

Der Zusammenhang des äußeren Erscheinungsbilds auf berufliche Chancen – eine qualitative Untersuchung von Maßnahmen zur Minimierung visueller Vorurteile im Rekrutierungsprozess

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie

an der Ferdinand Porsche FERNFH

Ana Marija Krstić, BA

51842248

Begutachterin: FH-Hon. Prof. Mag. a (FH) Mag. a Dr. in Astrid Russ

Wien, Februar 2025

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

9. Februar 2025

Ana Marija Krstić

Unterschrift

Danksagung

Zum Abschluss dieser Masterarbeit möchte ich die Gelegenheit nutzen, um all den Menschen zu danken, die mich auf diesem Weg begleitet und unterstützt haben.

Mein Dank gilt in erster Linie meiner Betreuerin, die mich mit ihrem Fachwissen und ihren hilfreichen Anmerkungen durch diese herausfordernde Zeit geführt hat. Ihre Unterstützung hat wesentlich dazu beigetragen, diese Arbeit erfolgreich abzuschließen.

Ein besonderes Dankeschön geht an meine Eltern, die mich seelisch gestärkt und immer an mich geglaubt haben. Ihr habt mich in jeder Hinsicht ermutigt, egal wie stressig es wurde.

Meiner Schwester und meinem Schwager danke ich von ganzem Herzen. Ihr seid immer für mich da, wann und wo ich euch brauche und ich bin so dankbar, euch als Vorbilder in meinem Leben zu haben.

Besonders möchte ich mich auch bei meinem Neffen bedanken, der es mit seinen lustigen Sprüchen geschafft hat, mich selbst in den stressigsten Momenten zum Lachen zu bringen.

Zu guter Letzt möchte ich meinen Freundinnen und Freunden danken, die unermüdlich Korrektur gelesen haben. Oft bis spät in die Nacht und mir mit ihrem wertvollen Feedback geholfen haben, diese Arbeit zu verbessern. Ihr wart eine unerlässliche Unterstützung und dafür bin ich euch unglaublich dankbar.

Zusammenfassung

Unconscious Bias bezeichnet unbewusste Wahrnehmungsverzerrungen, die zu vor-schnellen Beurteilungen und spontanen Reaktionen gegenüber bestimmten sozialen Gruppen führen können (FitzGerald & Hurst, 2017, S. 2f.). Da der Rekrutierungsprozess von persönlichen Einschätzungen und Entscheidungen über Kandidatinnen und Kandidaten geprägt ist, können unbewusste Vorurteile hier besonders wirksam werden (Berthel & Becker, 2017, S. 377). Obwohl die Relevanz von Unconscious Bias im Rekrutierungskontext in der Forschung anerkannt ist, beschreibt die Literatur noch wenig konkrete Erkenntnisse, was unternommen werden kann, um Unconscious Bias im Bewerbungsprozess entgegenzuwirken (Knappitsch & Caliskan, 2018, S. 215f.).

Die vorliegende Masterarbeit widmet sich dieser Forschungslücke mit der Zielsetzung, Maßnahmen zur Minimierung von visuellen Vorurteilen im Rekrutierungsprozess zu identifizieren. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Rolle der Personalverantwortlichen und deren Möglichkeiten, Unconscious Bias aktiv entgegenzuwirken. Methodisch basiert die Untersuchung auf teilstrukturierten Interviews mit zehn Personalverantwortlichen aus verschiedenen Unternehmen. Die Datenerhebung erfolgt anhand eines standardisierten Interviewleitfadens, während die Auswertung mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Braun & Clarke (2006) durchgeführt wird. Als zentrale Erkenntnis der empirischen Untersuchung zeigt sich die ambivalente Bewertung anonymisierter Bewerbungsunterlagen. Während diese von allen Befragten als effektive Maßnahme zur Reduzierung von Unconscious Bias identifiziert werden, zeigen sich in der praktischen Implementierung noch deutliche Widerstände, insbesondere im Managementbereich. Bemerkenswert ist zudem die im Rahmen der Analyse gewonnene Erkenntnis über den Zusammenhang zwischen der Reduktion unbewusster Vorurteile und einer Zunahme der Diversität in den untersuchten Unternehmen.

Schlüsselbegriffe: Unconscious Bias, Diversität, Rekrutierungsprozess, Visuelle Vorurteile, Äußeres Erscheinungsbild, Attraktivität und Berufschancen, Lookismus

Abstract

Unconscious bias refers to unconscious distortions of perception that can lead to hasty judgements and spontaneous reactions towards certain social groups (Fitz-Gerald & Hurst, 2017, p. 2f.). As the recruitment process is characterised by personal assessments and decisions about candidates, unconscious biases can be particularly effective here (Berthel & Becker, 2017, p. 377). Although the relevance of unconscious bias in the recruitment context is recognised in research, the literature still describes few concrete findings on what can be done to counteract unconscious bias in the application process (Knappitsch & Caliskan, 2018, p. 215f.).

This master's thesis addresses this research gap with the aim of identifying measures to minimise visual bias in the recruitment process. A particular focus is placed on the role of HR managers and their opportunities to actively counteract unconscious bias. Methodologically, the study is based on semi-structured interviews with ten HR managers from different companies. Data is collected using a standardised interview guide, while the evaluation is carried out using qualitative content analysis according to Braun & Clarke (2006). The central finding of the empirical study is the ambivalent assessment of anonymised application documents. While all interviewees identified them as an effective measure for reducing unconscious bias, there was still clear resistance to their practical implementation, particularly in the management sector. It is also worth noting that the analysis revealed a connection between the reduction of unconscious bias and an increase in diversity in the companies analysed.

Keywords: Unconscious Bias, Diversity Management, Recruiting Process, Visual Prejudice, Physical Appearance, Lookism, Attractiveness and Career Opportunities

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	4
2	Theorieteil	6
2.1	Begriffserklärung des äußeren Erscheinungsbilds und ihr Zusammenhang im beruflichen Kontext	6
2.2	Rekrutierungsprozess	9
2.2.1	Definition	9
2.2.2	Klassischer Rekrutierungsprozess	10
2.2.3	Anforderungsprofil	11
2.2.4	Prozess der Stellenanzeigen/Stellenausschreibungen	12
2.2.5	Analyse der Bewerbungsunterlagen	13
2.2.6	Interview	20
2.2.7	Entscheidung der Bewerberinnen und Bewerber	21
2.2.8	Gesetzliche Rahmenbedingungen und Gleichbehandlungsgesetz in Österreich	22
2.3	Unconscious Bias	23
2.3.1	Definition und Entstehung	23
2.3.2	Mechanismen und Auswirkungen	24
2.3.3	Arten von Unconscious Biases.....	25
2.4	Maßnahmen zur Minimierung von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess	27
2.4.1	Messung von Unconscious Bias	28
2.4.2	Unconscious-Bias-Training	29
2.4.3	Diverses Recruiting-Team.....	30
2.4.4	Mehraugenprinzip.....	30
2.4.5	Anonyme Bewerbungsunterlagen	31

2.4.6	Blind Hiring.....	31
2.4.7	Strukturiertes Interview.....	32
2.4.8	Strukturelle Änderungen.....	33
2.4.9	KI-gestützte Systeme	33
2.4.10	Zwischenfazit	34
3	Empirischer Teil	37
3.1	Dokumentation des Vorverständnisses	37
3.2	Studiendesign	37
3.2.1	Qualitative Studie	38
3.2.2	Erstellung und Aufbau Leitfaden	38
3.2.3	Durchführung des Pretests.....	39
3.3	Forschungsethik und Gütekriterien	40
3.4	Definition des Samples	42
3.5	Durchführung der empirischen Untersuchung	43
3.5.1	Methode der Datenauswertung	45
3.5.2	Transkription und Aufbereitung der Daten	46
3.5.3	Auswertung der Daten durch thematische Analyse	46
3.5.4	Kategorisierung	47
4	Darstellung der Ergebnisse	50
4.1	Ergebnisse zum Thema Diversity	51
4.1.1	Bedeutung von Diversity im Unternehmen.....	52
4.1.2	Unconscious Bias.....	55
4.1.3	Potenzielle Unternehmensvorteile durch Minimierung unbewusster Vorurteile	59
4.1.4	Ergebnisse der Hauptkategorie „Diversity“	60
4.2	Ergebnisse zum Thema Bewerbungsprozess	61
4.2.1	Prozessgestaltung im Unternehmen	62
4.2.2	Rolle des äußeren Erscheinungsbilds.....	68

4.2.3	Analyse der Bewerbungsunterlagen	70
4.2.4	Entscheidungsfindung	75
4.2.5	Ergebnisse der Hauptkategorie „Bewerbungsprozess“	79
4.3	Ergebnisse zum Thema Maßnahmen	80
4.3.1	Unternehmensmaßnahmen zur Reduktion von Unconscious Bias ...	80
4.3.2	Individuelle Maßnahmen von Personalverantwortlichen zur Reduktion von Unconscious Bias	90
4.3.3	Ergebnisse der Hauptkategorie „Maßnahmen“	94
5	Diskussion der Ergebnisse und Ausblick	96
5.1	Interpretation der Ergebnisse, die für die Forschungsfrage relevant sind	96
5.2	Beantwortung der Forschungsfrage.....	98
5.3	Implikation für die Praxis.....	100
5.4	Limitierung	101
5.5	Implikation für die weitere Forschung	102
	Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit.....	104
	Literaturverzeichnis.....	105
	Abbildungsverzeichnis.....	112
	Tabellenverzeichnis.....	113
	Anhang.....	114

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
usw.	und so weiter
DiM	Diversity Management
Engl.	Englisch
Gleichbehandlungsgesetz (GlBG)	BGlB 2004/66 idF BGlB 2004/66
HR	Human Resources
IAT	Implicit Association Test
IP	Interviewperson
mind.	mindestens
S.	Seite
Abs.	Absatz

1 Einleitung

Die vorliegende Masterarbeit widmet sich der Untersuchung von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess und etwaigen Maßnahmen zu dessen Minimierung. Dabei liegt der Schwerpunkt auf unternehmerischen Ansätzen, wobei ergänzend analysiert wird, welchen Beitrag Personalverantwortliche leisten können, um unbewusste Vorurteile im Rekrutierungsprozess zu reduzieren. Um die Thematik bestmöglich zu erfassen, wurden teilstrukturierte leifadengestützte Interviews durchgeführt, um die Perspektiven von Personalverantwortlichen einzubeziehen. Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Ziel ist es, Unconscious Bias zu definieren und zu beschreiben, Maßnahmen zur Reduktion dieser Problematik im Rekrutierungsprozess zu identifizieren und die unternehmerischen Ansätze im Umgang mit diesem Thema zu beleuchten.

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Das äußere Erscheinungsbild spielt eine zentrale Rolle im gesellschaftlichen und beruflichen Kontext. Insbesondere auf dem Arbeitsmarkt haben visuelle Eindrücke Einfluss auf die Wahrnehmung und Bewertung von Bewerberinnen und Bewerbern. Studien zeigen, dass visuelle Merkmale wie Gesicht, Kleidung oder das allgemeine Auftreten die erste Einschätzung stark prägen (Zhang, 2023, o.S.).

Schon in der Steinzeit war es für das Überleben entscheidend, in kürzester Zeit eine Einschätzung über andere Menschen zu treffen, um festzustellen, ob es sich um Freund oder Feind handelt. Dieses schnelle Urteilen hilft, potenzielle Gefahren frühzeitig zu erkennen. Auch heute noch greift das menschliche Gehirn auf diese Mechanismen zurück, indem es Informationen in Kategorien einordnet, um damit Sicherheit zu gewinnen (Domsch, Ladwig & Weber, 2019, S. V). Die Einordnung einer fremden Person in eine Kategorie erfolgt innerhalb der ersten Sekunden eines Kennenlernens (Vedder, 2019, S. 103). Diese Kategorisierungen dienen jedoch häufig als Grundlage für die Bildung von Stereotypen und können sowohl bewusst als auch unbewusst (Unconscious Bias) erfolgen (Domsch, Ladwig & Weber, 2019, S. Vff.).

Ein zentraler Mechanismus, der diesen Prozess erklärt, ist das sogenannte Unconscious Bias. Dieser Effekt beschreibt unbewusste kognitive Verzerrungen, die zu voreingenommenen Urteilen und stereotypischem Denken gegenüber bestimmten sozialen Gruppen führen können. Diese Wahrnehmungsverzerrungen äußern sich oft in automatisierten Verhaltensmustern, ohne dass sich die betroffene Person dieser Einflüsse bewusst ist (Wondrak, 2015, S. 17).

Die Aussage „If you are human: you are biased“ macht deutlich, dass Urteile ein fester Bestandteil des menschlichen Denkens sind und daher Unconscious Bias wahrscheinlich nie vollständig beseitigt werden kann (Ross, 2014, S. 1). Dies wirkt sich insbesondere auf den Rekrutierungsprozess aus, bei dem Entscheidungen oft durch unbewusste Vorurteile beeinflusst werden. Diese Vorurteile stehen häufig in keinem Zusammenhang mit den tatsächlichen Qualifikationen der Bewerberinnen und Bewerber, sondern basieren auf dem Urteil von äußeren Merkmalen (Busetta, Fiorillo & Visalli, 2013, S. 1ff.; Hamermesh & Biddle, 1993, S. 1ff.).

Diese Problematik wird durch den Fachkräftemangel zusätzlich verschärft, da unbewusste Verzerrungen den ohnehin begrenzten Talentpool weiter einschränken. Studien zeigen, dass das äußere Erscheinungsbild, geprägt durch visuelle Merkmale wie Kleidung, Körperhaltung oder Gesichtszüge, die Wahrnehmung und Beurteilung durch Personalverantwortliche beeinflusst (Busetta, Fiorillo & Visalli, 2013, S. 3ff; Tartaglia & Rolero, 2015, S. 680ff). Dies kann problematisch werden, da unbewusste Vorurteile zu Fehlentscheidungen führen, die für das Unternehmen Konsequenzen haben können. Dazu zählen beispielsweise eine höhere Fluktuation aufgrund falscher Stellenbesetzungen sowie mangelnde Kompetenz in bestimmten Abteilungen (Heufers & Voß, 2019, S. 213). Außerdem können diese Verzerrungen dazu führen, dass qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber übersehen werden, was die Suche nach Talenten zusätzlich erschwert. Diese Auswirkungen verdeutlichen, wie unbewusste Verzerrungen nicht nur den Ablauf des Rekrutierungsprozesses prägen, sondern auch die grundlegende Fairness und Gleichberechtigung im Zugang zu beruflichen Chancen beeinträchtigen können. Die Minimierung visueller Vorurteile im Bewerbungsprozess ist daher von großer Bedeutung für soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (Vedder, 2019, S. 103). Insbesondere Unternehmen sind gefordert, faire und objektive Rekrutierungsverfahren zu implementieren, die auf Qualifikation und nicht auf das äußere Erscheinungsbild basieren. Es ist daher entscheidend, Maßnahmen zu ergreifen, um Fehlentscheidungen zu minimieren und den Fokus im Rekrutierungsprozess stärker auf Fähigkeiten und Kompetenzen zu legen (Brooks et al., 2014, S. 4428).

Es darf nicht vergessen werden, dass Diversität in Unternehmen nicht nur aus ethischer Sicht von großer Bedeutung ist, sondern auch erhebliche wirtschaftliche Potenziale bietet. Laut einer Studie des Harvard Business Review (2013) sind vielfältige Teams nicht nur kreativer und innovativer, sondern tragen auch direkt zu geschäftlichem Erfolg bei. Unternehmen mit diversen Teams haben eine höhere Wahrscheinlichkeit, Marktanteile zu gewinnen und neue Märkte zu erschließen. Zudem verbessert Diversität die Orientierung an Kundinnen und Kunden. Teams, in denen mindestens ein Mitglied den

ethnischen Hintergrund der Zielgruppe teilt, verstehen deren Bedürfnisse besser. Aus diesem Grund gilt ein reflektierter Umgang mit ihnen als essenziell für ein erfolgreiches Diversity Management mit dem übergeordneten Ziel, eine High Performing Organization zu formen (Hawlett, Marshall & Sherbin, 2013, o.S.).

Wichtig zu betonen ist, dass die menschliche Wahrnehmung so tief im Unterbewusstsein verankert ist, dass sie nur schwer bewusst gemacht und verändert werden kann (Knappitsch und Caliskan (2018, S. 211). Ross (2014, S. 1) argumentiert hingegen, dass jeder Mensch anfällig für Biases ist. Daraus folgt, dass Unconscious Bias wahrscheinlich nie vollständig eliminiert werden kann. Dennoch gibt es Möglichkeiten, diese Verzerrungen durch gezielte Maßnahmen zu reduzieren.

Durch eine umfassende Literaturrecherche wird deutlich, dass Unconscious Bias häufig als Problemfeld thematisiert wird. Dabei wird häufig erwähnt, welche Vorurteile im Rekrutierungsprozess auftreten können, doch Lösungen oder Gegenmaßnahmen werden in der Regel nicht ausführlich beschrieben (Knappitsch & Caliskan, 2018, S. 215f.).

Vedder (2019, S. 103) zeigt in seiner Forschung zum Phänomen des Lookismus, dass äußerliche Merkmale bereits in den ersten Sekunden zu unbewussten Kategorisierungen führen, die den gesamten Bewerbungsprozess beeinflussen können. Seine Studien belegen, dass diese ersten Eindrücke oft irreversibel sind und spätere Beurteilungen prägen. Die Untersuchungen von Heufers und Voß (2019, S. 213) im Recruiting-Kontext belegen zudem die weitreichenden Folgen von Unconscious Bias: Sie weisen nach, dass unbewusste Vorurteile zu erhöhter Fluktuation und Fehlbesetzungen führen können und empfehlen als Gegenmaßnahme anonymisierte Bewerbungsverfahren.

Allerdings beschränken sich bisherige Arbeiten überwiegend auf Best-Practice-Beispiele oder unternehmensspezifische Fallstudien. Eine Analyse konkreter Minimierungsmaßnahmen für visuelle Vorurteile im Bewerbungsprozess fehlt bislang weitgehend. Zwar werden verschiedene Formen von Bias im Rekrutierungsprozess identifiziert (Knappitsch & Caliskan, 2018, S. 215f.), jedoch mangelt es an der Entwicklung spezifischer Gegenmaßnahmen.

Die vorliegende Arbeit zielt darauf ab, diese Lücke zu schließen und Unternehmen eine Grundlage zur Gestaltung fairerer Auswahlverfahren zur Verfügung zu stellen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Effektivität der vorgestellten Maßnahmen von verschiedenen Faktoren wie der Unternehmenskultur oder der Akzeptanz durch die Belegschaft abhängt. Eine allgemeingültige Aussage über die Wirksamkeit einzelner Maßnahmen kann daher nicht getroffen werden.

Vielmehr sollen Unternehmen in die Lage versetzt werden, geeignete Maßnahmen entsprechend ihren spezifischen Rahmenbedingungen auszuwählen und anzupassen, um langfristig von den Vorteilen vielfältiger Teams zu profitieren.

