

# HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

FÜR EINE DIVERSITY-GERECHTE PERSONALGEWINNUNG

# UNTERNEHMENSSEZIFISCHE IMPLEMENTIERUNG VON DIVERSITY

## BETRIEBSINTERNE AUSRICHTUNG VON DIVERSITY

### + AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN

- Arbeitsmarktpolitische Herausforderungen durch demografischen Wandel: die Angehörigen der „geburtstarken Jahrgänge“ der 1950er und 1960er gehen ab 2024 in Rente → Führungskräfte- und Fachkräftemangel
- Gesellschaftliche und gesetzliche Anforderungen (u.a. im Landesgleichstellungsgesetz) an Diversity steigen
- Mit dem Begriff Diversity/Diversität gehen verschiedene Bedeutungsformationen und Diskursräume einher → Unternehmen haben oft kein einheitliches Verständnis von Diversity(-Zielen)
- Unternehmen fehlt es oft an zeitlichen und personellen Ressourcen zur Entwicklung einer Diversity-Strategie und zur Förderung einer Diversity-orientierten Unternehmenskultur

### + HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

1. Organisationen sollten als eigener Kulturraum eine einheitliche Definition des Begriffs „Diversity“/„Diversität“ sicherstellen und definieren, welche Personengruppen adressiert bzw. gefördert werden sollen
2. Bestimmung und Formulierung von Diversity-Zielen, um Diversity als partizipative und inklusive Disziplin im Unternehmensleitbild und in die Organisationsentwicklung zu etablieren
3. Entwicklung einer kurzfristigen sowie langfristigen Diversity-Strategie, die AGG bzw. LADG-Merkmale berücksichtigt

4. Etablierung von Evaluationsmaßnahmen der Diversity-Strategie

5. Bereitstellen von materiellen und personellen Ressourcen für die Qualifizierung der Geschäftsführung sowie der Belegschaft, u.a. durch Weiterbildungsprogramme und Schulungen

6. Etablierung von unternehmensinternen Begegnungsräumen für gemeinsame Reflexionsprozesse, in denen spezifische Unternehmensentscheidungen (z.B. im Hinblick auf das Personalverfahren) mit den Diversity-Zielen abgestimmt werden

7. Einrichten eines anonymen Beschwerdemanagements, das in regelmäßigen Abständen evaluiert wird

## ÖFFENTLICHE DARSTELLUNG VON DIVERSITY

### + AUSGANGSLAGE UND HERAUSFORDERUNGEN

- Quantitative und qualitative Darstellung von verschiedenen (marginalisierten) Personengruppen auf der Webseite hat das Potenzial, die Nachfrage nach dem angebotenen Ausbildungsberuf zu senken oder zu erhöhen → z.B. beeinflusst eine geschlechterstereotype Darstellung von Berufsbildern in Webseiten die Wahrnehmung der tatsächlichen Geschlechterverteilung in den Berufen
- Zwischen visuell wahrgenommener Typik des Ausbildungsberufs und dem Zugehörigkeitsempfinden zu verschiedenen Personengruppen besteht ein Zusammenhang → die Repräsentation von verschiedenen (marginalisierten) Personengruppen kann somit die Berufswahl beeinflussen

### + HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

8. Nutzung der Webseite als Instrument zur Umsetzung von Gleichstellungs- und Diversity-Zielen bei der Personalgewinnung

9. Bilder der Webseite mit der Diversity-Strategie in Einklang bringen

10. Überprüfung im Zeitverlauf, ob die Gestaltung der Webseite den aktuellen Diversity-Zielen entspricht, z.B. durch Kontrolle der quantitativen und qualitativen Verteilung von verschiedenen Personengruppen im Bildmaterial

