden. In Bezug auf das AGG dominieren in der Rechts- und betrieblichen Praxis jedoch ein sehr enges Verständnis von Diskriminierung und das Teilziel, Diskriminierungen zu verhindern. Die Novellierung des AGG könnte den Arbeitgebenden eine größere Rechtssicherheit und einen verbindlicheren Rahmen für strukturelle Maßnahmen im Sinne eines Diversity-Mainstreamings geben.

Auf Landesebene bieten im Öffentlichen Dienst Gleichstellungspläne mit dem Fokus auf die Vielfaltsdimensionen Geschlecht und Behinderung gute Ansatzpunkte, welche eher formale Aspekte wie die Einladung zum Auswahlgespräch oder die Besetzung der Auswahlkommission (etwa durch Beauftragte) beinhalten. Notwendig erscheinen dabei eine Zielgruppenerweiterung und die

Fokussierung auf alle möglichen Stolpersteine, die in diesem Beitrag aufgeführt wurden. Im Berliner Partizipations- und Integrationsgesetz (PartIntG) wird konstatiert, dass die interkulturelle Kompetenz für jede Stellenanforderung grundsätzlich ein relevantes Merkmal ist und daher auch in die Anforderungsprofile aufgenommen werden soll. Auch hierbei könnte im Kontext von diversitygerechteren Einstellungsverfahren angesetzt werden und ein Rahmen geschaffen werden, so dass bei jeder Stelle, die es im öffentlichen Sektor zu vergeben gibt, Diversity-Kompetenzen zu einem festen Bestandteil werden.

In der Privatwirtschaft tragen die Gewerkschaften und Betriebsräte als Katalysatoren für Vielfaltspolitiken im Allgemeinen und für vielfaltsorientierte Einstellungsverfahren im Speziellen eine besondere Verantwortung.

Für die Betriebe, die sich bewusst auf den Weg für eine vielfaltsorientierte Personalentwicklung machen, sind gesetzliche Bestimmungen und institutionell verankerte Rahmenbedingungen eine wichtige Anerkennung ihrer Arbeit. Insbesondere für die Schlüsselakteur\_innen in den Betrieben bieten Gesetze mit einer starken Wirkungskraft eine solide Basis in der Auseinandersetzung mit möglichen Widerständen und stärken sie in der Akzeptanzsicherung für Veränderungen.

Viele Betriebe haben sich mit BQN Berlin auf dem Weg gemacht, die „Diversity-Brille“ aufgesetzt. Sie haben sich und ihre Verfahren in Frage gestellt, verändert und profitieren von einem erweiterten Bewerber\_innenpool, größerer Bekanntheit unter den bisher nicht erreichbaren Zielgruppen. Das Interesse wächst und – trotz interner Widerstände – stellen sich weitere Betriebe der Frage, wie in ihrem Unternehmen mehr Vielfalt in der

Ausbildung ermöglicht werden kann. Sich entschieden mit (strukturellen) Benachteiligungen im eigenen Unternehmen auf allen Hierarchieebenen auseinandersetzen und Barrieren im Sinne von Chancengerechtigkeit abzubauen, sind die wesentlichen Bestandteile für eine erfolgreiche Diversity-Management-Strategie – entscheidend wird sein, ob mit Überzeugung die nötigen Schritte eingeleitet und fortgeführt werden.

*Berlin braucht dich!* ist initiiert und gefördert durch den Berliner Integrationsbeauftragten. Ein Netzwerk von Schulen, Betrieben und Sozialpartnern arbeitet Hand in Hand für eine interkulturelle Öffnung des Ausbildungs- und Arbeitsmarktes. Ziel ist die gleichberechtigte Teilhabe aller am Erwerbsleben. Jugendliche aus Familien mit Einwanderungsgeschichte sind in der dualen Ausbildung unterrepräsentiert. Sie benötigen Angebote, um sich zu erproben und duale Ausbildung als reale Chance für sich zu erfahren. *Berlin braucht dich!* entwickelt dafür attraktive Betriebsbegegnungen von Klasse 7 bis 10 und weitere Angebote für Schülerinnen und Schüler sowie Angebote für Schulen und Betriebe, um den Weg in Ausbildung zu öffnen und strukturelle Benachteiligungen abzubauen. *Berlin braucht dich!* wird seit 2006 von BQN Berlin koordiniert.

Weitere Informationen: [www.berlin-braucht-dich.de](http://www.berlin-braucht-dich.de), [www.bqn-berlin.de](http://www.bqn-berlin.de)

**Ursula Neuhof** ([un@bqn-berlin.de](mailto:un@bqn-berlin.de)), Teamleitung bei BQN-Berlin, berät Schulen und Betriebe zur diversitysensiblen Öffnung im Übergang Schule-Beruf und ist als Diversity-Trainerin und Organisationsentwicklerin tätig. Außerdem arbeitet sie als Systemische Coach in eigener Praxis und Ausbilderin für Geschlechtersensible Potenzialassessmentverfahren.

**Serdar Yazar** ([sy@bqn-berlin.de](mailto:sy@bqn-berlin.de)) ist Teamleiter bei BQN-Berlin/*Berlin braucht dich!*. Er leitet Diversity-Bildungsprogramme und Trainings, verfasst Expertisen und begleitet Diversity-Prozesse in Organisationen. Er engagiert sich als Vorstandsmitglied bei der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management.