Darauf aufbauen wird in dieser Arbeit die zentrale Forschungsfrage formuliert: **Welche Maßnahmen können Unternehmen ergreifen, um visuelle Vorurteile im Rekrutierungsprozess zu minimieren?**

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die Arbeit zielt primär darauf ab, Maßnahmen zur Reduktion visueller Vorurteile im Rekrutierungsprozess zu identifizieren und die unternehmerischen Ansätze im Umgang mit Unconscious Bias zu beleuchten. Die Herausforderung liegt dabei in der unbewussten Benachteiligung von Bewerberinnen und Bewerber aufgrund ihres äußeren Erscheinungsbildes, was zu einer eingeschränkten Chancengleichheit und suboptimalen Personalentscheidungen führen kann. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen sollen konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Personalverantwortliche entwickelt werden, ohne die Effektivität bestehender Ansätze im Detail zu bewerten.

Dabei werden sowohl die prozessuale als auch die personale Ebene betrachtet. Die prozessuale Ebene umfasst strukturelle und organisatorische Ansätze, die beispielsweise auf die Implementierung entsprechender Maßnahmen abzielen. Demgegenüber steht die personale Ebene, die betrachtet, welche Handlungen Personalverantwortliche zur Reduzierung visueller Vorurteile beitragen können.

Die Unterscheidung dieser beiden Ebenen ermöglicht eine differenzierte Betrachtung der verschiedenen Einflussfaktoren und die Entwicklung zielgerichteter Handlungsempfehlungen.

Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit liegt auf der Definition, Beschreibung und Unterscheidung verschiedener Formen von Unconscious Bias, die in verschiedenen Phasen des Rekrutierungsprozesses auftreten und eine relevante Rolle spielen können.

Basierend auf dieser Analyse sollen praxisorientierte Lösungsansätze aufgezeigt werden, die Unternehmen und Personalverantwortliche als Orientierung dienen können.

Der Aufbau der Forschungsarbeit gliedert sich in einen Theorieteil sowie einen empirischen Teil. Im theoretischen Teil (Kapitel 2) werden zunächst die grundlegenden Begriffe und Konzepte erläutert, die für das Verständnis der Forschungsfrage relevant sind. Dabei liegt der Fokus auf der Definition und Bedeutung des äußeren Erscheinungsbilds im beruflichen Kontext sowie auf einer Beschreibung des klassischen Rekrutierungsprozesses.

Anschließend wird das Konzept von Unconscious Bias sowie dessen Mechanismen und Auswirkungen thematisiert, bevor potenziell wirksame Maßnahmen zur Minimierung dieser unbewussten Verzerrungen im Rekrutierungsprozess erläutert werden.

Der empirische Teil (Kapitel 3) folgt auf den theoretischen Abschnitt und untersucht die Forschungsfrage anhand von Interviews. Kapitel 4 konzentriert sich auf die ausführliche Darstellung der Ergebnisse der qualitativen Forschung, die durch die Analyse der Interviews ermittelt werden. Abschließend werden in Kapitel 5 die Ergebnisse interpretiert, die Forschungsfrage beantwortet, Implikationen für die unternehmerische Praxis abgeleitet und Limitierungen der Arbeit reflektiert.

2 Theorieteil

Im Folgenden werden die theoretischen Grundlagen des Forschungsgegenstandes erläutert. Zu Beginn wird der Begriff des äußeren Erscheinungsbildes im beruflichen Kontext definiert und seine Bedeutung beleuchtet. Dabei wird untersucht, wie das äußere Erscheinungsbild die Wahrnehmung und Beurteilung von Personen potentiell beeinflussen kann.

Ein weiteres zentrales Thema ist der Rekrutierungsprozess. Dabei werden alle Phasen des klassischen Rekrutierungsverfahrens erläutert – von der Erstellung der Stellenanzeigen über die Analyse der Bewerbungsunterlagen bis hin zur Auswahl der Kandidatinnen und Kandidaten. Besondere Aufmerksamkeit wird auf gesetzliche Rahmenbedingungen und Anti-Diskriminierungsgesetze gelegt, wobei Praxisunterschiede zwischen den USA und Europa untersucht werden.

Anschließend wird das Phänomen Unconscious Bias definiert und dessen Entstehung und Entwicklung erklärt. Dabei wird auch die Begriffsdifferenzierung aufgegriffen. Im Anschluss werden psychologische Effekte und Verzerrungen analysiert, die als Grundlage für unbewusste Vorurteile dienen.

Im abschließenden Kapitel werden Maßnahmen zur Verringerung visueller Vorurteile im Rekrutierungsprozess behandelt. Hierbei werden unterschiedliche Strategien vorgestellt, wie zum Beispiel die Zusammensetzung diverser Recruiting-Teams, das Mehraugenprinzip sowie Blind Hiring. Da Künstliche Intelligenz (KI) zunehmend auch im Bereich des Recruitings eingesetzt wird und dort an Bedeutung gewinnt, wird zudem der Einsatz von KI-gestützten Systemen untersucht, um deren potenzielle Chancen und Risiken zu bewerten.

2.1 Begriffserklärung des äußeren Erscheinungsbilds und ihr Zusammenhang im beruflichen Kontext

Das Erscheinungsbild eines Menschen umfasst die Gesamtheit aller sichtbaren Merkmale, die seine äußere Wahrnehmung prägen. Dazu gehören körperliche Attribute wie Kleidung, Frisur, Gesichtszüge, Körpermerkmale, Mimik und Gestik. Es bildet den ersten Eindruck, den eine Person auf andere macht. (Bürgin, 2024, o.S.). Sichtbare Merkmale, die das äußere Erscheinungsbild eines Menschen ausmachen, können angeboren oder durch äußere Einflüsse geprägt sein (Hunger & Leopold, 1978, S.391). Dieser Abschnitt konzentriert sich ausschließlich auf das äußere Erscheinungsbild und lässt innere Aspekte wie Charakter oder Einstellungen außer Acht.

Seit Jahrtausenden suchen Menschen nach Möglichkeiten, ihre Gesichtszüge und ihren Körper zu ändern. Schon die alten Ägypter schminkten sich, um ihre Augen zu betonen und auch bei den Griechen, Römern und Israeliten war Kosmetik weit verbreitet. In Polynesien galten aufwendige Tätowierungen jahrhundertlang als Schönheitsmerkmal. Piercings an verschiedenen Körperstellen wurden schon vor der Neuzeit zur Verschönerung verwendet. Alte Traditionen wie Hautpflege, Frisuren, Schmuck, Mode und sogar plastische Chirurgie haben die heutige Schönheitsindustrie geprägt. Ziele wie die Förderung des Selbstbewusstseins oder die Darstellung von Wohlstand stehen dabei im Mittelpunkt (Ruffle & Shtudiner, 2014, S. 1.).

Die Wahrnehmung äußerer Attraktivität wird durch eine Kombination kultureller und biologischer Einflüsse geprägt, die das Verständnis des Erscheinungsbildes erheblich vertiefen können. Schönheitsstandards sind stark an kulturelle Normen gebunden, wobei auch universelle Präferenzen wie Symmetrie eine wichtige Rolle spielen. Beispiele wie die Lippenteller der Mursi in Äthiopien oder der Halsschmuck der Padaung in Myanmar verdeutlichen die Vielfalt kultureller Schönheitsideale. Zeitliche Entwicklungen zeigen, wie sich Schönheitsnormen im Laufe der Jahre verändern können, wie beispielsweise der Wandel von Marilyn Monroe, einer Schönheitsikone der 1950er Jahre, zu Twiggy, die in den 1960er Jahren als Schönheitsideal galt (Schwarz, 2015, S. 141ff.).

Doch inwieweit stehen die körperlichen Merkmale mit der beruflichen Karriere in Verbindung?

Die Studie von Busetta, Fiorillo & Visalli (2013) bietet ein Beispiel dafür, wie das äußere Erscheinungsbild und das Aussehen im beruflichen Kontext miteinander in Verbindung stehen.

Basierend auf einem Experiment mit 11.008 fiktiven Lebensläufen auf 1.542 Stellenanzeigen in Italien wird deutlich, dass das Aussehen eine zentrale Rolle spielt. Attraktive Frauen erzielten im Durchschnitt eine Rücklaufquote von 54%, während unattraktive Frauen nur eine Quote von 7% erreichten. Bei den optisch ansprechenderen Männern lagen die durchschnittlichen Rücklaufquoten bei 47 % und 26 % für unattraktive Bewerber. Diese Durchschnittswerte schwankten jedoch je nach Branche erheblich. Insbesondere in Berufen mit direktem Kundenkontakt, wie z.B. im Front-Office oder im Verkauf, waren die Rücklaufquoten für attraktive Frauen höher und für unattraktive Frauen niedriger. Attraktivität wurde in der Studie anhand von Fotos definiert, die den Lebensläufen beigefügt waren. Diese Fotos waren zuvor von 100 Universitätsstudierenden hinsichtlich ihrer Attraktivität bewertet worden, wobei eine Übereinstimmung von 92 % erzielt wurde. Fotos, die als attraktiv bewertet wurden, zeigten Personen mit ausgewogenen

Gesichtszügen und einem positiven Erscheinungsbild, während unattraktive Fotos Merkmale aufwiesen, die als weniger symmetrisch oder ansprechend wahrgenommen wurden. Attraktivität erwies sich unabhängig von den Qualifikationsanforderungen als Vorteil. Die Studie zeigt, dass ein ansprechendes Äußeres, die Einladung zum Bewerbungsprozess deutlich erhöht (Busetta, Fiorillo & Visalli, 2013, S.3ff.).

Eine ähnliche Untersuchung in Israel mit 5.312 Lebensläufen auf 2.656 Stelleninseraten bestätigt ebenfalls den Zusammenhang des äußeren Erscheinungsbildes auf berufliche Chancen im Bewerbungsprozess. Attraktive Männer hatten mit 19,7 % die höchste Rücklaufquote, gefolgt von Herren ohne Foto (13,7 %) und weniger optisch ansprechenden Männern (9,2 %). Bei Frauen erzielten Bewerbungen ohne Foto mit 16,6 % die besten Ergebnisse, während attraktive Bewerberinnen mit 12,8 % benachteiligt waren. Attraktivität wurde anhand von Fotos definiert, die auf einer Neun-Punkte-Skala bewertet wurden. Die Studie zeigt, dass ein attraktives Äußeres vor allem bei Männern die Chancen im Bewerbungsprozess erhöht, während bei Frauen soziale Dynamiken wie Neid die Benachteiligung attraktiver Bewerberinnen begünstigen können (Ruffle & Shtudiner, 2014, S. 12ff.).

Die Ergebnisse von Ruffle und Shtudiner (2014, S. 28) zeigen, dass Bewerberinnen und Bewerber aufgrund ihrer äußeren Erscheinung nicht gleichbehandelt werden. Darauf aufbauend geht die folgende Studie einen Schritt weiter und erforscht, dass das Erscheinungsbild und der berufliche Status in engem Zusammenhang mit der Wahrnehmung von Persönlichkeitsmerkmalen stehen (Tartaglia & Rollero, 2015, S. 680).

Die Studie von Tartaglia und Rollero (2015) untersucht, wie Attraktivität, beruflicher Status und Geschlecht mit der Wahrnehmung von Persönlichkeitsmerkmalen im beruflichen Kontext zusammenhängen. Dabei wird das Big-Five-Modell als theoretische Grundlage verwendet, ein bewährtes Konzept der Persönlichkeitspsychologie, das die Persönlichkeit anhand von fünf Dimensionen beschreibt: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Diese Dimensionen erfassen Aspekte wie emotionale Stabilität, soziale Interaktion, Kreativität, interpersonelle Orientierung und Selbstdisziplin und ermöglichen es, Persönlichkeit in verschiedenen Lebensbereichen, einschließlich des Berufs, systematisch zu analysieren (Horstmann, 2023, S. 3ff.). Dazu bewerteten 476 italienische Studentinnen und Studenten Fotos von Personen, die mit Berufen unterschiedlichen Status assoziiert wurden, wie z. B. Ärztin bzw. Arzt oder Callcenter-Mitarbeiterin bzw. Callcenter-Mitarbeiter. Attraktivität wurde durch vorherige unabhängige Bewertungen der Fotos definiert und basierte auf allgemeinen Schönheitsstandards. Attraktive Personen wurden insgesamt positiver wahrgenommen, insbesondere in den Kategorien Extraversion und Gewissenhaftigkeit.

Zum Beispiel erreichten attraktive Personen in der Dimension Extraversion im Durchschnitt einen Wert von 5,96, während unattraktive Personen hier lediglich 3,24 erzielten. Ähnliche Unterschiede zeigten sich in der Dimension Gewissenhaftigkeit, in der attraktive Personen deutlich höhere Werte erhielten als unattraktive. Die Ergebnisse zeigen, dass das Erscheinungsbild und beruflicher Status in engem Zusammenhang mit der Wahrnehmung von Persönlichkeitsmerkmalen stehen. Dies zeigt, wie visuelle Faktoren die Wahrnehmung in verschiedenen beruflichen Kontexten beeinflussen können (Tartaglia & Rollero, 2015, S. 680ff.)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das äußere Erscheinungsbild, das sich aus visuellen Merkmalen zusammensetzt, mit der Wahrnehmung und Beurteilung von Personalverantwortlichen zusammenhängt. (Bürgin, 2024, o.S.). Studien zeigen, dass attraktive Bewerberinnen und Bewerber bessere Erfolgsaussichten im Bewerbungsprozess haben, während gleichzeitig Persönlichkeitsmerkmale beeinflusst wahrgenommen werden (Busetta, Fiorillo & Visalli, 2013, S. 3ff; Tartaglia & Rollero, 2015, S. 680ff).

2.2 Rekrutierungsprozess

Im folgenden Abschnitt wird der Rekrutierungsprozess beschrieben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Rekrutierung nicht als isolierte Aufgabe betrachtet werden kann, sondern aus mehreren Schritten besteht, die zielgerichtet auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt werden muss (Hartmann, 2015, S. 2). Um den Zusammenhang des äußeren Erscheinungsbilds im Rekrutierungsprozess aufzuzeigen, wird jede Phase des Prozesses einzeln betrachtet. Dies umfasst die Formulierung von Stellenanzeigen, den Ablauf des Rekrutierungsprozesses, die Analyse der Bewerbungsunterlagen, die Durchführung von Bewerbungsgesprächen und schlussendlich die Auswahl der Kandidatinnen und Kandidaten.

2.2.1 Definition

Der Begriff „Rekrutierung“ leitet sich vom englischen „Recruiting“ ab und wird als Fachbegriff im Bereich der Personalbeschaffung verwendet. Bei der Personalbeschaffung handelt es sich im Wesentlichen um die Suche nach potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten. Zur Personalbeschaffung gehören alle Maßnahmen, die notwendig sind, um die personellen Ressourcen des Unternehmens zu sichern (Berthel & Becker, 2017, S. 326f.). Der Prozess umfasst die Ansprache der Zielgruppe und die Überzeugung der Bewerberinnen und Bewerber von den Vorteilen der angebotenen Position. Das Ziel besteht darin, sicherzustellen, dass qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten das Stellenangebot annehmen (Hentschel & Horvath, 2015, S. 67).

Dabei bezieht sich der Vorgang auf den zuvor ermittelten Personalbedarf des Unternehmens (Berthel & Becker, 2017, S. 326f.). In der Fachliteratur wird zwischen interner und externer Rekrutierung unterschieden, da beide Ansätze in der Praxis von Unternehmen genutzt werden. Während die interne Rekrutierung die Entwicklung und Versetzung von bereits beschäftigten Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens beschreibt, zielt die externe Rekrutierung auf die Gewinnung qualifizierter Fachkräfte von außerhalb des Unternehmens ab. Beide Methoden sind von zentraler Bedeutung, wobei Studien zeigen, dass die externe Rekrutierung vor allem auf den unteren Hierarchieebenen häufiger vorkommt, während auf den höheren Hierarchieebenen eher die interne Rekrutierung bevorzugt wird (DeVaro, 2020, S.2).

Im Verlauf der Arbeit werden die Begriffe Rekrutierung und Personalbeschaffung synonym verwendet. Dabei wird bewusst kein Unterschied zwischen interner und externer Beschaffung gemacht. Der Fokus liegt auf der Minimierung visueller Vorurteile im gesamten Bewerbungsprozess – unabhängig davon, ob es sich um interne oder externe Bewerberinnen und Bewerber handelt. Die Maßnahmen zur Bekämpfung von Unconscious Bias sind in beiden Fällen entscheidend, um faire und objektive Entscheidungsprozesse sicherzustellen.

2.2.2 Klassischer Rekrutierungsprozess

Der Rekrutierungsprozess variiert je nach der Methode, für die sich das Unternehmen entscheidet (Koivunen et al. 2015, S.3). Der Bewerbungsprozess besteht aus mehreren definierten Schritten. Diese Schritte bieten eine sequentielle und systematische Möglichkeit, den Rekrutierungsprozess zu steuern. In der Regel beginnt ein solcher Managementprozess mit der Personalplanung, um den tatsächlichen Bedarf und das Angebot an Arbeitskräften zu ermitteln (Rozario et al., 2019, S. 4). Auf Basis des ermittelten Personalbedarfs, der sowohl quantitativ als auch qualitativ bestimmt werden kann, erstellt die Personalabteilung entsprechende Anforderungsprofile. Diese Profile bilden die Grundlage für die Erstellung von Stellenausschreibungen, die auf den entsprechenden Plattformen und in den relevanten Medien veröffentlicht werden (Achouri, 2015, S. 12). Sobald die Bewerbungsunterlagen geprüft wurden, folgt die Auswahl der Kandidatinnen und Kandidaten nach einem bewährten Muster. Der Prozess beginnt üblicherweise mit einem Telefoninterview oder einem ersten Auswahlgespräch und führt bis zur finalen Einstellungsentscheidung (Kamran et al., 2015, S. 1360f.). Oftmals umfasst ein Auswahlverfahren auch Tests oder Assessment-Center, in denen die Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber umfassend geprüft werden, bevor die endgültige Entscheidung getroffen wird und die Einstellung erfolgt.

Aufgrund des zusätzlichen Aufwands und der hohen Kosten werden Assessment-Center eher als ergänzende Methode für spezifische oder hochqualifizierte Positionen eingesetzt und nicht als Teil des klassischen Bewerbungsprozess betrachtet (Nikolaou & Oostrom, 2015, S. 191). Kommt es zu keiner Besetzung wird der Prozess wiederholt (Achouri, 2015, S. 12).

Abbildung 1

Phasen des klassischen Rekrutierungsprozess



Anmerkung. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Achouri, 2015, S. 12.