## DIVERSITY-GERECHTE REKRUTIERUNG

### EINSATZ VON TECHNOLOGIEN IM AUSWAHLPROZESS

#### ⊕ AUSGANGSLAGE UND HERAUSFORDERUNGEN

- Unternehmen kennen oft nicht die genaue Funktionsweise eingesetzter Technologien und zugrundeliegender Algorithmen. Grundsätzlich sind Personalabteilungen oftmals nicht in der Lage einzuschätzen, inwiefern die jeweilige technologische Unterstützung die Erreichung von Diversity-Zielen fördert bzw. behindert. Auch ohne sogenannte KI-Verfahren kann eine Software Ausschlusspotenziale in Auswahlprozessen verstärken
- Durch Diversity Monitoring wird die notwendige Selbstreflexion hinsichtlich Reproduktion und Verstärkung von Ungleichheitsverhältnissen in technologiegestützten Auswahlverfahren ermöglicht
- Technologien und Prozesse können nur im realen Unternehmenskontext hinsichtlich möglicher Ausschluss- und Benachteiligungspotenziale hinreichend evaluiert werden, da hierfür reale Szenarien sowie Daten unabdingbar sind. Dies erfordert jedoch die Erhebung Diversity-bezogener Informationen auf eine diskriminierungsfreie und Privatsphären-sensible Art und Weise. Hiermit sind zahlreiche rechtliche und organisatorische Fragen verbunden

## + HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

11. Gleichstellungsziele in der Digitalisierungsstrategie verankern, um bereits vor der Einführung neuer Technologien und Prozesse zu gewährleisten, dass diese für verschiedene Personengruppen (z.B. im Hinblick auf dis/ability) gleichermaßen geeignet sind. Unternehmen sollten prüfen, ob die Software-Anbietenden Evaluationen möglicher Ausschlusspotenziale für verschiedene (marginalisierte) Personengruppen durchführen bzw. Methoden anwenden, welche ein Diskriminierungsrisiko darstellen
12. Überblick über Funktionalitäten eingesetzter Software hinsichtlich der Unterstützung bei Selbstreflexion und Diversity Monitoring verschaffen
13. Für ein Diversity Monitoring muss ein Konzept zu datenschutzkonformer und diskriminierungsfreier Erhebung, Speicherung und Analyse von Diversity-bezogenen Informationen in strukturiertem, maschinenlesbarem Format entwickelt werden. Da die Gesetzeslage unterschiedlich interpretiert und operationalisiert werden kann, empfehlen wir ggf. externe Beratung durch Expert\*innen in diesem Teilgebiet sowie den Austausch mit anderen Unternehmen und Organisationen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen
14. Unternehmen sollten herausarbeiten, welche Diversity-bezogenen Informationen für ihre internen Evaluationen und Erreichung eigener Ziele relevant sind und sich mit möglicher Erhebung dieser konzeptionell auseinandersetzen (z.B. wie kann Migrationserfahrung oder Gender abgefragt werden). Ebenso ist es notwendig, ein operatives Konzept von Fairness zu erarbeiten und zu spezifizieren, an welchen Stellen im Prozess dies geprüft werden soll (z.B. Zahl der weiblichen Bewerberinnen soll mindestens 50% sein oder Personen mit Migrationserfahrung sollen in der Führungsebene vertreten sein)
15. Unterschiedliche Ausgangslagen bei den Bewerbenden führen zu unterschiedlichen Chancen bei der Erfüllung von Auswahlkriterien (z.B. Deutschnote bei Nicht-Muttersprachler\*innen), wodurch es zur Erreichung von Diversity-Zielen sinnvoll und gar notwendig sein kann, strukturelle Benachteiligung zu berücksichtigen. Falls dadurch weitere strategische Ziele beim Auswahlprozess berücksichtigt werden sollen, wie beispielsweise eine Quote für bestimmte marginalisierte Gruppen, so sollten entsprechende Ziele und Entscheidungen für alle nachvollziehbar formuliert und dokumentiert sein

## EMPFEHLUNGEN FÜR DIVERSITY-GERECHTE STELLENAUSSCHREIBUNGEN

### + BERUFSBEZEICHNUNG

Geschlechterneutrale Berufsbezeichnung	✗	Assistenz (m/w)
	✗	Assistent (m/w/d)
Sprachliche Sichtbarkeit von geschlechterdiversen Menschen	✗	Assistent/in (m/w)
	✓	Assistenz (unabhängig vom Geschlecht)
	✓	Assistent*in (unabhängig vom Geschlecht)