**Marta Gębala** ([mg@bqn-berlin.de](mailto:mg@bqn-berlin.de)) berät bei BQN Berlin/*Berlin braucht dich!* Betriebe der Metall- und Elektroindustrie, sowie den Öffentlichen Dienst zu diversitysensibler Berufsorientierung und Personalauswahl. Sie verfügt über langjährige Erfahrung im Bereich interkulturelle Öffnung von Betrieben sowie in internationaler Personalauswahl. Sie ist auch zertifizierte Diversity Trainerin.

**DeutschPlus e.V. - Initiative für eine plurale Republik** ist eine zivilgesellschaftliche Organisation, die sich für die chancengerechte Teilhabe aller Menschen einsetzt. DeutschPlus e.V. stellt sich aktiv jeder Form von Rassismus und Diskriminierung entgegen. Das Team von DeutschPlus berät Organisationen zu Vielfalt, schafft Netzwerke und nimmt Einfluss auf den öffentlichen Diskurs zur Einwanderungsgesellschaft.

**Kontakt:** [beratung@deutsch-plus.de](mailto:beratung@deutsch-plus.de)

DeutschPlus e.V. –  
Initiative für eine plurale Republik  
Postfach 04 01 27  
10061 Berlin

**[www.deutsch-plus.de](http://www.deutsch-plus.de)**

## Literaturverzeichnis

- Berghahn, Sabine/Klapp, Micha/Tischbirek, Alexander (2016): Evaluation des AGG, erstellt im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2016. Online unter: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/AGG\\_Evaluation.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=15](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/AGG_Evaluation.pdf?__blob=publicationFile&v=15) [Zugriff: 01.02.2018]
- Bertelsmann-Stiftung (2015): Migrationshintergrund erschwert Suche nach Ausbildungsplatz.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2008): Bildung und Chancen. Aus Politik und Zeitgeschichte Migrantenkinder im Bildungssystem: doppelt benachteiligt
- Business and Gender: [Toolkit „Weg mit den Geschlechterstereotypen, her mit den Talenten ...“](http://www.businessandgender.eu/en/products/toolkit-2018breaking-gender-stereotypes-building-good-business-tips-and-tools-for-smart-managers2019)  
<http://www.businessandgender.eu/en/products/toolkit-2018breaking-gender-stereotypes-building-good-business-tips-and-tools-for-smart-managers2019> [Zugriff: 01.02.2018]
- Forschungsbereichs des Sachverständigenrates deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR)(2014): Diskriminierung am Ausbildungsmarkt – Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven
- Frintrip, Andrerass/Flubacher, Brigitte (2014): Diversity Management in der Personalauswahl: Kulturelle Vielfalt in Unternehmen und Behörden ermöglichen
- Habermacher, Andreas/ Peters, Theo/Ghadiri, Argang (2014): Das Gehirn, Entscheidungen und Unconscious Bias in: Charta der Vielfalt e. V.: VIELFALT ERKENNEN – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen
- Hucke, Veronika: Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg (2017): Praxishandbuch für Diversity und Inclusion im Unternehmen
- Internationale Gesellschaft für Diversity Management (2016): 10 Jahre Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG): Wichtige Rückendeckung für Diversity Management, ungenutzte Potenziale und Zeit für Novellierung. Pressemitteilung vom 22.08.2016. Online unter: [http://www.idm-diversity.org/files/PM\\_idm\\_10%20Jahre%20AGG\\_220816.pdf](http://www.idm-diversity.org/files/PM_idm_10%20Jahre%20AGG_220816.pdf) [Zugriff: 01.02.2018]
- IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung VIA Bayern e.V (2017): KMU-Toolbox für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche
- Krell, Gertraude (2011): Chancengleichheit und Fairness in der Leistungsbeurteilung, in: Personalführung, 34. Jg., Heft 11.
- Mysorekar, Sheila (2014): Christliche Bombenattentäter und arabische Yogalehrer in: Charta der Vielfalt e. V.: VIELFALT ERKENNEN – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen
- Raschke, Christian/Der Personalrat bei der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen (2017): Interkulturelle Öffnung in der Personalratsarbeit. Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration (Hg.). Berliner Hefte zur interkulturellen Verwaltungspraxis. Online unter: [file:///C:/Users/sy/AppData/Local/Temp/ikoe\\_in\\_der\\_pr-arbeit\\_barrierefrei.pdf](file:///C:/Users/sy/AppData/Local/Temp/ikoe_in_der_pr-arbeit_barrierefrei.pdf) [Zugriff: 01.02.2018]

Voß, Eva (2014): Unconscious Bias im Recruiting – Wie sich vor allem bei Personalprozessen die Stereotypenfalle umgehen lässt! in: Charta der Vielfalt e. V.: VIELFALT ERKENNEN – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen

Westhoff, Karl/ Hagemeister, Carmen/ Kersting, Martin/ Lang, Fredi/ Moosbrugger, Helfried/ Reimann, Gerd/ Stemmler, Gerhard (Hg.)(2010): Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430. 3. Überarbeitete Auflage

Yazar, Serdar (2016): Auf Vielfalt setzen: Gastbeitrag zu diversity-sensiblen Einstellungsverfahren. In: Kommunaler Arbeitgeberverband Berlin. KAV Magazin 05/2016: 19f.