2.2.3 Anforderungsprofil

Anforderungen spiegeln die Voraussetzungen wider, die eine Person mitbringen soll, um die Aufgaben erfolgreich zu erfüllen. Die in der Anforderungsanalyse ermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten werden schriftlich in einem Anforderungsprofil zusammengefasst (Berthel & Becker, 2017, S. 241; Kauffeld, 2019, S. 146). Die Anforderungen werden in fachliche bzw. kognitive und soziale Kategorien unterteilt. Die fachlichen Anforderungen beziehen sich auf die Qualifikationen und Fähigkeiten, die zur Erfüllung der sachlichen und fachlichen Anforderungen einer Stelle erforderlich sind. Dazu gehören z.B. formale Ausbildungen, Zusatzqualifikationen sowie spezifische Fachkenntnisse. Auch methodische Kompetenzen wie analytisches Denken und die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte zu organisieren und zu präsentieren, gehören dazu. Von großer Bedeutung sind auch Berufserfahrungen in ähnlichen Tätigkeitsfeldern sowie Kenntnisse über spezifische Unternehmensprozesse und Branchenkenntnisse. Soziale Anforderungen hingegen beziehen sich auf die Fähigkeit einer Person, mit anderen zu interagieren und zu kooperieren.

Eine hohe soziale Kompetenz zeigt sich in Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen und der Fähigkeit, in sozialen Interaktionen zu überzeugen. Darüber hinaus spielen persönliche Eigenschaften wie Zuverlässigkeit und Engagement eine wichtige Rolle (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 149f.).

Aus der Studie von Kahn und Deming (201, S.1) geht hervor, dass Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, die gezielt nach sozialen Fähigkeiten suchen, eine höhere Produktivität und langfristigen Erfolg verzeichnen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Fähigkeiten wie Teamarbeit es den Mitarbeitenden ermöglicht, komplexe Aufgaben und zwischenmenschliche Interaktionen effizienter zu bewältigen, was Maschinen nicht können. Diese Kompetenzen fördern nicht nur die individuelle Leistung, sondern tragen auch zur allgemeinen Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei.

2.2.4 Prozess der Stellenanzeigen/Stellenausschreibungen

Stellenanzeigen dienen häufig als zentrale Informationsquelle, um sich über die ausgeschriebene Position zu informieren. In einigen Fällen können sie sogar die einzige Informationsquelle vor einem Vorstellungsgespräch sein, was ihre Relevanz noch weiter hervorhebt (Hentschel & Horvath, 2016, S. 72). Zudem erfüllen Stellenanzeigen eine wichtige Rolle in der Außendarstellung des Unternehmens und seiner Werte (Ningrum et al., 2019, S.3). Stellenausschreibungen setzen sich aus einer Stellenbeschreibung und einem Anforderungsprofil zusammen. Die Stellenbeschreibung ist eine objektive, rollenbezogene Beschreibung der Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten einer Position. Aus ihr soll die Einbindung in das Unternehmen, die Aufgaben der Stelle sowie die Rechte und Pflichten des Stelleninhabers klar hervorgehen (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 146ff.).

Neben der genauen Beschreibung der Tätigkeiten muss laut Braun, Hentschel & Frey (2015, S.72) eine Stellenausschreibung auch wichtige Informationen über die Organisation und deren Besonderheiten im Vergleich zu anderen Einrichtungen enthalten. Dies umfasst eine differenzierte Darstellung der Position und ihrer Anforderungen (siehe Kapitel 2.2.4) sowie eine klare Trennung zwischen notwendigen und wünschenswerten Eigenschaften der idealen Bewerberinnen und Bewerber. Darüber hinaus sollen auch die Rahmenbedingungen, wie der Arbeitsort, das Beschäftigungsausmaß und die Entlohnung, angeführt werden, um potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern eine vollständige und transparente Grundlage für ihre Entscheidung zu bieten.

Laut einer Studie von BCG und The Network, die im Jahr 2023 durchgeführt wird, kann eine unzureichend formulierte Stellenanzeige dazu führen, dass qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten bereits im Bewerbungsprozess abspringen und sich gar nicht erst

bewerben. Insbesondere wenn wichtige Informationen zu den Anforderungen und zur Unternehmenskultur fehlen oder etwas unklar formuliert ist, verlieren viele potenziell geeignete Personen das Interesse. Um dies zu vermeiden, sollen Stellenanzeigen sowohl detailliert als auch ansprechend gestaltet sein, um sicherzustellen, dass qualifizierte Interessentinnen und Interessenten die Stelle als attraktiv wahrnehmen (Baier et al., 2023, o.S.).

2.2.5 Analyse der Bewerbungsunterlagen

Folgende Unterlagen sind in der Regel Bestandteil der Bewerbungsunterlagen:

- Lebenslauf
- Bewerbungsschreiben
- Bewerbungsfoto
- Schul- und Ausbildungszeugnisse
- Arbeitszeugnisse
- Nachweise über Weiterbildungsmaßnahmen
- Referenzschreiben

Bei internen Bewerbungen reicht in der Regel ein Anschreiben mit neuen, auswahlrelevanten Informationen aus, da viele wichtige Daten bereits in der Personalakte enthalten sind, so dass in der Regel auf vollständige Unterlagen verzichtet werden kann. Die Unterlagen dienen als zentrale Informationsquelle im Auswahlverfahren und werden nach Kriterien wie äußere Form, Fehlerfreiheit, Übersichtlichkeit, Ordnung und Vollständigkeit beurteilt (Nicolai, 2021, S.126ff.).

Unternehmen geben in ihren Stellenausschreibungen häufig an, welche Unterlagen für die Bewerbung erforderlich sind. Für verschiedene Stellen werden unterschiedliche Bewerbungsunterlagen verlangt und es ist ratsam, die jeweiligen Anforderungen genau zu beachten und die Unterlagen genau darauf abzustimmen (Lundsteen & Kuss, 2017, S.195).

Die Sichtung der Bewerbungsunterlagen bildet in fast allen Auswahlprozessen den ersten Schritt zur Bewertung der Bewerberinnen und Bewerber (Kanning, 2016, o.S.).

Diese Analyse ist Teil des sogenannten trimodalen Ansatzes in der Berufseignungsdiagnostik, der die Auswahlverfahren in drei Hauptkategorien unterteilt: biografieorientierte, eigenschaftsorientierte und simulationsorientierte Verfahren. Im Rahmen der biografieorientierten Verfahren wird davon ausgegangen, dass vergangenes Verhalten und Erfahrungen Hinweise auf zukünftiges Verhalten liefern können. Diese Ansätze umfassen neben der Analyse der Bewerbungsunterlagen auch biografische Fragebögen und

Interviews, die detaillierte Informationen über Bildungs- und Berufserfahrungen, Noten und weitere Qualifikationen der Personen erfassen (Schuler, 2014, S. 153ff.).

Die Analyse der Bewerbungsunterlagen selbst dient hierbei als Instrument zur Negativselektion, bei der ungeeignete Interessentinnen und Interessenten, beispielsweise aufgrund mangelnder Qualifikationen, frühzeitig ausgeschlossen werden. Dieses Vorgehen birgt jedoch das Risiko, dass auch geeignete Bewerberinnen und Bewerber unbeabsichtigt ausgeschlossen werden, was im späteren Auswahlprozess nicht mehr korrigiert werden kann. Sollte es hingegen vorkommen, dass ungeeignete Kandidatinnen und Kandidaten in die nächste Auswahlstufe gelangen, können sie durch nachfolgende Verfahren, wie z.B. Interviews, aussortiert werden. Daher wird die Analyse von Bewerbungsunterlagen als erste Auswahlstufe empfohlen, die dann in weiteren Schritten durch zusätzliche Verfahren ergänzt wird, um eine umfassende Beurteilung sicherzustellen (Donaubauer, 2014, S.42ff.). Im weiteren Verlauf der Arbeit wird auf das Bewerbungsschreiben, den Lebenslauf und das Bewerbungsfoto näher eingegangen.

Tabelle 1

Aussagekraft von Bewerbungsunterlagen

Bewerbungsunterlagen	Aussagekraft		
	groß	mittel	gering
Lebenslauf	x		
Anschreiben	x		
Foto			x
Abschluss- und Ausbildungszeugnisse		x	
Weiterbildungszeugnisse	x		
Dienstzeugnisse		x	
Referenzschreiben		x	

Anmerkung. Eigene Darstellung, in Anlehnung an der Tabelle „Bedeutung von Bewerbungsunterlagen“ von C. Nicolai, 2021, S. 128.

Die detaillierte Betrachtung des Lebenslaufs und des Anschreibens basiert auf deren hoher Relevanz im Bewerbungsprozess, wie in Tabelle 1 dargestellt. Beide Dokumente dienen als wesentliche Informationsquellen bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen. Das Bewerbungsfoto wird ebenfalls näher erläutert, da diesem im Kontext dieser Masterarbeit eine besondere Bedeutung zukommt. Neben der geringen Aussagekraft kann das Foto visuelle Vorurteile beeinflussen, die die Wahrnehmung und Entscheidungsfindung im Rekrutierungsprozess prägen und somit einen wichtigen Aspekt der Untersuchung darstellen.

2.2.5.1 Lebenslauf

Nachfolgend wird der Unterschied zwischen Lebenslauf und Curriculum Vitae (CV) erläutert. In dieser Masterarbeit werden die Begriffe jedoch synonym verwendet, da beide Dokumente den Zweck erfüllen, den Werdegang einer Person abzubilden (Teixeira da Silva, 2020, S. 110).

Der Lebenslauf (Resume) und das Curriculum Vitae (CV) haben unterschiedliche Schwerpunkte und Verwendungszwecke. Der Lebenslauf dient als fokussierte Zusammenfassung des beruflichen und akademischen Werdegangs und ist in der Regel auf ein bis zwei Seiten beschränkt. Er enthält wesentliche Informationen wie Kontaktdaten, Bildungsweg und Berufserfahrung der Bewerberin bzw. des Bewerbers. Die umgekehrte chronologische Reihenfolge ist eine bevorzugte Struktur, da sie der Leserin bzw. dem Leser einen schnellen Überblick über die jüngsten Erfahrungen gibt. Das Curriculum Vitae ist ein ausführlicheres Dokument, das einen umfassenden Überblick über den gesamten akademischen und beruflichen Werdegang gibt. Neben den Kontaktdaten und dem beruflichen Werdegang enthält der CV detailliertere Angaben zu akademischen Abschlüssen, Publikationen, Forschungs- und Lehrerfahrungen sowie Auszeichnungen und Stipendien. Er wird vor allem in akademischen und wissenschaftlichen Kontexten verwendet, in denen ein tiefer Einblick in die Qualifikationen und Leistungen der Kandidatin bzw. des Kandidaten gewünscht wird (Lundsteen & Kuss, 2017, S.198f.).

Der Lebenslauf enthält oft als erste Information den Namen der Bewerberin bzw. des Bewerbers. Diese Angabe kann den Auswahlprozess durch Unconscious Bias beeinflussen und im schlimmsten Fall sogar zum Ausschluss aus dem Bewerbungsverfahren führen. Koopmans, Veit und Yemane (2018) untersuchen in einem Feldexperiment in Zusammenarbeit mit dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung die Ursachen von Arbeitsmarktdiskriminierung. Dazu werden rund 6.000 fiktive Bewerbungen mit identischen Qualifikationen, aber unterschiedlichen Merkmalen wie Geschlecht, Ethnizität, Phänotyp und Name auf reale Stellenanzeigen verschickt.

Die Rückmeldungen der Unternehmen werden analysiert, um herauszufinden, ob Unterschiede in der Einladung zu weiteren Bewerbungsschritten auf bestimmte Merkmale zurückzuführen sind. Die Ergebnisse zeigen, dass Bewerberinnen und Bewerber mit deutschstämmigen Namen eine 60-prozentig höhere Chance hatten eine positive Rückmeldung zu erhalten als jene mit einem Namen ausländischer Abstammung, bei welchen die Chancen bei nur rund 51 Prozent lagen. Werden zusätzliche Faktoren wie Phänotyp und Religion berücksichtigt, verringert sich der Unterschied von 9 auf 6 Prozentpunkte, bleibt aber laut Studie signifikant hoch (Koopmans, Veit & Yemane, 2018, S. 8ff.).

Eine weitere Studie von Meagher (2015) untersucht, wie bewusste oder unbewusste Vorurteile von Personalverantwortlichen gegenüber Vornamen die Chancen qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber im Einstellungsprozess beeinflussen können. Obwohl 20 HR-Fachleute sich selbst als ethisch, vielfältig und unvoreingenommen beschreiben, zeigt die Studie, dass Kandidatinnen und Kandidaten mit „ungewöhnlichen“ Vornamen wie z.B. „Atholl“ negative Stereotypen hervorrufen. Dies deutet darauf hin, dass Personalverantwortliche dazu neigen, bei der Bewertung von Lebensläufen unbewusst Stereotype und Diskriminierung zu praktizieren, was die Berücksichtigung potenziell qualifizierter Personen erschweren kann (Meagher, 2015, S. 20ff.)

Die oben beschriebenen Studien und Theorien bestätigen, dass Unconscious Bias zu Nachteilen für Personen führen kann, allein aufgrund der Wahrnehmung ihres Namens.

Wie bereits erwähnt, enthält der CV wesentliche Informationen, die einen Einblick in den schulischen und beruflichen Werdegang der Bewerberinnen und Bewerber ermöglichen. Eine Analyse der Ausbildungs- und Berufsstationen trägt zu einer umfassenden Beurteilung der Eignung bei. So liefert die Zeitfolgenanalyse beispielsweise Aufschluss über die Vollständigkeit des Lebenslaufs, potenzielle Lücken und die Häufigkeit von Stellenwechseln, was wiederum Rückschlüsse auf das Leistungsvermögen, den beruflichen Ehrgeiz und die Zielorientierung der Bewerberin oder des Bewerbers ermöglicht (Berthel & Becker, 2017, S. 374f.; Watzka, 2015, S. 70f.).

Eine Schweizer Studie von Cohn, Maréchal, Schneider und Weber (2019) untersucht, ob häufige Stellenwechsel als Hinweis auf eine negative Arbeitseinstellung wahrgenommen werden und wie sich dies auf die Beschäftigungsfähigkeit auswirkt. In einem Laborexperiment, einem Feldexperiment und einer Befragung von Personalverantwortlichen zeigte sich, dass Kandidatinnen und Kandidaten mit einem konstanten Beschäftigungsverlauf gegenüber solchen mit häufigen Stellenwechseln bevorzugt werden. Ein besonders auffälliges Ergebnis ist, dass Personen, die innerhalb von acht Jahren viermal die Arbeitgeberin bzw. den Arbeitgeber wechseln, deutlich weniger positive

Rückmeldungen von den Personalverantwortlichen erhalten. Im Vergleich dazu liegt die Rückrufquote bei Bewerberinnen und die Bewerber, die im gleichen Zeitraum nur bei einer Arbeitgeberin bzw. einem Arbeitgeber beschäftigt sind, um etwa 50 % höher (Cohn et al., 2019, S. 2ff.).

Häufige Stellenwechsel bei jüngeren Kandidatinnen und Kandidaten werden oft kritisch betrachtet, da sie negative Assoziationen mit Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, Selbstkontrolle und Teamfähigkeit hervorrufen. Während bei älteren Bewerberinnen und Bewerbern eher eine kontinuierliche Karriereentwicklung erwartet wird, wirken sich häufige Jobwechsel bei Jüngeren stärker negativ auf die Chancen im Auswahlprozess aus (Cohn et al., 2019, S. 8ff.; Berthel & Becker, 2017, S. 374f.).

Die Limitation der Studie liegt darin, dass sie sich ausschließlich auf Berufe im Low-Management-Bereich konzentriert und andere Hierarchiestufen sowie vertikale Arbeitsplatzwechsel nicht berücksichtigt (Cohn et al., 2019, S.28f.).

Die Positionsanalyse untersucht, ob die beruflichen Stationen in einer logischen Reihenfolge und kohärenten Struktur verlaufen. Diese Analyse gibt auch Hinweise darauf, ob der bisherige berufliche Werdegang sinnvoll strukturiert ist, was insbesondere bei häufigen Stellenwechseln relevant sein kann. Die Branchen- bzw. Unternehmensanalyse überprüft schließlich, ob die Kandidatinnen und Kandidaten bereits in verwandten oder identischen Branchen tätig waren und somit potentielles Vorwissen mitbringen (Berthel & Becker, 2017, S. 374f.).

2.2.5.2 Bewerbungsschreiben

Das Bewerbungsschreiben ist ein formelles Schriftstück, das darauf abzielt, die Kandidatin bzw. den Kandidaten für eine bestimmte Stelle zu bewerben und sich selbst überzeugend zu präsentieren (Duangkhot, 2017, S. 24).

Das Schreiben fasst die wichtigsten Aspekte zusammen, hebt besondere Fähigkeiten und Erfahrungen hervor, die für die angestrebte Position von Nutzen sein kann und erläutert die Motivation hinter der Bewerbung. Zudem liefert das Schriftstück prägnante Hintergrundinformationen zum bisherigen beruflichen und akademischen Werdegang und kann relevante Qualifikationen einbeziehen (Mazzio et al., 2023, S. 792).

Im Bewerbungsschreiben werden neben den inhaltlichen Aspekten auch formale Kriterien wie das äußere Erscheinungsbild der Unterlagen, eventuelle Tippfehler, die Struktur sowie die grammatikalische Korrektheit geprüft (Berthel & Becker, 2017, S. 373).

Diese Kriterien können Personalverantwortliche zu voreiligen Schlüssen verleiten, da Fehler in der Grammatik und in formalen Aspekten des Schreibens wie Rechtschreibung,

Zeichensetzung und Formatierung, die Qualität der schriftlichen Kommunikation mindern kann und sich dies somit negativ auf die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber auswirken kann. Diese Fehler deuten darauf hin, dass die Bewerberinnen und Bewerber Schwierigkeiten mit der korrekten Anwendung grammatikalischer Regeln und formaler Elemente haben, was ihre Fähigkeit, sich schriftlich klar und präzise auszudrücken, beeinträchtigen kann (Garduce & Baluyos, 2023, S. 1ff.).

Der Personalexperte Stephan Weinert argumentiert, dass das klassische Bewerbungsschreiben im Rekrutierungsprozess zunehmend an Bedeutung verliert. Zudem betont er, dass Unternehmen in stark umkämpften Branchen wie der IT oft Nachteile haben, wenn sie ein Anschreiben fordern. Er schlägt stattdessen den Einsatz von Persönlichkeitstests als erste Auswahlstufe vor, da diese eine höhere Validität aufweisen und relevante Eigenschaften der Kandidatin bzw. des Kandidaten besser erfassen können. Diese Tests können als Filter dienen, bevor strukturierte Interviews durchgeführt werden, um eine Auswahl zu treffen (Rau, 2023, S. o.S).

2.2.5.3 Foto

Ein Bewerbungsfoto ist ein professionelles Bild der Bewerberinnen und Bewerber, welches den Bewerbungsunterlagen beigelegt wird, um den beurteilenden Personen ein Bild zu verschaffen. Leider bietet es den größten Spielraum für Vorurteile und Fehlentscheidungen aufgrund des Aussehens (Berthel & Becker, 2017, S. 377). Während im angloamerikanischen Raum, wie den USA und England, Bewerbungsfotos unüblich oder sogar gesetzlich untersagt sind, um Diskriminierung zu vermeiden, ist dies in Europa noch immer gängige Praxis. Eine Studie von Kaufmann et al. (2020, S. 234ff.) zeigt, dass Unternehmen weiterhin Bewerbungsfotos erwarten, obwohl diese zu Verzerrungen im Auswahlprozess führen können. Die rechtliche Situation zu Bewerbungsfotos variiert international stark. Während in den USA der „Equal Employment Opportunity Act“ Fotos in Bewerbungen explizit verbietet, gibt es im deutschsprachigen Raum keine entsprechende Gesetzgebung (Weitzel et al., 2021, S. 45).