### + BEGLEITTEXT: INHALTLICHE EMPFEHLUNGEN

✓	Genauere und klare Beschreibung der Tätigkeiten	
Fokus auf Beschreibung der Stelle und des Aufgabebereichs statt spezifische Charaktereigenschaften oder Äußerungen, die beispielsweise psychische bzw. physische Gesundheit voraussetzen	✗	<p>Neben den grundsätzlichen Erfordernissen wie absolute Vertraulichkeit, selbstständiges Arbeiten, Kundenorientierung, hohe Belastbarkeit, Flexibilität und Durchsetzungsvermögen sollten folgende Voraussetzungen erfüllt sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gute Umgangsformen</li> <li>• ein gepflegtes Äußeres sowie ein freundliches Auftreten</li> <li>• dynamisch</li> </ul>

Offene Formulierung für die nicht entscheidenden Anforderungen	✓	Berufserfahrung in der Fahrzeugentwicklung ist <b>erwünscht</b> .
	✓	InDesign-Kenntnisse sind <b>von Vorteil</b> .
Detaillierte Informationen über die Stelle und die Organisation	✓	<p>Der Grundlohn beträgt __,__ Euro brutto pro Stunde zzgl. Zuschläge.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachtzuschlag 25 % (von 20:00 bis 06:00 Uhr)</li> <li>• Sonntagszuschlag 50 %</li> <li>• Feiertagszuschlag 125 %</li> </ul>
Informationen zur Unternehmenskultur und Werten der Organisation	✓	ein kollegiales, diskriminierungs- und diversitätssensibles Arbeitsklima in einem offenen Betrieb
Explizite Hinweise auf Gleichstellungs- und Diversitätswünsche	✓	Wir wertschätzen Vielfalt und begrüßen daher ausdrücklich alle Bewerbungen – unabhängig von Geschlecht, kultureller und sozialer Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität.
Hinweis auf Sensibilität für alle Geschlechter	✓	Teilen Sie uns gerne Namen und Pronomen mit, mit denen Sie angesprochen werden wollen. Diese werden von uns unabhängig davon respektiert, ob sie mit Angaben in Zeugnissen oder anderen Unterlagen übereinstimmen.
Vermeiden von expliziten oder impliziten Hinweisen auf Religion, Weltanschauung sowie Angaben in Richtung Mitgliedschaft in einer Partei/ Gewerkschaft	✗	Wir schätzen christliche Werte

Hinweis auf familienfreundliche Leistungen und Angebote sowie Möglichkeiten des Karriereaufbaus und Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben	✓	Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle, Dual Career, Elternzeit, Möglichkeiten der Kinderbetreuung oder Pflegeunterstützung, Wiedereinstiegsmöglichkeiten, Fort- und Weiterbildungsangebote
Informationen über Unterstützungsleistungen		
Nur die für Stellenbesetzung notwendigen Anforderungen	✗	Ihr Profil: Verhandlungssicheres Englisch, Auslandserfahrung
Gehaltsangabe → Hinweis auf Vergütungsgerechtigkeit	✓	Das Tätigkeitsfeld entspricht der Vergütungsgruppe II des Vergütungstarifvertrages für die Beschäftigten in ... Der Grundlohn beträgt ___ Euro brutto pro Stunde zzgl. Zuschläge.

### ⊕ BEGLEITTEXT: SPRACHLICHE EMPFEHLUNGEN

✓	Leichte und einfache Sprache			
Geschlechterinklusive Sprache	✗	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	✗	MitarbeiterInnen
	✓	Mitarbeitende	✓	Mitarbeiter*innen



Direkte Ansprache	✗	Unsere Immobilienmakler*innen lernen bei uns...		
	✓	Sie lernen bei uns...		
Vermeiden von Fremdwörtern und spezifischen Abkürzungen	✗	<b>Performance</b> -orientierte Weiterentwicklung der inhaltlichen Ausrichtung	✓	<b>Leistungs</b> -orientierte Weiterentwicklung der inhaltlichen Ausrichtung
Vermeiden von Formulierungen, die ausdrücklich bestimmte Altersgruppen ansprechen	✗	jung, einsatzbereit, langjährige Erfahrung		
Männlich konnotierte Begriffe nach Möglichkeit vermeiden	✗	Durchsetzungsvermögen, dominant, stark, eigenständig, selbstständig, ehrgeizig		
Weiblich konnotierte Wörter bevorzugen	✓	Engagement, Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit, unterstützend, kooperativ, freundlich, verantwortungsvoll, helfen		
Vermeiden von stereotypischen Darstellungen	✗			
Vermeiden von heteronormativen Ausdrücken und Bildern	✗			