Die psychologische Wirkung von Bewerbungsfotos ist bedeutsam. Studien zeigen, dass bereits innerhalb der ersten 100 Millisekunden nach Betrachtung eines Gesichts Rückschlüsse auf Persönlichkeitsmerkmale wie Kompetenz, Vertrauenswürdigkeit und Sympathie gezogen werden (Willis & Todorov, 2006, S. 592ff.). Oft wirkt das Aussehen über den Halo-Effekt. Ein Aspekt, in diesem Fall das Aussehen, überlagert andere negative Aspekte und verfälscht so den Gesamteindruck (Berthel & Becker, 2017, S. 377).

Auch bei Bewerbungsfotos können unbewusste Vorurteile in Sekundenschnelle den weiteren Verlauf des Auswahlprozesses beeinflussen. Der Phänotyp einer Person kann

ungewollt Stereotype aktivieren. Ein geeigneter Begriff für dieses Vorkommnis ist das Wort „Lookismus“. Lookismus ist eine neue Form der Diskriminierung, die auf dem Aussehen einer Person beruht. Dieser bezieht sich darauf, dass Personen, die den Schönheitsstandards entsprechen und als „attraktiv“ gelten, anders behandelt werden als Personen, die als „unattraktiv“ gelten. Häufig werden Personen, die als „unattraktiv“ angesehen werden, verurteilt oder schikaniert, was zu einem Minderwertigkeitsgefühl gegenüber Personen führt, die als „attraktiv“ angesehen werden (Vedder, 2019, S. 104).

Baert (2018, S. 89ff.) erweitert das Verständnis von Lookismus im Rekrutierungskontext durch eine Analyse der intersektionalen Effekte. Die Studie zeigt, dass die Diskriminierung aufgrund des Aussehens besonders ausgeprägt ist, wenn sie mit anderen Diskriminierungsformen wie Alter, Geschlecht oder ethnischer Herkunft zusammentrifft.

Die unbewusste Diskriminierung kann zu verschiedenen negativen Auswirkungen führen, wie beispielsweise sozialer Diskriminierung und einem Gefühl der Minderwertigkeit bei denjenigen, die als „unattraktiv“ angesehen werden. In Südkorea beispielsweise ist Lookismus nicht nur im Bereich der Arbeitsbeschäftigung, sondern auch in Beziehungen wie Ehe und Dating präsent (Arum, 2022, S.1ff.).

Eine Studie, die neben der Wirkung von Namen auch den Einfluss von Bewerbungsfotos auf den Rekrutierungsprozess untersucht, kam zu interessanten Ergebnissen. Dabei wird darauf geachtet, dass die fiktiven Namen der Bewerberinnen und Bewerber optisch stimmig mit deren Erscheinungsbild sind, beispielsweise werden keine Person mit chinesischem Namen und afroamerikanischem Phänotyp dargestellt. Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung ist, dass Personen mit dunkler Hautfarbe und ausländisch klingenden Namen die geringste Chance auf ein positives Feedback haben. Auch Menschen mit asiatischer Herkunft werden im Vergleich zu weißen Kandidatinnen und Kandidaten benachteiligt. Lediglich etwa 52 Prozent erhalten eine positive Rückmeldung, im Gegensatz zu 57 Prozent bei weißen Personen. Hier zeigte sich auch, dass asiatische Merkmale des Aussehens häufig mit bestimmten Ländern wie China assoziiert werden, auch wenn die Betroffenen in Deutschland geboren und aufgewachsen sind. Diese unbewussten Verknüpfungen von Stereotypen mit Herkunftsländern können in Verbindung mit Unconscious Bias zu einer Benachteiligung und dem frühzeitigen Ausscheiden qualifizierter Personen führen (Koopmans, Veit & Yemane, 2018, S. 25f.), was sowohl aus individual- als auch aus organisationsethischer Perspektive problematisch ist (Wladasch, 2015, S. 89ff.).

Ein wichtiger Aspekt ist die kulturelle Dimension von Bewerbungsfotos. Kaiser und Schmidt (2019, S. 234ff.) analysieren in ihrer interkulturellen Studie, wie unterschiedlich

Bewerbungsfotos in verschiedenen Kulturkreisen bewertet werden. Während in westlichen Ländern ein dezentes Lächeln als professionell gilt, wird in einigen asiatischen Ländern ein ernster Gesichtsausdruck bevorzugt.

2.2.6 Interview

Interviews spielen eine zentrale Rolle im Bewerbungsprozess und helfen Unternehmen dabei, die Qualifikationen, Erfahrungen und Charaktereigenschaften von Kandidatinnen und Kandidaten besser einzuschätzen. Es gibt verschiedene Formen von Interviews, wie z. B. Gruppeninterviews, Einzelinterviews oder Telefoninterviews, die jeweils spezifische Ansätze und Vorbereitungen erfordern. Ihr Hauptzweck besteht darin, die Bewerberinnen und Bewerber zu bewerten und entscheidungsrelevante Informationen für die Auswahl zu gewinnen (Sharmila et al., 2022, S. 8410).

Die Arten von Interviews umfassen strukturierte, unstrukturierte und semistrukturierte Interviews. Unstrukturierte Interviews sind dadurch gekennzeichnet, dass keine spezifischen Fragen vorgegeben sind, wodurch die Gesprächsführung völlig frei gestaltet werden kann. Teilstrukturierte Interviews hingegen bieten eine Liste von Beispielfragen zu relevanten Dimensionen, wie etwa Teamfähigkeit, die flexibel verwendet werden können. Strukturierte Interviews zeichnen sich durch einen festen Fragenkatalog mit standardisierten Fragen aus (DeJonckheere, 2019, S.3).

Huffcutt et al. (2014, S. 297ff.) untersuchen in einer Metaanalyse den Einfluss des Strukturierungsgrades auf die Vorhersagekraft des Berufserfolgs. Sie zeigen, dass die Validität mit steigendem Strukturierungsgrad zunimmt. Teilstrukturierte Interviews (Level 2-3) bieten eine Balance zwischen Flexibilität und Standardisierung. Insbesondere Interviews mit einem hohen Strukturierungsgrad (Stufe 3) erweisen sich als ideal. Sie verbinden Konsistenz und Vergleichbarkeit mit einer gewissen Flexibilität, z.B. in der Reihenfolge oder Auswahl der Fragen. Sehr stark strukturierte Interviews (Stufe 4) bieten hingegen keinen zusätzlichen Nutzen, da der Zuwachs an Validität abflacht. Die Ergebnisse legen nahe, dass teilweise oder moderat strukturierte Interviews die beste Balance zwischen Objektivität und Anpassungsfähigkeit bieten. Beurteilungskriterien wie Verhaltensanker machen abstrakte Kompetenzen messbar, indem sie Verhalten in konkrete, beobachtbare Kriterien übersetzen. Insgesamt führt mehr Struktur zu besseren Ergebnissen, solange Standardisierung und Flexibilität in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.

Tabelle 2

Strukturierungsgrade von Interviewfragen im Rekrutierungsprozess

Strukturgrad	Level	Struktur der Fragen
unstrukturiert	1	keine Struktur; keine Vorgaben
	2	Liste mit Beispielfragen zu den Hauptdimensionen
strukturiert	3	Liste mit Fragen; freie Auswahl aus der Liste; Nachfragen sind erlaubt
	4	Alle Fragen sind vorgegeben; eingeschränktes Nachfragen

Anmerkung. Eigene Darstellung, in Anlehnung an A. Huffcutt et al., 2014, S. 297ff.

2.2.7 Entscheidung der Bewerberinnen und Bewerber

Die Entscheidung, ob eine Bewerberin oder ein Bewerber in das Unternehmen aufgenommen wird, stellt den letzten Schritt im Rekrutierungsprozess dar. Diese Entscheidung soll im Nachhinein nachvollziehbar und transparent sein, sodass deutlich wird, aus welchen Gründen eine Person ausgewählt oder abgelehnt wird (Berthel & Becker, 2017, S. 423).

Entscheiden bedeutet, sich auf der Grundlage der verfügbaren Informationen und der mit den möglichen Ergebnissen verbundenen Werte für einen Vorschlag zu entscheiden, wobei dies die Wahl zwischen mindestens zwei Optionen umfasst (Shadlen & Kiani, 2013, S. 791).

Eine Entscheidung ist immer situationsabhängig. Das bedeutet, dass auch die daraus resultierenden Konsequenzen flexibel sein können und sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben können (Pfister, Jungermann & Fischer, 2017, S. 2).

Um solche Entscheidungen gerecht und fundiert treffen zu können, ist ein qualitativ hochwertiges Bewerbungsverfahren unerlässlich. Dies kann durch die Anwendung von Qualitätsstandards, die auf Normen und Richtlinien basieren, sichergestellt werden. Dazu gehören insbesondere die sorgfältige Erstellung eines Anforderungsprofils (Kapitel

2.2.3), das die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten definiert, sowie ein objektives Auswahlverfahren, das Diskriminierungen vermeidet. Ebenso wichtig ist die Standardisierung des Bewerbungsprozesses. Darüber hinaus sollten Validität, Fairness und Rentabilität des Verfahrens regelmäßig überprüft werden, um die Qualität der Personalauswahl langfristig zu sichern (Melchers, 2017, S. 60 f.).

2.2.8 Gesetzliche Rahmenbedingungen und Gleichbehandlungsgesetz in Österreich

Um den Umfang dieser Arbeit nicht zu überschreiten, wird ausschließlich auf die gesetzlichen Regelungen im beruflichen Kontext eingegangen. Es sei jedoch angemerkt, dass das Gleichbehandlungsgesetz nicht nur die Arbeitswelt betrifft, sondern auch andere Lebensbereiche wie den Zugang zu Gütern und Dienstleistungen, sowie den Wohnungsmarkt regelt. Diese erweiterten Anwendungsbereiche bleiben in dieser Arbeit unberücksichtigt, da der Fokus allein auf den beruflichen Rahmen gelegt wird (Gleichbehandlungsanwaltschaft.gv.at, o.J.).

Österreich hat eine lange Tradition in der Gleichbehandlungsgesetzgebung. Bereits 1979 wurde das Gleichbehandlungsgesetz erlassen, das die Diskriminierung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt, insbesondere bei der Entgeltfestsetzung, verbietet (Bundeskanzleramt, 2022, S. 34). Die EU-Gleichstellungsrichtlinien vom Jahre 2000, erweiterten den Diskriminierungsschutz europaweit auf zusätzliche Merkmale wie ethnische Herkunft, Religion oder Weltanschauung, sexuelle Orientierung, Alter und Behinderung. Sie schaffen einen verbindlichen Rahmen, dem sich alle Mitgliedstaaten, einschließlich Österreich, bei der Anpassung ihrer nationalen Gesetze anschließen muss (Belavusau & Henrard, 2018, S. 615). Im Jahr 2004 setzt Österreich diese Vorgaben durch eine Novelle des Gleichbehandlungsgesetzes um. Seither ist Diskriminierung in der Arbeitswelt nicht nur aufgrund des Geschlechts, sondern auch aufgrund der neu definierten Merkmale verboten (Arbeiterkammer.at, o.J.). Mit dieser Erweiterung werden die EU-Standards in die österreichische Gesetzgebung integriert, wodurch nicht nur der Schutz am Arbeitsplatz gestärkt, sondern auch in anderen Lebensbereichen gewährleistet wird (Gleichbehandlungsanwaltschaft.gv.at, o.J.).

Im Kapitel 2.2.4 Prozess der Stellenanzeige wird bereits auf die Bedeutung von Stellenausschreibungen für den Rekrutierungsprozess eingegangen. Im beruflichen Kontext unterliegt die Formulierung von Stellenanzeigen jedoch strengen gesetzlichen Vorgaben, um Diskriminierungen zu vermeiden. Das Gleichbehandlungsgesetz (GIBG) legt fest, wie Stelleninserate formuliert sein müssen, um allen Bewerberinnen und Bewerbern Chancengleichheit zu gewährleisten. Gemäß § 10a Abs. 1 des

Gleichbehandlungsgesetzes müssen Stellenausschreibungen sowie Schriftstücke in allgemeinen Personalangelegenheiten die Personenbezeichnungen entweder in weiblicher, männlicher oder geschlechtsneutraler Form enthalten. Für individuelle Personalangelegenheiten ist die Formulierung an das jeweilige Geschlecht anzupassen. Eine Ausnahme gilt laut § 10a Abs. 2, wenn ein bestimmtes Geschlecht zwingend erforderlich für die Ausübung der Tätigkeit ist (§23 Abs. 1 Z. 2 lit f GIBG).

2.3 Unconscious Bias

Unbewusste Vorurteile prägen unser Denken und Handeln maßgeblich, ohne dass wir uns dessen bewusst sind. Diese impliziten Verzerrungen, die in unseren neuronalen Strukturen fest verankert sind, spielen insbesondere im Rekrutierungsprozess eine entscheidende Rolle. Hier können sie die objektive Beurteilung von Kandidatinnen und Kandidaten erheblich erschweren, da sie unser Urteilsvermögen unterschwellig beeinflussen.

Um dieses Phänomen zu verstehen, ist es wichtig, zunächst die grundlegenden Mechanismen zu betrachten. Unser Gehirn entwickelt im Laufe des Lebens bestimmte Denkmuster und kategorisiert Informationen, um die Komplexität der Umwelt zu reduzieren. Diese eigentlich hilfreiche Funktion kann aber auch zu problematischen Verzerrungen führen, wenn stereotype Zuschreibungen die sachliche Beurteilung überlagern.

Im Kontext der Personalrekrutierung ist das Verständnis dieser kognitiven Prozesse von Bedeutung. Nur wer die verschiedenen Ausprägungen und Wirkungsweisen unbewusster Vorurteile kennt, kann ihnen aktiv entgegenwirken. Dieses Wissen bildet die Grundlage für die Entwicklung von Strategien, mit denen der Einfluss von Unconscious Bias im Bewerbungsprozess minimiert werden kann.

2.3.1 Definition und Entstehung

Unconscious Bias, auch unbewusste Voreingenommenheit genannt, beschreibt automatische und unbewusste Denkmuster oder Einstellungen gegenüber sozialen Gruppen. Diese kognitiven Wahrnehmungsverzerrungen entstehen, wenn das Gehirn Kategorien mit den Bewertungen „gut“ oder „schlecht“ verknüpft und diese Verallgemeinerungen dann unterschiedslos anwendet. Solche Verknüpfungen sind durch kulturelle Prägungen und persönliche Erfahrungen beeinflusst und häufig mit Emotionen besetzt, die auf Stereotypen beruhen (FitzGerald & Hurst, 2017, S. 2f.).

Aus evolutionärer Sicht haben sich unbewusste Vorurteile entwickelt, um dem Menschen zu helfen, die enorme Menge an Informationen aus seiner Umwelt effizient zu verarbeiten. Da unser Gehirn nur eine begrenzte Kapazität hat und nicht alle eingehenden Reize

vollständig analysieren kann, greifen wir auf diese vereinfachten Denkmuster zurück (Wondrak, 2020, o.S.). Das menschliche Gehirn arbeitet mit zwei verschiedenen Denksystemen, die sich in ihrer Funktionsweise voneinander unterscheiden. Das erste System funktioniert als mentaler Autopilot und arbeitet unbewusst, instinktiv und schnell. Etwa 90 Prozent der geistigen Prozesse laufen über dieses automatische System ab. Beispiele hierfür sind die unmittelbare Reaktion einer Autofahrerin bzw. eines Autofahrers, wenn ein Kind unerwartet auf die Straße läuft, oder die schnelle Wahrnehmung von Unfreundlichkeit in der Tonlage einer Stimme. Das zweite System dagegen ist für langsames, bewusstes und analytisches Denken verantwortlich. Es wird aktiv, wenn Konzentration erforderlich ist - etwa bei Rechenaufgaben oder aufmerksamen Zuhören in Gesprächen. Da diese Form des Denkens deutlich mehr Energie verbraucht, verwendet das Gehirn bevorzugt automatische das erste System, um Ressourcen zu sparen (Kahneman, 2014, S.32ff.).

Diese unbewussten Vorurteile beeinflussen das menschliche Verhalten und die Entscheidungsprozesse, ohne dass dies den Betroffenen bewusst ist und können unbeabsichtigt zu verschiedenen Formen von Diskriminierung führen (Cuellar, 2017, S.333.). Diese äußern sich beispielsweise in einer unterschiedlichen Behandlung und Beurteilung von Mitarbeitenden, was weitreichende negative Folgen haben kann - von der Einstellung bis hin zur beruflichen Entwicklung. In den letzten Jahren haben Unternehmen zunehmend erkannt, dass der Abbau unbewusster Vorurteile nicht nur ethisch geboten ist, sondern auch wirtschaftliche Vorteile bringt. Die Förderung von Vielfalt und der Abbau diskriminierender Strukturen, die durch unbewusste Vorurteile entstehen können, rücken daher immer stärker in den strategischen Fokus von Organisationen (Clar et al., 2021, S. 6).

2.3.2 Mechanismen und Auswirkungen

Dieses Kapitel beschreibt zentrale Mechanismen, die zur Thematik Unconscious Bias beitragen. Ziel ist es, ein besseres Verständnis dafür zu schaffen, wie unbewusste Denkprozesse nicht nur das Individuum, sondern auch gesellschaftliche Strukturen prägen und welche Konsequenzen sich daraus ergeben.

2.3.2.1 Kategorisierung

Kategorisierung beschreibt die Fähigkeit des Menschen, Dinge, Lebewesen oder Ereignisse instinktiv und intuitiv in Gruppen einzuteilen. Dies geschieht meist automatisch und hilft, neue Eindrücke mit bereits bekannten Erfahrungen zu verknüpfen. Wenn Menschen etwas Neues wahrnehmen, vergleichen sie es mit Ähnlichem, das sie bereits kennen.

Diese Kategorisierung hilft, die Welt zu verstehen und Entscheidungen schneller zu treffen. Kategorisierung ist ein natürlicher und grundlegender Bestandteil des menschlichen Denkens, der dazu beiträgt, die Welt besser zu verstehen. Diese an sich nützliche Fähigkeit kann aber auch problematisch werden, nämlich dann, wenn sie zu negativen Verallgemeinerungen oder zur Ausgrenzung bestimmter Gruppen führt (Domsch, Ladwig, Weber, 2020, S. 4).

2.3.2.2 Stereotype

Stereotype sind verallgemeinernde Annahmen über bestimmte Personengruppen und deren Eigenschaften. Sie äußern sich häufig in verallgemeinernden Aussagen, die einer ganzen Gruppe bestimmte Eigenschaften zuschreiben. Diese Verallgemeinerungen basieren häufig auf nationalen, ethnischen oder demographischen Merkmalen. So werden Menschen aus verschiedenen Ländern oder sozialen Gruppen bestimmte Eigenschaften zugeschrieben, ohne die individuellen Unterschiede zu berücksichtigen (Stegenga, 2024, S. 4).

2.3.2.3 Vorurteil

Ein Vorurteil beschreibt eine voreingenommene, negative Einstellung oder Meinung gegenüber einer Person oder Gruppe, die nicht auf fundierten Informationen beruht, sondern von Stereotypen oder falschen Annahmen geprägt ist. Solche Vorurteile können das zwischenmenschliche Verhalten beeinflussen und Diskriminierung begünstigen. Sie entstehen häufig im Zusammenhang mit kulturellen Unterschieden, ethnischer Zugehörigkeit, Geschlecht, Religion oder anderen Merkmalen. Im Vergleich zu Stereotypen treten Vorurteile in Verbindung mit Emotionen auf (Bahasa et al., 2023, S. 1423).

2.3.2.4 Diskriminierung

Diskriminierung beschreibt ein gesellschaftliches Problem, bei dem Menschen oder Gruppen aufgrund von Merkmalen wie Herkunft, Geschlecht, Religion oder sozialem Status ungleich behandelt oder benachteiligt werden. Diese Ungleichbehandlung zeigt sich in verschiedenen Lebensbereichen, z.B. auf dem Arbeitsmarkt. Sie kann in offensichtlicher oder indirekter Form auftreten und führt bei den Betroffenen häufig zu Gefühlen von Ausgrenzung, Ungerechtigkeit und Benachteiligung. Diskriminierung ist im Zusammenhang mit Unconscious Bias eine Reaktion des Verhaltens auf die stereotype Bewertung (Nadhir et al., 2023, S. 278).

2.3.3 Arten von Unconscious Biases

Die im Folgenden dargestellten Biases bieten einen prägnanten Auszug jener Verzerrungseffekte, die im direkten Zusammenhang mit dem Rekrutierungsprozess stehen und

dienen als theoretische Grundlage, um die später beschriebenen Maßnahmen zur Minimierung dieser Verzerrungen besser zu verstehen.

Der **Lookismus** bezeichnet die Beurteilung von Menschen aufgrund ihres äußeren Erscheinungsbildes, die oft zu schnellen und oberflächlichen Urteilen führt. Diese Bewertungen können sowohl positiv als auch negativ sein und sich beispielsweise auf Charaktereigenschaften oder Kompetenzen beziehen. Das Erscheinungsbild einer Person, das durch Merkmale wie Körpergröße, Gewicht, Attraktivität und Kleidung geprägt ist, erzeugt oft unbewusst bestimmte Eindrücke. Attraktiven, schlanken und großen Menschen werden häufiger positive Eigenschaften wie Vitalität, Intelligenz und soziale Kompetenz zugeschrieben. Umgekehrt werden Menschen, die dem gängigen Schönheitsideal weniger entsprechen, oft negativ beurteilt, z.B. als undiszipliniert oder weniger leistungsfähig (Vedder, 2020, S.103ff).

Der **Halo-Effekt** (engl. halo zu Deutsch Heiligenschein) genannt, tritt auf, wenn ein auffälliges Merkmal einer Person z.B. Kleider oder Auftreten dazu führt, dass ihr weitere positive oder negative Eigenschaften zugeschrieben werden. Dieses eine Merkmal beeinflusst den Gesamteindruck so stark, dass andere Eigenschaften in den Hintergrund treten oder gar nicht wahrgenommen werden (Gabrieli, Lim, Esposito, 2021, S. 1f.).

Gender Bias bezieht sich auf voreingenommene Einstellungen, Handlungen oder Entscheidungen, die auf Geschlechterstereotypen basieren und dazu führen, dass Frauen oder Männer benachteiligt werden (Brown et al., 2020, S.1).

Der **Primacy-Recency-Effekt** beschreibt, dass Menschen dazu tendieren, sich an die ersten und letzten Elemente einer Reihe besonders gut zu erinnern oder diese zu bevorzugen. Der Primacy-Effekt bedeutet, dass das erste Element einer Sequenz oft besser im Gedächtnis bleibt oder bevorzugt wird. Der Recency-Effekt beschreibt, dass das letzte Element einer Reihe ebenfalls stärker auffällt, besser in Erinnerung bleibt oder eine stärkere Reaktion auslöst (Quigley-McBride et al., 2018, S. 2). Das bedeutet, dass die ersten oder letzten Informationen, die während eines Bewertungsprozesses aufgenommen werden, für Personalverantwortliche unbewusst eine größere Bedeutung haben können als die dazwischenliegenden Informationen. Dies führt häufig dazu, dass diese besonders stark in die Gesamtbewertung einfließen (Berthel & Becker, 2017, S. 273).

Der Begriff **Ageismus** bezeichnet diskriminierende und abwertende Einstellungen gegenüber älteren Menschen. Darunter fallen negative Eigenschaften und Ungleichbehandlungen, die einer Person allein aufgrund ihres höheren Alters zugeschrieben werden. Ältere Menschen sind häufig Vorurteilen, Stereotypen und negativen Bewertungen

ausgesetzt, die ausschließlich auf ihrem Alter beruhen. Die Ursachen für Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz liegen meist in stereotypen Annahmen. So wird älteren Mitarbeitenden beispielsweise unterstellt, dass sie weniger produktiv oder effizient sind, häufiger krank werden oder nicht mehr über die nötige Energie verfügen, um eine hohe Arbeitsleistung zu erbringen (de Paula Couto & Rothermund, 2019, S. 58 f.).

Der **Mini-Me-** oder **Cloning-Effekt**, beschreibt die Tendenz des Menschen, sich mit Menschen zu umgeben, die ihm ähnlich sind. Menschen vertrauen Personen, die ihnen ähnlich sind, oft schneller und bevorzugen unbewusst Kandidatinnen bzw. Kandidaten mit Gemeinsamkeiten, sei es in Bezug auf Kleidung, Gestik oder ähnlichen beruflichen Hintergründen, wie etwa einen Abschluss an derselben Universität. Diese Ähnlichkeiten können unbewusst Sympathie auslösen und den Eindruck erwecken, dass die andere Person ähnlich denkt und fühlt (Moghimi, 2019, S. 5).

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass unbewusste Vorurteile und stereotypes Denken tief in unserem Denken verankert sind und beeinflussen, wie wir andere Menschen wahrnehmen und bewerten, ohne dass wir uns dessen bewusst sind. Diese Denkmuster entstehen aus einer Mischung von persönlichen Erfahrungen, eigenen Werten und biografischen Einflüssen, sowie kulturellen Normen, sozialen Regeln und traditionellen Vorstellungen.

Um Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess besser zu verstehen, ist es wichtig, diesen Zusammenhang zu analysieren. So wird deutlich, wie sich unbewusste Vorurteile in Auswahlprozessen manifestieren können und welche Rolle dabei persönliche und strukturelle Faktoren spielen. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für die nachfolgende Betrachtung des Rekrutierungsprozesses.

2.4 Maßnahmen zur Minimierung von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess

Der Fachkräftemangel stellt für viele deutsche Unternehmen ein erhebliches Geschäftsrisiko dar. Unbewusste Vorurteile im Rekrutierungsprozess tragen dazu bei, den ohnehin begrenzten Talentpool, weiter einzuschränken. Studien zeigen, dass das äußere Erscheinungsbild – geprägt durch visuelle Merkmale wie Kleidung, Körperhaltung oder Gesichtszüge – die Wahrnehmung und Beurteilung durch Personalverantwortliche maßgeblich beeinflusst (Busetta, Fiorillo & Visalli, 2013, S. 3ff; Tartaglia & Rollero, 2015, S. 680ff). Diese Verzerrungen können dazu führen, dass qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber übersehen werden, was die Suche nach Talenten zusätzlich erschwert.

Gleichzeitig bietet Diversität in Unternehmen nicht nur ethische Vorteile, sondern auch nachweisbare wirtschaftliche Potenziale. Laut einer Studie des Harvard Business Review (2013) sind vielfältige Teams nicht nur kreativer und innovativer, sondern tragen auch direkt zu geschäftlichem Erfolg bei. Unternehmen mit diversen Teams haben eine höhere Wahrscheinlichkeit Marktanteile zu gewinnen und neue Märkte zu erschließen. Zudem verbessert Diversität die Orientierung an Kundinnen und Kunden deutlich: Teams, in denen mindestens ein Mitglied den ethnischen Hintergrund der Zielgruppe teilt, verstehen deren Bedürfnisse erheblich besser (Hawlett, Marshall & Sherbin, 2013, o.S.).

Wichtig zu betonen ist, dass Knappitsch und Caliskan (2018, S. 211) sowie weitere Autorinnen und Autoren betonen, dass die menschliche Wahrnehmung so tief im Unterbewusstsein verankert ist, dass sie nur schwer bewusst gemacht und verändert werden kann. Ross (2014, S. 1) argumentiert hingegen, dass jeder Mensch anfällig für Biases ist. Daraus folgt, dass Unconscious Bias wahrscheinlich nie vollständig eliminiert werden kann. Dennoch gibt es Möglichkeiten, diese Verzerrungen durch gezielte Maßnahmen zu reduzieren.

Dieses Kapitel beschreibt Maßnahmen, die unbewusste Vorurteile im Bewerbungsprozess minimieren können. Ziel ist es, Ansätze vorzustellen, mit denen Unternehmen ihre Auswahlverfahren vorurteilsfreier und gerechter gestalten können, um so die besten Talente unabhängig von stereotypen Denkmustern zu gewinnen und langfristig von den Vorteilen vielfältiger Teams zu profitieren.

2.4.1 Messung von Unconscious Bias

Um Unconscious Bias im Bewerbungsprozess zu minimieren, muss dieses zuvor erkannt werden (Knappitsch & Caliskan, 2018, S. 211). Ein wissenschaftlich fundiertes Instrument zur Messung solcher unbewussten Vorurteile ist der von Harvard-Forschern entwickelte Implicit Association Test (IAT). Dieser Test basiert auf der Messung von Reaktionszeiten bei der Zuordnung verschiedener Reize. Dabei ordnen die Testpersonen gegensätzliche Begriffspaare unterschiedlichen Kategorien zu - zum Beispiel positive Begriffe wie "Frieden" und negative wie "Tod" im Zusammenhang mit Blumen oder Insekten. Besonders aufschlussreich ist die Anwendung des Tests bei kulturell geprägten Stimuli, etwa bei der Verwendung von Namen unterschiedlicher ethnischer Herkunft. Die gemessenen Reaktionszeiten geben Aufschluss über die Stärke bestimmter unbewusster Assoziationen und können so verborgene Vorurteile aufdecken. Damit ermöglicht das IAT, Unconscious Bias nicht nur theoretisch zu verstehen, sondern auch empirisch zu erfassen (Habermacher et al., 2014, S. 24; Schimmack, 2021, S. 397).

Nichtsdestotrotz bezweifeln Forscherinnen und Forscher, dass die Reaktionen im IAT wirklich unbewusst sind, da die Teilnehmenden ihre Antworten bewusst beeinflussen können. Außerdem zeigt sich, dass gemessene Vorurteile oft nicht mit dem tatsächlichen Verhalten übereinstimmen. Eine Person kann im Implicit Association Test (IAT) Vorurteile zeigen, sich jedoch in der Realität anders verhalten, was die Aussagekraft des IAT für zukünftiges Verhalten unsicher macht (Pennington et al., 2023, S. 3ff.).

2.4.2 Unconscious-Bias-Training

Die Reduzierung unbewusster Vorurteile beginnt mit der Sensibilisierung für eigene Denkmuster und deren Einfluss auf unsere Entscheidungen. Dies wird durch Unconscious-Bias-Trainings erreicht, die sowohl die persönliche als auch die unternehmerische Dimension berücksichtigen. In diesen Trainings steht zunächst die Selbstreflexion im Mittelpunkt. Die Teilnehmenden lernen, ihre eigenen unbewussten Vorurteile zu erkennen und zu hinterfragen. Dies geschieht oft anhand alltäglicher Beispiele: Wenn wir etwa bei einer langsamen Autofahrt automatisch von einer älteren Person am Steuer ausgehen, zeigt dies, wie stark stereotype Denkmuster unser Urteil prägen können. Diese Erkenntnis lässt sich dann auf berufliche Situationen übertragen, etwa bei der Beurteilung von Bewerbungen (Domsch et al., 2019, S. 12f.). Die Trainings verdeutlichen auch die weitreichenden Folgen von Vorurteilen im Arbeitskontext. Unbewusste Verzerrungen können die Teamdynamik, Chancengleichheit und Inklusionskultur erheblich beeinträchtigen. Um dem entgegenzuwirken, werden konkrete Werkzeuge vermittelt, wie etwa standardisierte Bewertungsverfahren oder strukturierte Interviewleitfäden. Besonders wichtig ist dabei die bewusste Reflexion vor Entscheidungen (Atewologun, Cornish & Tresh, 2018, S. 11f.). Die Studie von Pennington et al. (2023) untersucht die Wirksamkeit eines Unconscious Bias Trainings für leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des britischen Gesundheitssystems NHS. An dem 4-stündigen Workshop nehmen 49 Führungskräfte teil, wobei die Untersuchung mittels eines gemischten Methodenansatzes mit Pre- und Post-Test-Design durchgeführt wird. Das Training fokussiert sich auf die Sensibilisierung für Stereotype, unbewusste Vorurteile und die Erfahrungen von Diskriminierung. Die quantitativen Ergebnisse zeigen durchweg positive Bewertungen des Trainings sowie eine Steigerung der wahrgenommenen Kompetenz im Umgang mit Rassismus und ein erhöhtes Bewusstsein für unbewusste Vorurteile. Besonders aufschlussreich sind die qualitativen Ergebnisse der Follow-up-Befragung nach einem Monat. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer berichten von einem gesteigerten Selbstbewusstsein im Umgang mit dem Thema und planen konkrete Maßnahmen wie Änderungen in Rekrutierungs- und Beförderungsprozessen sowie eine Diversifizierung der Lehrinhalte. Die Autorinnen und Autoren kommen zu dem Entschluss, dass das Unconscious-Bias-Training zwar

eine effektive Strategie zur Sensibilisierung für unbewusste Vorurteile darstellt, jedoch nur als ein Baustein einer umfassenderen Strategie verstanden werden soll. Sie betonen die Notwendigkeit kontinuierlicher Evaluierung und struktureller Veränderungen auf institutioneller Ebene, um nachhaltige Verbesserungen im Umgang zu erreichen (Pennington et al., 2023, S. 3ff.).

2.4.3 Diverses Recruiting-Team

Ein vielfältig zusammengesetztes Team bei der Personalauswahl hat viele Vorteile. Da die Teammitglieder unterschiedliche Erfahrungen und Sichtweisen haben, können sie die Bewerberinnen und Bewerber aus verschiedenen Blickwinkeln beurteilen. Dies hilft, unbewusste Vorurteile zu vermeiden (Moghimi, 2019, S. 10).

Wenn Bewerberinnen und Bewerber auf ein diverses Recruiting-Team treffen, sehen sie auch gleich, dass Vielfalt im Unternehmen gelebt wird. Besonders hilfreich ist es, wenn die Gespräche von verschiedenen Personen geführt werden. So kann beobachtet werden, wie sich die Bewerbenden in unterschiedlichen Gesprächssituationen verhalten (Rivera, 2012, S. 1004-1008).

Besonders wichtig ist es, dass die zukünftige Führungskraft am Auswahlprozess teilnimmt. Sie kann am besten erklären, was genau die Aufgaben sind und wie das Team arbeitet. Außerdem können sich beide Seiten bereits kennen lernen (McCarthy et al., 2017, S. 1700ff.).

Wenn mehrere Personen gemeinsam entscheiden, steigt die Chance, die richtige Person für die Stelle zu finden. Durch die unterschiedlichen Sichtweisen von HR-Mitarbeitenden und Führungskräften, werden die Bewerberinnen und Bewerber fairer beurteilt. Außerdem wird verhindert, dass sich Vorurteile einschleichen, die durch immer gleiche Beurteilungsteams entstehen. So können bessere Entscheidungen bei der Personalauswahl getroffen werden (Thielsch, Brandenburg & Kanning, 2012, S. 60ff.).

2.4.4 Mehraugenprinzip

Um bei Personalentscheidungen Voreingenommenheit und Fehler zu minimieren, hat sich das Vier-Augen-Prinzip, auch bekannt unter dem Mehraugenprinzip, als weitere Maßnahme etabliert. Bei diesem Ansatz werden Entscheidungen, insbesondere bei der Personalauswahl, stets von mindestens zwei Personen gemeinsam getroffen. Diese gemeinsame Entscheidungsfindung erhöht die Objektivität und ermöglicht eine gegenseitige Überprüfung der Einschätzungen (Posthuma et al., 2002, S. 35ff.; Hiebl, 2015, S. 265).

Besonders im Kontext von Bewerbungsgesprächen bietet sich das Mehraugenprinzip an. Hierbei ist es sinnvoll, die Interviews so strukturiert wie möglich zu gestalten und sicherzustellen, dass Personen beider Geschlechter am Prozess beteiligt sind. Dies trägt dazu bei Chancengleichheit zu gewährleisten und unbewusste Vorurteile zu reduzieren (Knappitsch & Caliskan, 2018, S. 225).

2.4.5 Anonyme Bewerbungsunterlagen

Im Bewerbungsprozess können bereits erste Informationen über Bewerberinnen und Bewerber zu unbewussten Vorurteilen führen. Insbesondere demografische Merkmale wie Name, Alter, Geschlecht oder Herkunft, aber auch Angaben zu Ausbildung und Freizeitaktivitäten können die objektive Beurteilung der fachlichen Qualifikation beeinflussen (Krause et al., 2012, S. 145ff.).

Einen Lösungsansatz bieten anonymisierte Bewerbungsverfahren. Dabei werden mittels standardisierter Formulare alle persönlichen Merkmale aus den Unterlagen entfernt. Der Fokus liegt somit ausschließlich auf den relevanten Qualifikationen und Kompetenzen der Kandidatinnen und Kandidaten. Studien zeigen, dass dieser Ansatz insbesondere Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund bessere Chancen auf ein Vorstellungsgespräch eröffnet (Krause & Rinne, 2018, S. 2f.).

Auch wenn die Anonymisierung nur bis zum persönlichen Kennenlernen wirksam sein kann, belegen schwedische Forschungsergebnisse ihre Wirksamkeit zur Reduzierung von Diskriminierung in der Vorauswahlphase. Die systematische Ausblendung demografischer Merkmale ermöglicht eine objektivere Erstbeurteilung der Bewerbungsunterlagen (Aslund & Skans, 2012, S. 29f.).

2.4.6 Blind Hiring

Blind Hiring als umfassender Ansatz geht über anonymisierte Bewerbungsunterlagen hinaus und weitet die Anonymisierung auf den gesamten Rekrutierungsprozess aus. Ziel ist es, unbewusste Vorurteile in allen Phasen des Auswahlprozesses zu minimieren. Dies kann durch verschiedene Methoden erreicht werden, wie z. B. das Einladen von Bewerberinnen und Bewerbern zur Durchführung einer Aufgabe. Dabei werden auch Bewerbungsgespräche bzw. die Aufgaben ohne visuelle Komponente geführt, beispielsweise durch den Einsatz von Chatrooms oder Sprachmaskierungstechnologien (Meena, 2016, S. 25ff.)