## Technologien für Diversity-gerechte Stellenausschreibungen

Verschiedene Technologien, teilweise öffentlich zugänglich, bieten ein automatisches Screening von Ausschreibungstexten auf Ausdrücke, die mit geschlechtsspezifischen Ausschlüssen assoziiert sind. Einige Tools machen explizite Vorschläge zur gezielten Ersetzung entsprechender Begriffe. Die Produkte basieren meist auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und reichen vom einfachen Durchsuchen von Texten nach bestimmten Ausdrücken bis zum Einsatz komplexer Algorithmen. Allerdings gibt es weder ein „standardisiertes Wörterbuch“ der entsprechenden sprachlichen Ausdrücke noch eine standardisierte Übersetzung wissenschaftlicher Ergebnisse in Technologie. So interpretieren die verschiedenen Anbietenden eigenständig die Forschungsliteratur und setzen sie technologisch um, wobei sie teilweise zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen.

Dennoch ist positiv zu vermerken, dass der Einsatz solcher Technologien in Unternehmen die Chance bietet, bestehende geschlechtsspezifische Strukturen zu hinterfragen und potenzielle Ausschlussrisiken zu thematisieren - insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung von Kompetenz- und Anforderungsprofilen für Stellenausschreibungen. Diese Technologien schaffen ein Bewusstsein für die Macht der Sprache, konfrontieren Personalverantwortliche mit geschlechtsspezifischen Zuschreibungen im (Arbeits-)Alltag und veranlassen sie im besten Fall dazu, Einstellungsprozesse inklusiver zu gestalten. Die Aufdeckung von geschlechtsspezifischen Zuschreibungen sollte jedoch nicht nur automatisiert, sondern auch intern im Personalmanagement reflektiert werden.

## UMGANG MIT DIGITALEN VORSTELLUNGSGESPRÄCHEN

### + AUSGANGSLAGE UND HERAUSFORDERUNGEN

- Durch die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt muss das Bewerbungsverfahren angepasst werden; insbesondere durch die Pandemie wurden Arbeitsprozesse aus der traditionellen „Präsenzkultur“ virtualisiert → es ist zu erwarten, dass die Video-vermittelten Interaktionen wie beispielsweise Vorstellungsgespräche auch langfristig im Unternehmen etabliert werden
- Die Beurteilung von bestimmten Anforderungskompetenzen, wie beispielsweise Soft Skills, kann im digitalen Format schwerer zu erfassen sein
- Aufwärmphase bzw. Einstieg von Gesprächen ist im digitalen Rahmen schwerer zu gestalten (z.B. durch Ausfall von Smalltalk)
- Potenzielle Störfaktoren durch digitale Vorstellungsgespräche, u.a. technische Probleme (z.B. Ton, Netzverbindung, schlechte Beleuchtung), unterschiedliche Umgebungs- bzw. Hintergrundformate der Bewerbenden
- Fehlende Reflexion über systematische Wahrnehmungs- und Urteilsverzerrungen im digitalen Format sowie über den Umgang mit verschiedenen Ausgangsbedingungen der Bewerbenden (eventuell kein Zugang zum Internet oder zu Hardware) (siehe digital divide)

### Digital Divide

Der „digital divide“ bezieht sich auf (inter)nationale Unterschiede im Zugang sowie der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (insbesondere bei vulnerablen Gruppen), wodurch auch Wissens- und Chancenklüfte entstehen. Gemeint sind damit digitale Kompetenzen, aber auch Entwicklungschancen im Allgemeinen, die auf die Nutzung von Kommunikationstechniken zurückzuführen sind. Dabei geht es zum einen um den physischen Zugang zum Internet, zum anderen um die notwendige Hardware, wie beispielsweise Rechner oder Smartphone.