Die positiven Effekte dieser Methode zeigen sich besonders deutlich in einer Studie von Goldin & Rouse (2000, S. 735ff.), die den Einsatz von Stellwänden bei Orchesterprobe-spielen untersucht. Die Wahrscheinlichkeit, dass Musikerinnen in die Endauswahl

kommen, erhöht sich durch die „blinde“ Vorauswahl um 50%. Sie vergleichen die Musikerinnen und Musiker bei verschiedenen Vorspielen - einmal mit und einmal ohne Sichtschutz. Dies ermöglicht es, die tatsächliche Qualität der Kandidatinnen und Kandidaten konstant zu halten. Dies ist eines der am besten dokumentierte Beispiele für die Wirksamkeit vollständig anonymisierter Auswahlverfahren. Die Studie von Goldin & Rouse (2000, S. 722f.) weist auf bestimmte Grenzen des "Blind Audition"-Ansatzes hin. Während die Vorrunden erfolgreich anonym durchgeführt werden können, ist dies bei den finalen Auswahlrunden meist nicht der Fall. Die Finalrunden erfordern die Anwesenheit und Einschätzung des Dirigenten und werden daher nicht „blind“ durchgeführt. Ein wichtiger Grund dafür ist, dass ein erfolgreiches Orchester mehr erfordert als nur individuell exzellente Musiker. Es braucht Musikerinnen und Musiker, die als Ensemble hervorragend zusammenspielen können.

In den späteren Phasen eines Bewerbungsverfahrens ist ein persönliches Kennenlernen wichtig, da visuelle und nonverbale Kommunikation wie Gestik und Mimik Informationen über soziale Kompetenzen liefert. Diese Aspekte, die für die Integration ins Team und die Passung zur Unternehmenskultur zentral sind, können in rein anonymisierten Verfahren nicht erfasst werden. Persönliche Gespräche ermöglichen zudem eine umfassende Einschätzung der Soft Skills, insbesondere bei Positionen mit Kundinnen- und Kundenkontakt oder Führungsverantwortung (Bernhardt, 2019, S. 95ff.).

2.4.7 Strukturiertes Interview

Ein wichtiges Instrument der Personalauswahl ist das strukturierte Einstellungsinterview. Kernstück ist ein vorab festgelegter Interviewleitfaden, der von allen beteiligten Personalverantwortlichen verwendet wird. Der Ablauf folgt einem systematischen Schema. Allen Bewerberinnen und Bewerbern werden die gleichen Fragen, in der gleichen Reihenfolge gestellt. Die Interviewerinnen und Interviewer machen sich während des Gesprächs Notizen. Nach dem Interview bewerten sie unabhängig voneinander die Antworten der Kandidatinnen und Kandidaten anhand einer Bewertungsskala. Erst nachdem alle ihre Bewertungen schriftlich festgehalten haben, tauschen sich die Interviewerinnen und Interviewer über ihre Einschätzungen aus (Nicolai, 2021, S.154f.).

Ein Vorteil strukturierter Interviews kann die potenzielle Minimierung verschiedener Beurteilungsfehler sein. Selbst erfahrene Interviewerinnen und Interviewer können unbewussten Verzerrungen unterliegen. Durch den standardisierten Ablauf können sich typische Fehler wie der Mini-me-Effekt (die Bevorzugung ähnlicher Kandidatinnen und Kandidaten), der Kontrast-Effekt (der Vergleich mit anderen Bewerberinnen und Bewerbern statt einer objektiven Beurteilung) sowie Primacy- und Recency-Effekte bei der

Informationsverarbeitung möglicherweise reduzieren lassen. Die strukturierte Vorgehensweise kann die Befragten dabei unterstützen, ihre Bewertungen auf sachliche Kriterien zu stützen und persönliche Voreingenommenheit zu minimieren (Huffcutt, 2019, S. 183f.).

2.4.8 Strukturelle Änderungen

Um die Auswirkungen von Unconscious Bias zu minimieren, wird empfohlen, dass Führungskräfte strukturierte und objektive Methoden einführen. Dies kann beispielsweise durch die Verwendung standardisierter Formulierungen in Stellenausschreibungen geschehen, wobei die Wahrnehmung bestimmter Wörter und Aussagen durch verschiedene Personengruppen berücksichtigt werden soll (Nalty, 2016, S. 49).

Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungsprozessen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. Wenn Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger ihre Entscheidungen begründen müssen, kann dies unbewusste Vorurteile reduzieren. Bei der Umsetzung struktureller Veränderungen soll besonderes Augenmerk auf die Identifizierung und Beseitigung versteckter Barrieren gelegt werden, da diese oft die größten Hindernisse darstellen (Nalty, 2016, S. 49).

Diversity- und Inklusionsgremien können hierbei eine zentrale Unterstützung bieten. Gemeinsam mit der Geschäftsführung können sie Unternehmensprozesse systematisch auf mögliche Ungleichheiten untersuchen und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen entwickeln (Nalty, 2016, S. 49).

Nach Wondrak (20124, o.S.) beschreibt der Begriff Diversity die verschiedenen Facetten menschlicher Vielfalt und deren strategische Bedeutung für Unternehmen. Inklusion hingegen bezeichnet die aktive und wertschätzende Integration dieser Vielfalt in die Unternehmensstrukturen.

2.4.9 KI-gestützte Systeme

Die Digitalisierung hat in den letzten Jahren zu einem verstärkten Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) in Rekrutierungsprozessen geführt. KI-gestützte Systeme können Lebensläufe automatisiert analysieren und nach vordefinierten Kriterien wie Qualifikationen, Berufserfahrung und Kompetenzen filtern (Chamorro-Premuzic et al., 2016, S.2).

Diese Technologie bietet verschiedene potenzielle Vorteile. Sie kann den Rekrutierungsprozess beschleunigen, die Vorauswahl objektiver gestalten und den Fokus auf relevante fachliche Merkmale lenken. Durch die systematische Analyse großer

Datenmengen können KI-Systeme zudem Muster erkennen, die menschlichen Personalverantwortlichen möglicherweise entgehen (Raghavan et al., 2020, S. 12f.).

Aktuelle Studien zeigen jedoch auch kritische Aspekte auf. Ein zentrales Problem ist die Gefahr der algorithmischen Diskriminierung. KI-Systeme lernen aus historischen Daten und können dadurch bestehende Vorurteile und Diskriminierungsmuster reproduzieren oder sogar verstärken (Bogen & Rieke, 2018, S. 38). Ein bekanntes Beispiel ist das 2018 eingestellte Recruiting-Tool von Amazon, das Bewerbungen von Frauen systematisch benachteiligt, da es auf Basis historischer, männerdominierter Einstellungsdaten trainiert wird (Dastin, 2018, S. o.S.).

Tambe et al. (2019, S. 15ff.) weisen darauf hin, dass die Qualität von KI-Systemen von der Qualität der Trainingsdaten abhängt. Verzerrte oder unvollständige Datensätze können zu problematischen Auswahlentscheidungen führen. Zudem besteht die Gefahr, dass relevante Soft Skills oder kreative Potenziale, die sich nur schwer quantifizieren lassen, übersehen werden.

Um diese Risiken zu minimieren, empfehlen Expertinnen und Experten einen hybriden Ansatz. KI-Systeme sollen als unterstützendes Werkzeug eingesetzt werden, während die endgültige Entscheidung weiterhin von Menschen getroffen wird. Zudem ist eine regelmäßige Überprüfung der Systeme auf mögliche Diskriminierungseffekte unerlässlich (Bankins & Formosa, 2023, S. 737).

2.4.10 Zwischenfazit

Diese Masterarbeit widmet sich der Forschungsfrage, welche Maßnahmen Unternehmen ergreifen können, um visuelle Vorurteile im Rekrutierungsprozess zu minimieren. In diesem Kapitel wurden die wichtigsten Erkenntnisse aus der Literaturrecherche dargestellt, um eine Grundlage für die Analyse im empirischen Teil zu schaffen. Dabei wurde ein Überblick über mögliche Maßnahmen gegeben, der die Komplexität und die Potenziale des Themas aufzeigt. Es ist jedoch zu betonen, dass keine Bewertung der Wirksamkeit der Maßnahmen vorgenommen wird.

Unconscious Bias beschreibt unbewusste Wahrnehmungsverzerrungen, die auf kognitiven Denkmustern beruhen und oft zu voreingenommenen Entscheidungen führen. Diese Verzerrungen, die individuell geprägt sind, können nicht vollständig beseitigt, sondern lediglich reduziert werden (Ross, 2014, S. 1). Sie beeinflussen unterschiedliche Lebensbereiche, darunter auch den Rekrutierungsprozess, in dem sie auf verschiedenen Ebenen auftreten können.

Die Literatur bietet eine Vielzahl von Ansätzen zur Minimierung von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess, die von strategischen Veränderungen auf Unternehmens-ebene bis hin zu individuellen und technologischen Lösungen reichen. Ein zentraler erster Schritt ist die Erkennung solcher Vorurteile, etwa durch den Implicit Association Test (IAT). Dieser ermöglicht die empirische Messung unbewusster Assoziationen, wird jedoch kritisch hinterfragt, da die Testergebnisse nicht immer mit dem tatsächlichen Verhalten übereinstimmen. Sensibilisierungsmaßnahmen wie Unconscious-Bias-Trainings fördern hingegen die Selbstreflexion und vermitteln praktische Werkzeuge wie standardisierte Interviewleitfäden, um bewusste Entscheidungen zu erleichtern (Habermacher et al., 2014, S. 24; Atewologun et al., 2018, S. 11f.).

Zusätzlich kommen organisatorische Maßnahmen wie diverse Recruiting-Teams und das Mehraugenprinzip zum Einsatz, die Entscheidungen durch verschiedene Perspektiven objektiver gestalten. Anonyme Bewerbungsverfahren und Blind Hiring erweitern diese Ansätze, indem sie persönliche Informationen während des gesamten Auswahlprozesses ausblenden, um Vorurteile weiter zu minimieren. Ergänzend dazu bieten strukturierte Interviews eine standardisierte und vergleichbare Grundlage für die Bewertung von Bewerbenden (Moghimi, 2019, S. 10; Meena, 2016, S. 25ff.).

Auch technologische Lösungen wie KI-gestützte Systeme gewinnen an Bedeutung. Sie können den Rekrutierungsprozess objektivieren und beschleunigen, bergen jedoch Risiken wie algorithmische Diskriminierung, weshalb ein hybrider Ansatz empfohlen wird (Raghavan et al., 2020, S. 12f.).

Zusammenfassend zeigt sich, dass es keine universelle Lösung zur Minimierung von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess gibt. Die Auswahl geeigneter Maßnahmen hängt von verschiedenen Faktoren wie z.B. der Unternehmenskultur, internen Strukturen und verfügbaren Ressourcen ab. Unternehmen sind gefordert, individuelle Strategien zu entwickeln, um Rekrutierungsprozesse objektiver zu gestalten und von den Vorteilen vielfältiger Teams zu profitieren.

Die theoretische Literatur liefert eine Vielzahl von Maßnahmen, die sowohl auf Unternehmensebene als auch individuell von Personalverantwortlichen angewendet werden können. Diese Maßnahmen dienen als Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfrage, welche Maßnahmen im Rekrutierungsprozess implementiert werden können, um unbewusste Vorurteile potenziell zu minimieren.

Im empirischen Teil der Arbeit wird untersucht, welche der theoretisch beschriebenen Maßnahmen in der Praxis tatsächlich Anwendung finden. Gleichzeitig wird analysiert, welchen Beitrag Personalverantwortliche zur Reduktion von Unconscious Bias leisten

können. Die theoretischen Erkenntnisse bilden somit die Basis für die weiteren empirischen Methoden und Analysen, die die Forschungsfrage sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Perspektive beleuchten.

3 Empirischer Teil

Das folgende Kapitel beschreibt und begründet die gewählte Methodologie unter Berücksichtigung der Forschungsabsicht. Des Weiteren wird die Art des Erhebungsinstrumentes und die Datenauswertung dargelegt. Anschließend wird die Samplingstrategie aufgezeigt und die genaue Durchführung der Datenerhebung erläutert.

3.1 Dokumentation des Vorverständnisses

Trotz vieler Fortschritte sind unbewusste visuelle Vorurteile immer noch ein großes Problem bei der Personalauswahl. Die bisherige Forschung verdeutlicht, dass das Aussehen von Bewerberinnen und Bewerbern in einem Zusammenhang mit Personalentscheidungen steht, unabhängig von ihren tatsächlichen Fähigkeiten. Viele Unternehmen sind sich der Problematik bewusst und möchten visuelle Vorurteile reduzieren, stehen dabei jedoch vor der Herausforderung, aus einer Vielzahl möglicher Maßnahmen, die für sie am besten geeigneten sind, auszuwählen. Welche der Maßnahmen geeignet sind, hängt von den individuellen Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens ab. Ziel dieser Arbeit ist es, einen Überblick über verschiedene Handlungsoptionen zu geben. Durch Interviews mit Personalverantwortlichen soll ein praktischer Orientierungsrahmen entstehen, der Unternehmen bei der Auswahl und Anpassung von Maßnahmen unterstützt. Dabei steht nicht die Bewertung einzelner Maßnahmen im Vordergrund, sondern das Aufzeigen verschiedener Möglichkeiten. Die Ergebnisse sollen als Grundlage für unternehmensspezifische Entscheidungen dienen. Die teilstrukturierten Interviews ermöglichen dabei einen Einblick in unterschiedliche Herangehensweisen.

3.2 Studiendesign

Im Rahmen dieser Masterarbeit soll die Frage beantwortet werden, „Welche Maßnahmen können Unternehmen ergreifen, um visuelle Vorurteile im Rekrutierungsprozess zu reduzieren?“. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird eine qualitative Erhebung durchgeführt, die daraufhin nach der Methode einer qualitativen Themenanalyse ausgewertet wird. Diese Forschungsmethode wird gewählt, da qualitative Methoden verwendet werden, wenn der Untersuchungsgegenstand bisher nicht ausreichend erforscht ist und es darum geht, Aspekte wie Einstellungen, Bedürfnisse, Zusammenhänge und die individuelle Meinung von Personen zu erforschen (Hussy et al., 2010, S. 214).

3.2.1 Qualitative Studie

Für die Erhebung der relevanten Daten wurden zehn qualitative Leitfadeninterviews durchgeführt. Die Begründung für die Methodenwahl liegt darin, dass Leitfadeninterviews eine der am häufigsten eingesetzten Methoden zur Informationsgewinnung bei vergleichbaren Fragestellungen sind. Im Gegensatz zu anderen Interviewarten ist hier durch den Leitfaden ein Rahmen gegeben und es ist möglich, ein kleineres Feld gezielter abzufragen. Gleichmaßen kann jedoch auch auf Abweichungen im Gesprächsverlauf Rücksicht genommen werden. Andererseits bleibt die Struktur in den verschiedenen Gesprächen vergleichbar. Hier können Meinungen, Aussagen und Empfehlungen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner miteinander verglichen und analysiert werden. Dadurch wird es einem aber auch ermöglicht, auf individuelle Punkte einzugehen und diese ebenso in die Auswertung miteinzubeziehen, was gerade beim Einholen verschiedener Standpunkte von Vorteil ist (Strübing, 2018, S. 102ff.).

Ebenfalls muss gegeben sein, dass bei unterschiedlich aufkommenden Themen im Gespräch die Vergleichbarkeit durch einen Leitfaden bestehen bleibt und die verschiedenen Ansichten miteinander in Verbindung gebracht werden können. Der Leitfaden gibt Eckpunkte vor, an welche sich das Gespräch in seinem Verlauf orientieren soll. So wird gewährleistet, dass wichtige Punkte trotz einer sehr offenen Art der Kommunikation bearbeitet werden und in den Vergleich mit einfließen können (Misoch, 2014, S. 65f.).

Die Offenheit soll den befragten Personen die Möglichkeit bieten, sich frei zu äußern und die Themen anzusprechen, die sie als wichtig empfinden. Gleichzeitig ermöglicht es der Interviewerin und dem Interviewer, über den eigenen Horizont hinauszublicken und auf Themen einzugehen, die möglicherweise zunächst nicht berücksichtigt werden (Helfferich, 2014, S. 562).

3.2.2 Erstellung und Aufbau Leitfaden

Der Leitfaden wurde theoriegeleitet erstellt und orientiert sich an den zentralen Themenbereichen, die im theoretischen Teil dieser Masterarbeit ausgearbeitet werden. Die Hauptkapitel der theoretischen Grundlage (2.1., 2.2., 2.3. & 2.4.) dienen als Basis für die Entwicklung der Kategorien im Leitfaden. Dabei werden die zentralen Inhalte der theoretischen Abschnitte aufgegriffen und in Kategorien überführt, die eine praxisorientierte und strukturierte Befragung ermöglichen. Obwohl die Kategorien nicht exakt den Bezeichnungen der Hauptkapitel entsprechen, spiegeln sie die thematischen Schwerpunkte wider und gewährleisten eine inhaltliche Verbindung zur Theorie.

Für jede Hauptkategorie wird anschließend das SPSS-Prinzip angewendet. Das Ziel dieses Ansatzes besteht darin, einen gut durchdachten Leitfaden zu entwickeln, der den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern die Möglichkeit gibt, ihre Gedanken frei zu äußern, während gleichzeitig die Forschungsinteressen berücksichtigt werden. Durch diesen Prozess wird gewährleistet, dass die Offenheit im Gespräch bewahrt bleibt und das erhobene Datenmaterial eine direkte Relevanz für die Forschungsfrage hat. Hinter der Abkürzung SPSS stehen die vier Schritte „Sammeln“, „Prüfen“, „Sortieren“ und „Subsumieren“. So werden in einem ersten Schritt zu jeder Hauptkategorie Fragen gesammelt, um einen möglichst großen Fragepool zu erhalten. Dabei werden Kriterien wie Relevanz, Formulierung oder Eignung vorerst zurückgestellt. Der zweite Schritt beinhaltet die Überprüfung der gesammelten Fragen, wobei Faktenfragen aussortiert werden, da sie bereits anderweitig erhoben werden können. Es wird sichergestellt, dass die Fragen den subjektiven Sichtweisen der Probandinnen und Probanden gerecht werden. Dabei wird darauf geachtet, dass offene Antworten oder Erzählungen ermöglicht werden. Des Weiteren werden Fragen, die zu bestimmten Annahmen führen – sogenannte Suggestivfragen – überdacht, um sicherzustellen, dass auch andere Perspektiven und Zusammenhänge Raum haben. Im dritten Schritt werden die drastisch reduzierten Fragen sortiert.

Da die Hauptkategorien Diversity, Bewerbungsprozess, Maßnahmen zur Minimierung von Unconscious Bias, sowie Persönliche Ansätze und Unternehmensvorteile sehr umfangreiche Themengebiete darstellten, wird jede von ihnen in spezifische Subkategorien aufgeteilt. Diese Unterteilung ermöglicht eine strukturiertere Betrachtung der einzelnen Aspekte. Im letzten Schritt, dem Subsumieren, werden für jede Subkategorie erzählgenerierende Hauptfragen definiert. Diese Fragen sollen den Befragten ausreichend Gelegenheit bieten, ihre individuellen Erfahrungen und Perspektiven ausführlich darzulegen. Die restlichen Fragen (Detail- und Nachfragen) dienen als Nachfragen. Insbesondere ermöglichen diese Fragen bei unvollständigen Antworten gezielt nachzuhaken und mögliche Lücken im Datenmaterial zu schließen (Helfferich, 2009, S.182ff.).

3.2.3 Durchführung des Pretests

Um Unstimmigkeiten weitgehend zu vermeiden, werden die Fragen einem Pretest mit fünf Probandinnen und Probanden unterzogen (Lamnek & Krell, 2016, S. 717). Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für den Pretest sind ehemalige Studienkolleginnen und Kollegen der Verfasserin, die den Bachelorstudiengang Human Resource Management und Arbeitsgestaltung absolviert haben.

Diese Zielgruppe erweist sich als besonders geeignet, da alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner im Recruiting-Bereich tätig sind oder waren und somit direkte oder frühere Anknüpfungspunkte haben. Durch ihre praktische Tätigkeit im Rekrutierungsprozess können sie umfassende Rückmeldungen zu den im Pretest gestellten Fragen geben. Es werden einige Umformulierungen für die bessere Verständlichkeit vorgenommen. Der finale Leitfaden für die Interviews kann dem Anhang A entnommen werden.

3.3 Forschungsethik und Gütekriterien

Um die wissenschaftliche Qualität und Glaubwürdigkeit der vorliegenden Untersuchung sicherzustellen, ist es unerlässlich, sowohl die Forschungsethik als auch die Gütekriterien der qualitativen Forschung zu berücksichtigen.

Forschungsethik ist ein Teil der angewandten Ethik und beruht auf Prinzipien wie Nützlichkeit, Nicht-Schädlichkeit, Respekt, Vertrauenswürdigkeit und Fairness. Diese Prinzipien bieten Orientierung für die Durchführung von Forschungsprojekten und spiegeln die Notwendigkeit wider, ethische Abwägungen vorzunehmen (Kindler et al., 2024, S. 4). In der qualitativen Forschung stehen dabei insbesondere die informierte Einwilligung, die Freiwilligkeit der Teilnahme sowie die Anonymität und Vertraulichkeit im Vordergrund (Bortz & Döring, 2006, S. 34). Diese Aspekte sind in der vorliegenden Untersuchung sichergestellt, indem alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner vorab eine schriftliche Einwilligungserklärung erhalten, in der sie über den Zweck der Studie, die Nutzung der Daten sowie ihr jederzeitiges Widerrufsrecht informiert werden. Darüber hinaus sind die Interviews anonymisiert und alle personenbezogenen Daten pseudonymisiert, indem sie durch Ersatzkennungen ersetzt werden, sodass eine direkte Zuordnung zu den Teilnehmenden nicht mehr möglich ist.

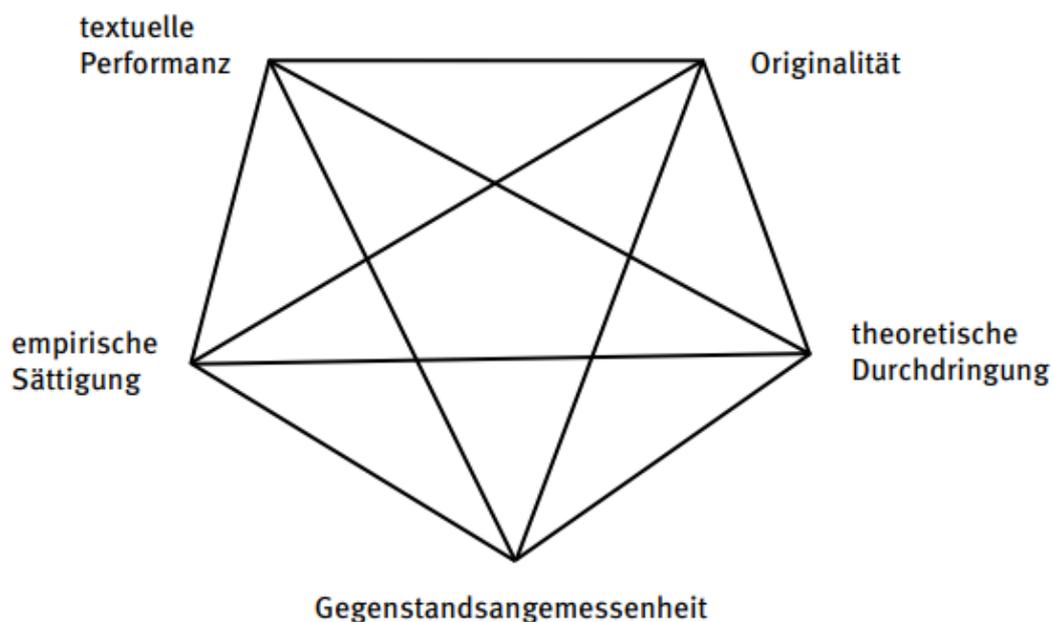
Gütekriterien dienen in der qualitativen Forschung dazu, die Qualität von Forschungsergebnissen zu bewerten. Dazu gehört die Gegenstandsangemessenheit, die sicherstellt, dass die Methoden dem Forschungsgegenstand angepasst sind. In dieser Arbeit kommt daher die Methode der leitfadengestützten Interviews zum Einsatz, da sie sich besonders eignet, um die Sichtweisen von rekrutierenden Personen zu erfassen. Die offene Struktur der Interviews ermöglicht tiefgehende Einblicke in individuelle Erfahrungen und Einschätzungen, die für die Untersuchung von Maßnahmen zur Minimierung visueller Vorurteile von Bedeutung sind. Die Gegenstandsangemessenheit ist zusätzlich durch die Erstellung des Interviewleitfadens gewährleistet, die auf einer theoretischen Vorarbeit basiert. Um die Verständlichkeit und Relevanz der Fragen sicherzustellen, wird der Leitfaden in einem Pretest erprobt und entsprechend angepasst (Flick, 2014, S. 134f.).

Ein weiteres zentrales Kriterium ist die empirische Sättigung, bei der Daten so lange erhoben werden, bis keine neuen Erkenntnisse mehr zu erwarten sind. Dies wird in dieser Arbeit durch mindestens zehn leitfadengestützte Interviews sichergestellt (Flick, 2014, S. 134–137).

Zusätzlich stellt eine theoretische Durchdringung sicher, dass die Daten mit bestehenden Theorien abgeglichen werden. In diesem Zusammenhang werden die Ergebnisse der Interviews mit theoretischen Ansätzen und anderen relevanten Theorien abgeglichen, um herauszufinden welche Maßnahmen Unternehmen und Personalverantwortliche ergreifen können, um optische Vorurteile im Einstellungsprozess zu minimieren. Dies ermöglicht nicht nur die Analyse bestehender Voreingenommenheiten, sondern auch die Entwicklung praxisnaher und origineller Lösungen zur Reduzierung dieser Vorurteile. Die Ergebnisse werden strukturiert dargestellt, indem Erkenntnisse durch Interviewzitate belegt werden. Dies ermöglicht es, sowohl einzelne Beispiele als auch übergreifende Muster aufzuzeigen und gewährleistet die Nachvollziehbarkeit der wissenschaftlichen Analyse (Strübing, 2018, S. 207–214).

Abbildung 2

Das Pentagramm qualitativer Gütekriterien



Anmerkung. Strübing et al. 2018, S.216.

3.4 Definition des Samples

Bei der Durchführung von qualitativen Forschungen im Rahmen des Samplings wird es empfohlen, eine Typenbildung anzuwenden (Kruse, 2015, S. 57). Im Rahmen dieser Arbeit wird das Sampling-Verfahren „Purposeful Sampling“ von Patton angewendet. Dieser Ansatz verwendet im Voraus festgelegte Kriterien, um die Stichprobe auszuwählen. Hierbei werden die forschungsrelevanten Merkmale im Vorhinein theoretisch begründet. Die Annahme dieser Sampling-Strategie ist, dass sorgfältig ausgewählte Personen einen tieferen und fokussierten Einblick in das relevante Forschungsgebiet geben können, indem sie eine qualitativ hochwertige Untersuchung ermöglichen (Patton, 2002, S. 43ff.).

Da in dieser Arbeit die Frage beantwortet werden soll, welche Maßnahmen Unternehmen ergreifen können, um sichtbare Vorurteile im Rekrutierungsprozess zu reduzieren, wurde der Fokus auf Unternehmen gelegt, welche Diversität nach außen hin fördern und sich öffentlich auf ihren Websites dazu bekennen. Da eine Minimierung im Rekrutierungsprozess erforscht werden soll, stammen die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner aus dem Bereich der Rekrutierung bzw. kommen mit diesem in Berührung. Die Wahl, ausschließlich rekrutierende Personen zu interviewen, ergibt sich daraus, dass diese mit Bewerberinnen und Bewerbern in Kontakt stehen und die Entscheidungsmacht über den weiteren Verlauf des Bewerbungsprozesses haben.

Der Rang der Person, das Alter sowie die Unternehmensgröße haben für das Erheben der Daten keine Relevanz, da es um die Meinung der Befragten geht diese von diesen Faktoren unabhängig ist. Ein wesentlicher Fokus ist es Betriebe ausfindig zu machen, welche Diversität unterstützen. Grund dafür ist, dass hier Unconscious Bias eventuell bereits berücksichtigt wird beziehungsweise Maßnahmen dagegen bestehen. Der Zugang zu dieser Zielgruppe erfolgt nach dem Prinzip des Schneeballsystems. Hierbei werden Personen aus dem eigenen Umfeld kontaktiert und gefragt, ob sie Personen kennen, die den oben beschriebenen und definierten Kriterien entsprechen. Eine entscheidende Stärke dieser Methode liegt darin, dass sie klare Auswahlkriterien definiert und somit die gezielte Suche nach geeigneten Personen unterstützt (Helfferrich, 2009, S. 175.).

Um eine übersichtliche Darstellung der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sowie ihrer relevanten Merkmale zu gewährleisten, ist nachfolgend eine Tabelle beigefügt.

Tabelle 3

Darstellung der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner

Interviewpartne- rin bzw. Inter- viewpartner	Geschlecht	Branche	Position
IP1	Weiblich	Öffentliche Einrich- tung	Referentin Recruiting und Personalmarketing
IP2	Männlich	Gastronomie	Director of Human Re- sources
IP3	Weiblich	Finanzdienstleistung	Talent Acquisition Associate
IP4	Weiblich	Gesundheitswesen	Personalleitung
IP5	Weiblich	Maschinenbau- und Anlagenbauindustrie	HR Business Partner
IP6	Weiblich	Versicherung	Recruiter
IP7	Männlich	Maschinenbau- und Elektrotechnik	Recruiter
IP8	Männlich	Informationstechnolo- gie	Talent Acquisition Spe- cialist
IP9	Weiblich	Energie und Infra- struktur	HR Business Partner
IP10	Männlich	Finanzdienstleistung	HR-Mitarbeiter

Anmerkung. Interviewpartnerinnen und Interviewpartner aufgeteilt nach Geschlecht, Branche und Position, eigene Darstellung, 2024.

3.5 Durchführung der empirischen Untersuchung

Durch zahlreiche Empfehlungen sowie die Weitergabe von Kontaktdaten seitens ehemaliger Studienkolleginnen und -kollegen des Verfassers gestaltet sich die Suche nach geeigneten Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern reibungslos.

Die Kontaktaufnahme erfolgt zunächst telefonisch oder per E-Mail, um das Interesse der potenziellen Interviewpartnerinnen und Interviewpartner abzuklären, das Ziel der Masterarbeit zu erläutern und die grundsätzliche Durchführung des Interviews zu besprechen. Nachdem die ausgewählten Personen ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie erklären, werden individuelle Termine für die Interviews vereinbart.

Vor den Gesprächen erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine schriftliche Einverständniserklärung, in der die Teilnahme an der Studie sowie die Verarbeitung ihrer Daten erläutert wird (siehe Anhang). Die Interviews werden online über MS Teams geführt. Mit Beginn der Interviews wird eine Sprachaufnahme über die Memo-Funktion des Smartphones gestartet, um die Gesprächsinhalte auditiv aufzuzeichnen. Zu Beginn jedes Gesprächs werden organisatorische Punkte wie die Vertraulichkeit und die Aufzeichnung des Interviews besprochen. Die Durchführung der Interviews erfolgt halbstandardisiert. Dabei werden allen befragten Personen dieselben Fragen anhand des Leitfadens gestellt, um sicherzustellen, dass alle relevanten Themen behandelt werden. Die Reihenfolge der Fragen ist jedoch frei handhabbar und auch die Formulierungen müssen nicht den exakt gleichen Wortlaut aufweisen. Die halbstandardisierte Gestaltung der Interviews ermöglicht es der Interviewerin spontan vom Leitfaden abzuweichen und gezielt nachzufragen. Dadurch können bestimmte Themen vertieft und zusätzliche Informationen gewonnen werden (Strübing, 2018, S. 102ff.).

Die Gespräche finden zwischen dem 7. Dezember 2024 und dem 20. Dezember 2024 über MS Teams statt. Die durchschnittliche Dauer der Interviews beträgt 1 Stunde und 3 Minuten. Das kürzeste Gespräch dauert 43 Minuten, während das längste 1 Stunde und 52 Minuten in Anspruch nimmt.

Tabelle 4

Übersicht der durchgeführten Interviews

Interview-Nr.	Interviewpartnerin bzw. Interviewpartner	Dauer	Bemerkungen
Interview 1	IP1	50 Minuten 27 Sekunden	Keine
Interview 2	IP2	52 Minuten 18 Sekunden	Keine

Interview 3	IP3	1 Stunde 14 Minuten	Keine
Interview 4	IP4	50 Minuten 28 Sekunden	Keine
Interview 5	IP5	1 Stunde 52 Minuten	Längstes Interview
Interview 6	IP6	1 Stunde 5 Minuten	Keine
Interview 7	IP7	56 Minuten 29 Sekunden	Keine
Interview 8	IP8	59 Minuten 32 Sekunden	Keine
Interview 9	IP9	1 Stunde 11 Minuten	Keine
Interview 10	IP10	43 Minuten 21 Sekunden	Kürzestes Interview

Anmerkung. Übersicht der durchgeführten Interviews mit Angabe der Interviewdauer und Bemerkungen, eigene Darstellung, 2024.

3.5.1 Methode der Datenauswertung

Die Aufbereitung und Analyse der erhobenen Daten bildet eine zentrale Grundlage dieser Masterarbeit, um die Forschungsfrage beantworten zu können. Ausgangspunkt ist die Transkription und Aufbereitung der Interviews nach den Richtlinien von Kuckartz, Dresing, Rädiker und Stefer (2007), um eine Basis für die nachfolgende Analyse zu schaffen. Im weiteren Verlauf wird die thematische Analyse nach Braun und Clarke (2006) angewandt, um systematisch Muster und zentrale Erkenntnisse aus den Daten herauszuarbeiten. Durch die Kombination eines deduktiven Ansatzes, der auf bestehenden Theorien aufbaut, mit induktiven Elementen, die neue Themen aus den Daten aufgreifen, können sowohl theoretische Grundlagen als auch unerwartete Inhalte berücksichtigt werden. Diese Vorgehensweise ermöglichte es, die Komplexität des Themas umfassend zu erfassen und die Daten strukturiert auszuwerten.

3.5.2 Transkription und Aufbereitung der Daten

Die Interviews werden nach der Durchführung wörtlich transkribiert. Die wörtliche Transkription beinhaltet die Erstellung eines vollständigen Textdokuments aus dem gesprochenen Datenmaterial, wobei jedes gesprochene Wort erfasst wird (Hödl, 2009, S. 660).

Die Transkription der Interviews erfolgt im ersten Schritt durch die KI-Software „TurboScribe AI“, was eine schnelle und präzise Verarbeitung der Aufnahmen ermöglicht. Nach dem Korrekturlesen der Transkripte werden diese im Anschluss nach den Richtlinien von Kuckartz, Dresing, Rädiker und Stefer (2007, S. 27f.) überarbeitet, um ein einheitliches und wissenschaftlich fundiertes Vorgehen zu gewährleisten. Bei der Transkription wird Wert auf die exakte Wiedergabe der Aussagen gelegt. Da die Inhalte der Interviews im Vordergrund stehen, wird jeglicher Dialekt geglättet und die Aufzeichnungen hinsichtlich der geltenden Sprachnormen überarbeitet, ohne den inhaltlichen Kern der Aussagen zu verändern. Im Sinne der Konzentration auf das Wesentliche werden Sprechpausen, Füllwörter und emotionale Ausdrücke nicht in die Transkription aufgenommen. Betonungen, die für die Bedeutung der Aussage relevant sind, werden in eckiger Klammer ergänzt. Um den Anforderungen des Datenschutzes gerecht zu werden und die zugesicherte Anonymität zu wahren, erfolgt eine Anonymisierung aller Firmen-, Orts- und Personennamen durch entsprechende Platzhalter in eckigen Klammern. Zur eindeutigen Unterscheidung der Gesprächsteilnehmer wird ein Bezeichnungssystem eingeführt, in dem die Interviewerin als „AK“ und die Interviewpartnerin bzw. der Interviewpartner als „IP [Nummer]“ bezeichnet werden. Zustimmende oder bestätigende Äußerungen der Interviewerin werden in der Transkription nur dann berücksichtigt, wenn sie zu einer Unterbrechung des Gesprächsflusses der befragten Person führen. Dieses selektive Vorgehen ermöglicht eine Fokussierung auf die inhaltlich relevanten Aussagen und trägt zur besseren Lesbarkeit der Transkripte bei (Kuckartz, Dresing, Rädiker & Stefer, 2007, S. 27f.).