	<b>Analoges Vorstellungsgespräch (persönliches Interview)</b>	<b>Digitales Vorstellungsgespräch (via Videokonferenz)</b>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Setting wird vom Unternehmen kontrolliert</li> <li>• Prüfung von Hard und Soft Skills</li> <li>• Eingehen auf die Bedürfnisse der Bewerbenden</li> <li>• Nonverbale Signale werden wahrgenommen</li> <li>• Keine technischen Voraussetzungen</li> <li>• Informeller Austausch</li> <li>• Ganzheitliches Bild der Bewerbenden</li> <li>• Chancengleichheit für Bewerbende ohne technische Ausstattung</li> <li>• Bessere Validierung der Aussagen</li> <li>• Einblick ins Unternehmen, mehr Einbindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr Flexibilität</li> <li>• Ortsunabhängigkeit</li> <li>• Höhere Objektivität der Beurteilung von Hard Skills</li> <li>• Fachlichkeit</li> <li>• Zeit- und Kostenersparnis</li> <li>• Bessere Performance der Bewerbenden in der gewohnten Umgebung</li> <li>• Sofortige Prüfung der digitalen Kompetenz</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beurteilungsverzerrungen</li> <li>• Weniger Flexibilität</li> <li>• Zeit- und Kostenaufwand</li> <li>• Ortsgebundenheit</li> <li>• Höhere Subjektivität der Beurteilungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nonverbale Signale fehlen</li> <li>• Verzerrungen bei der Interpretation von nonverbalen Signalen und Einordnung der Inhalte</li> <li>• Fragmentiertes Bild der Bewerbenden</li> <li>• Unnatürliches Verhalten der Bewerbenden</li> <li>• Technische Fallstricke</li> <li>• Erschwerte Prüfung von Soft Skills</li> <li>• Täuschungsversuche</li> <li>• Verringerung des informellen Austausches</li> <li>• Einfluss von technischen Störungen auf den Gesamteindruck</li> <li>• Wenig Einblick ins Unternehmen</li> </ul>

Vor- und Nachteile analoger und digitaler Vorstellungsgespräche

## ⊕ HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

16. Hilfestellungen und Anleitungen für die Bewerbenden anbieten, z.B. durch eine Technik-Prüfung oder einen Leitfaden für digitale Vorstellungsgespräche

17. Beurteilungskriterien anpassen (z.B. Ansätze entwickeln, die Soft Skills auch im digitalen Format erfassen lassen)

18. Regelmäßiger Austausch und Reflexion über den Einsatz von digitalen, hybriden Formaten

**+ Dieses Dokument entstand im Rahmen des Projekts**

Divers-AITeCHR

HR 4.0 und Diversity. Auswirkungen intelligenter Technologien auf die betriebliche Auswahl von Auszubildenden

**+ PROJEKT-DURCHFÜHRUNG**

Prof. Dr. Aysel Yollu-Tok  
aysel.yollu-tok@hwr-berlin.de

Prof. Dr. Helena Mihaljević  
helena.mihaljevic@htw-berlin.de

Ivana Müller

Katja Dill

Fabiola Rodríguez Garzón

Alkim Cebeci

**+ PROJEKT-WEBSEITE**

[www.ifaf-berlin.de/projekte/divers-aitechr](http://www.ifaf-berlin.de/projekte/divers-aitechr)

**+ AUTOR\*INNEN**

Katja Dill

Ivana Müller

Helena Mihaljević

Aysel Yollu-Tok

Berlin, September 2022



**+ IFAF KONTAKT**

Institut für angewandte  
Forschung Berlin e.V.  
030 30012 – 4010  
[info@ifaf-berlin.de](mailto:info@ifaf-berlin.de)  
[www.ifaf-berlin.de](http://www.ifaf-berlin.de)

HOCHSCHULPARTNER



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law



Hochschule für Technik  
und Wirtschaft Berlin  
University of Applied Sciences

PRAXISPARTNER

**HOWOGE**



**Gewobag**  
Die ganze Vielfalt Berlins.



**BQN Berlin**

GEFÖRDERT DURCH

Der Regierende Bürgermeister  
von Berlin  
Senatskanzlei – Wissenschaft und Forschung

**BERLIN**