3.5.3 Auswertung der Daten durch thematische Analyse

Die durch die Interviews erhobenen Daten werden mithilfe von MAXQDA anhand der thematischen Analyse nach Braun und Clarke (2006) ausgewertet. Bei dieser Methode werden Muster in einem Datensatz identifiziert, analysiert und dokumentiert, um Bedeutung aufzudecken und transparent darzustellen. Bereits bei der Erstellung des Interviewleitfadens werden Hauptkategorien theoriegeleitet definiert, die als Grundlage für die Analyse dienen. In der Auswertungsphase werden die Transkripte analysiert und die relevanten Textstellen den vordefinierten Codes zugeordnet. Diese Codes basieren direkt auf den zuvor entwickelten Kategorien. Anschließend werden aus den Codes

detaillierte Themen generiert, überprüft, definiert und benannt (Braun & Clarke, 2006, S. 86ff.). Die Analyse folgte dabei einem deduktiven Ansatz, da die Kategorien auf bestehenden Theorien basieren. Gleichzeitig werden die Kategorien im Laufe der Analyse induktiv erweitert, um auch neue Themen aufzunehmen, die sich aus den Daten ergeben. Diese Kombination aus vordefinierten Kategorien und der Offenheit für neue Themen ermöglicht eine besonders gründliche Auswertung. Dabei können sowohl die theoretischen Vorüberlegungen als auch unerwartete Erkenntnisse aus den Interviews berücksichtigt werden. Diese Herangehensweise gewährleistet ein umfassendes Verständnis der untersuchten Thematik. Die Analyse, bei der sowohl theoriegeleitete als auch datenbasierte Erkenntnisse einfließen, soll ein umfassendes und differenziertes Verständnis gewährleisten. Wesentlich im Zusammenhang mit dieser Methode ist, dass die Kategorien aus dem erhobenen Datenmaterial hervorgehen und im Verlauf der Auswertung neue, nicht vorher festgelegte Themen entstehen können. Nach dieser Auswertung erfolgt die Berichterstellung, um die Ergebnisse darzulegen. Die Themenanalyse nach Braun & Clarke eignet sich besonders für diese Masterarbeit, da sie zur Analyse von Meinungen aus der Perspektive verschiedenster Akteurinnen- und Akteursgruppen herangezogen werden kann (Braun & Clarke, 2006, S. 86ff.).

3.5.4 Kategorisierung

Die erhobenen Daten werden, wie in Kapitel 3.5 erläutert, mehrfach gesichtet, kodiert und thematisch geordnet. Anhand dieser Codes können wichtige Kategorien identifiziert bzw. bestehende Kategorien erweitert werden.

Die folgende Tabelle zeigt das vollständige Kategoriensystem, auf die im Ergebnisteil näher eingegangen wird.

Tabelle 5

Kategoriesystem

Hauptkategorie	Subkategorie	Zugehörige Codes	Beschreibung
1. Diversity	1.1 Bedeutung von Diversity im Unternehmen	1.1.1 Stellenwert von Diversity	Bedeutung und Priorisierung von Diversity im Unternehmenskontext
		1.1.2 Repräsentation und gelebte Vielfalt	Diversität in der täglichen Praxis und Repräsentation

			verschiedener Diversitätsdimensionen
		1.1.3 Implementierte Diversity-Maßnahmen	Umgesetzter Maßnahmen zur Förderung von Diversity im Unternehmen
	1.2 Unconscious Bias	1.2.1 Verständnis von Unconscious Bias	Definition und Verständnisabfrage zu Unconscious Bias
		1.2.2 Thematisierung von Unconscious Bias im Unternehmen	Auseinandersetzung mit Unconscious Bias im Unternehmensalltag
	1.3 (Potenzielle) Unternehmensvorteile durch Minimierung unbewusster Vorurteile	1.3.1 Interne Vorteile	Identifikation interner Vorteile durch Reduzierung von Unconscious Bias
		1.3.1 Externe Vorteile	Identifikation externer Vorteile durch Reduzierung von Unconscious Bias
2. Bewerbungsprozess	2.1 Prozessgestaltung im Unternehmen	2.1.1 Struktur und Ablauf des Rekrutierungsprozesses	Beschreibung des Ablaufs und der Strukturierung des Rekrutierungsprozesses
		2.1.2 Angewandte Methoden und Instrumente	Auflistung der eingesetzten Methoden und Instrumente im Bewerbungsprozess

		2.1.3 Prozessphasen mit Unconscious Bias-Risiko	Identifikation der Prozessphasen mit erhöhtem Risiko für unbewusste Vorurteile
	2.2 Rolle des äußeren Erscheinungsbilds	2.2.1 Bedeutung des äußeren Erscheinungsbilds im Berufsleben	Analyse der Bedeutung des äußeren Erscheinungsbilds im allgemeinen Berufsleben
		2.2.2 Bedeutung des äußeren Erscheinungsbilds im Unternehmen	Bewertung der Rolle des äußeren Erscheinungsbilds im eigenen Unternehmen
	2.3 Analyse der Bewerbungsunterlagen	2.3.1 Relevante Aspekte bei der Bewertung	Erfassung der Hauptkriterien bei der Bewertung von Bewerbungsunterlagen
		2.3.2 Gering bewertete Aspekte	Identifikation weniger wichtiger Aspekte bei der Bewerbungsbewertung
		2.3.3 Wirkung von Bewerbungsfotos	Wirkung von Bewerbungsfotos auf die Wahrnehmung und Entscheidungsfindung
	2.4 Entscheidungsfindung	2.4.1 Zentrale Kriterien für die finale Auswahl	Entscheidende Auswahlkriterien im finalen Auswahlprozess

		2.4.2 Beteiligte Entscheidungsträger	Auflistung der am Entscheidungsprozess beteiligten Personen
3. Maßnahmen	3.1 Unternehmensmaßnahmen zur Reduktion von Unconscious Bias	3.1.1 Bestehende Maßnahmen	Maßnahmen, die theoretisch bekannt oder bereits im Unternehmen implementiert sind
		3.1.2 Potenzielle Maßnahmen für die Zukunft	Identifikation möglicher zukünftiger Unternehmensmaßnahmen
	3.2 Individuelle Maßnahmen zur Reduktion von Unconscious Bias	3.2.1 Bestehende Maßnahmen	Individuelle Maßnahmen, die theoretisch bekannt sind bzw. HR-Verantwortliche bereits umsetzen
		3.2.2 Zukunftsaussichten	Zukunftsaussichten über weitere Implementierungen

Anmerkung. Übersicht der Haupt- und Subkategorien mit zugehörigen Codes und Beschreibungen, eigene Darstellung, 2024.

4 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der zehn leitfadengestützten Interviews dargestellt. Die Darstellung der Ergebnisse folgt den definierten Kategorien und Subkategorien. Im ersten Teil wird auf das Thema Diversity eingegangen, indem die Bedeutung von Vielfalt im Unternehmen erläutert wird. Des Weiteren wird auf das Verständnis und die Thematisierung von Unconscious Bias im Unternehmenskontext eingegangen. Abschließend werden mögliche interne und externe Vorteile beschrieben, die sich aus der Minimierung von Unconscious Bias für Unternehmen ergeben können.

Im nächsten Abschnitt steht der Bewerbungsprozess im Mittelpunkt. Dabei wird ebenfalls auf die Bedeutung des äußeren Erscheinungsbildes, relevante Aspekte für die Bewertung von Bewerbungsunterlagen und auf die Entscheidungsfindung eingegangen.

Die Maßnahmen zur Minimierung von Unconscious Bias werden in zwei Bereiche unterteilt. Zum einen Maßnahmen auf Unternehmensebene, die auf die Reduktion von Unconscious Bias im Bewerbungsprozess abzielen und zum anderen individuelle Maßnahmen, die von Personalverantwortlichen umgesetzt werden.

Die Maßnahmen auf Unternehmensebene umfassen sowohl bestehende als auch mögliche zukünftige Ansätze, die sich Personalverantwortliche für ihr Unternehmen vorstellen können. Die individuellen Maßnahmen beziehen sich auf das Verhalten der Personalverantwortlichen, einschließlich der angewandten und geplanten Ansätze, um Unconscious Bias zu minimieren.

Zitate, die aus den Transkripten übernommen werden, sind im Text entsprechend gekennzeichnet. Zur besseren Nachvollziehbarkeit ist jedes Zitat mit einer kursiven Schrift versehen. Zusätzlich erleichtern Absatznummern das Auffinden der Zitate in den anonymisierten Transkripten.

Die Ergebnisse dieses Kapitels sind nach Haupt- und Subkategorien gegliedert, um den Leserinnen und Lesern eine übersichtliche Orientierung zu bieten. Jede Hauptkategorie wird mit einer kurzen Erläuterung des Inhalts und des thematischen Schwerpunkts eingeleitet. Anschließend werden die zugehörigen Subkategorien einzeln vorgestellt. Jede Subkategorie beginnt mit einer kurzen Beschreibung, die ihre thematische Ausrichtung verdeutlicht, gefolgt von der Darstellung der erhobenen Ergebnisse. Am Ende jeder Subkategorie werden die zentralen Ergebnisse prägnant zusammengefasst. Nach der Ergebnisdarstellung aller Subkategorien wird jede Hauptkategorie mit einer abschließenden Zusammenfassung abgerundet. Die zusammenfassenden Erkenntnisse aller Kategorien sowie die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgen abschließend in Kapitel 5. Diese Struktur sorgt für eine klare Gliederung und eine konsistente Darstellung der Ergebnisse, wodurch die Verbindung zwischen den einzelnen Kategorien und der Forschungsfrage nachvollziehbar wird.

4.1 Ergebnisse zum Thema Diversity

Im Kapitel „Diversity“ wird untersucht, wie Diversity in den Unternehmen wahrgenommen, umgesetzt und gefördert wird. Zunächst wird auf den Stellenwert von Diversity eingegangen, indem untersucht wird, wie Diversity in den Unternehmen dargestellt und gelebt wird und welche Maßnahmen zur Förderung von Diversity bereits umgesetzt

werden. Anschließend wird das Verständnis der Probandinnen und Probanden von Unconscious Bias erläutert und analysiert, wie diese Thematik in den jeweiligen Organisationen thematisiert wird. Abschließend werden mögliche interne und externe Vorteile dargestellt, die sich aus der Minimierung von Unconscious Bias für Unternehmen ergeben können.

4.1.1 Bedeutung von Diversity im Unternehmen

Um zu verstehen, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess zu minimieren, ist es wichtig, die Bedeutung von Diversity in den Unternehmen zu beleuchten. In diesem Zusammenhang wird der Stellenwert von Diversity in den jeweiligen Unternehmen geschildert. Außerdem wird auf die Repräsentation unterschiedlicher Gruppen sowie die praktischen Diversity-Maßnahmen eingegangen, die implementiert wurden. Diese Aspekte waren auch ein Auswahlkriterium für die Befragten.

4.1.1.1 Stellenwert von Diversity

Auf die Frage, welchen Stellenwert Diversity im Unternehmen hat, gaben die IP durchwegs ähnliche Rückmeldungen. Das Spektrum an Diversität reicht von einem sehr großen (IP1, 2024, S.3, Abs. 28; IP3, 2024, S.3, Abs.20; IP9, 2024, S.3, Abs. 24), über einen großen Stellenwert (IP2, 2024, S.3, Abs. 29; IP7, 2024, S.3, Abs. 28; IP4, 2024, S.3, Abs. 2) bis hin zu der Aussage, dass die Thematik immer wichtiger im Unternehmen wird (IP6, 2024, S.3, Abs. 24; IP8, 2024, S.3, Abs. 28; IP10, 2024, S.3, Abs. 24) und bewegt sich somit im positiven Bereich. IP2 (2024, S. 3, Abs. 29) und IP4 (2024, S. 3, Abs. 26) betonen, dass Unternehmen aufgrund der heterogenen Kundinnen- und Kundenstruktur nicht um Diversity-Themen herumkommen. Unterschiede zeigen sich jedoch in der Art und Weise, wie Diversität repräsentiert und gelebt wird.

4.1.1.2 Repräsentation und gelebte Vielfalt

Diversity kann in Unternehmen auf unterschiedliche Weise gelebt werden. Einige Organisationen legen den Fokus auf Gender Diversity (IP1, 2024, S.3, Abs. 28; IP2, 2024, S. 3, Abs. 29; IP3, S. 8, Abs. 85; IP5, 2024, S.6, Abs. 52; IP6, 2024, S.4, Abs. 40; IP7, 2024, S.4, Abs. 36, IP8, 2024, S.3, Abs. 28; IP9, 2024, S.3, Abs. 24, IP10, 2024, S.4, Abs. 48), während andere die Vielfalt ihrer Belegschaft durch die internationale Zusammensetzung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter repräsentieren (IP2, 2024, S. 3, Abs. 29; IP3, 2024, S.8, Abs. 85; IP7, 2024, S.4, Abs. 36; IP8, 2024, S.3, Abs. 28, IP9, 2024, S.3, Abs. 24; IP10, 2024, S.4, Abs. 48). Darüber hinaus zeigt sich Diversität in der Art der Zusammenarbeit und Teamzusammensetzung innerhalb der Unternehmen

insbesondere durch die Einbindung von Personen mit Beeinträchtigungen (IP3, 2024, S.8, Abs. 85; IP8, 2024, S.3, Abs. 28; IP10, 2024, S.5, Abs. 48) oder in der offenen Wertschätzung von Vielfalt und einem „bunten“ Arbeitsumfeld“ (IP2, 2024, S.3, Abs. 29, IP4, 2024, S.3, Abs. 26). Das gemeinsame Ziel, Vielfalt zu fördern, verfolgen trotz dieser unterschiedlichen Auffassungen alle Unternehmen.

4.1.1.3 Implementierte Diversity-Maßnahmen

Alle Unternehmen haben Maßnahmen implementiert, um Diversität zu fördern (IP1, 2024, S.3, Abs. 28; IP2, 2024, S.4, Abs. 41; IP3, 2024, S.2, Abs. 20; IP4, 2024, S.3, Abs. 26; IP5, 2024, S.3, Abs. 32; IP6, 2024, S.3, Abs. 26; IP7, 2024, S. 3, Abs. 28, IP8, 2024, S.4, Abs. 36; IP9, 2024, S.4, Abs. 28; IP10, 2024, S.3, Abs. 28). Die in der Tabelle dargestellten Kategorien veranschaulichen die umgesetzten Diversity-Maßnahmen.

Tabelle 6

Implementierte Diversity-Maßnahmen von den befragten Unternehmen

Kategorie	Maßnahme	IP
Schulungen und Weiterbildungen	Verpflichtende Diversity-Schulungen für Führungskräfte	(IP3, 2024, S.3, Abs. 28; IP7, 2024, S.3-4, Abs. 32; IP2, 2024, S.4, Abs. 41)
	Verpflichtende Unconscious-Bias-Trainings für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	(IP6, 2024, S.5, Abs. 56; IP8, 2024, S.5, Abs. 40)
	Schulungen für einen bestimmten Personenkreis, um kulturelle Unterschiede und Diversity-Bewusstsein zu fördern	(IP9, 2024, S.5, Abs. 32)
	Freiwillige Schulungen (E-Learnings & Präsenz) zum Thema Diversity	(IP9, 2024, S.4, Abs. 28; IP8, 2024, S.5, Abs. 40; IP10, 2024, S.4, Abs. 48; IP7, 2024, S.5, Abs. 52; IP1, 2024, S.3, Abs. 32)
	Diversity-Schulungen für HR-Personen	(IP10, 2024, S.4, Abs. 48; IP9, 2024, S.4, Abs. 28;

		IP3, 2024, S.4, Abs. 40; IP1, 2024, S.3, Abs. 53)
Strukturelle Maßnahmen	Abteilung für Integration und Diversität	(IP1, 2024, S.3, Abs. 28)
	Diversity-Beauftragte bzw. Gleichbehandlungsbeauftragte	(IP9, 2024, S.6, Abs. 44; IP6, 2024, S.3, Abs. 24; IP4, 2024, S.3, Abs. 26; IP3, 2024, S.2, Abs. 20)
	Spezieller Arbeitskreis für Diversity-Themen	(IP 10, 2024, S.3, Abs. 36)
	Unternehmensweite Umfragen zum Thema Diversity	(IP3, 2024, S.6, Abs. 60)
Rekrutierungsbezogene Maßnahmen	Spezielle Programme bzw. Kooperationen für die Einstellung von „benachteiligten Gruppen“ am Arbeitsmarkt	(IP10, 2024, S.4, Abs. 48; IP8, 2024, S.3, Abs. 28; IP1, 2024, S.3, Abs. 41)
	Positionen in Teilzeit anbieten	(IP8, 2024, S.16, Abs. 145)
Netzwerke und Programme	Mentoring-Programmen für Frauen	(IP10, 2024, S.3, Abs. 36; IP3, 2024, S.6, Abs. 64)
	Frauennetzwerke	(IP10, 2024, S.3, Abs. 36; IP6, 2024, S.6, Abs. 76; IP5, 2024, S.5, Abs. 48)
	Diversity Tage bzw. Diversity Weeks	(IP8, 2024, S.4, Abs. 36; IP7, 2024, S.3, Abs. 28)
Kommunikation und Sichtbarkeit	Banner, Sticker und Plakate mit Diversity-Botschaften	(IP8, 2024, S.4, Abs. 36; IP7, 2024, S.3, Abs. 28; IP3, 2024, S.10, Abs. 97)
	Präsentation von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter-	(IP7, 2024, S.4, Abs. 36)

	Geschichten, um kulturellen Austausch zu fördern	
	Essensprogramme in der Kantine	(IP7, 2024, S. 4-5, Abs. 40)
Förderung und Kooperationen	Erhaltung von Führungspositionen nach der Karenz	(IP6, 2024, S.4, Abs. 40; IP3, 2024, S.7, Abs. 69)
	Förderung von Führung in Teilzeit (Leadership-Sharing)	(IP6, 2024, S.20, Abs. 224; IP3, 2024, S.7, Abs. 69)

Anmerkung. Übersicht der genannten Diversity-Maßnahmen, geordnet nach Kategorien und unter Angabe der jeweiligen Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, eigene Darstellung, 2024.

Die Analyse zeigt, dass die Unternehmen bereits einen Mix an Maßnahmen umgesetzt haben, wobei die Anzahl, der Fokus und die Intensität der Maßnahmen je nach Unternehmensgröße und Branche variieren.

4.1.1.4 Ergebnisse der ersten Subkategorie „Bedeutung von Diversity im Unternehmen“

Die Ergebnisse der Subkategorie „Bedeutung von Diversity im Unternehmen“ zeigt, dass Diversity in allen untersuchten Unternehmen einen positiven Stellenwert hat, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung. Während einige Unternehmen Diversity bereits als zentrales Element in ihrer Unternehmenskultur etabliert haben, befindet sich das Thema in anderen Unternehmen noch in einer Entwicklungsphase. Die Notwendigkeit von Diversity wird insbesondere mit der heterogenen Kundinnen- und Kundenstruktur begründet. Die praktische Umsetzung variiert. Sie reicht von umfassenden Maßnahmenpaketen mit struktureller Verankerung, wie Diversity-Beauftragte bis hin zu punktuellen Initiativen. Die Analyse zeigt, dass der Stellenwert von Diversity von Faktoren wie Unternehmensgröße, Branche und internationaler Ausrichtung abhängt, wobei alle befragten Unternehmen das gemeinsame Ziel verfolgen, Diversity aktiv zu fördern.

4.1.2 Unconscious Bias

Um herauszufinden, welche Maßnahmen zur Minimierung von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess ergriffen werden können, war es notwendig, das Verständnis des

Begriffs sowie die Thematisierung in den einzelnen Unternehmen zu beleuchten. Dabei wird zunächst die Definition des Begriffs geklärt. Im Anschluss werden die Personen dazu befragt, ob das Thema Unconscious Bias innerhalb ihrer Organisation thematisiert bzw. behandelt wird.

4.1.2.1 Verständnis von Unconscious Bias

Alle zehn Interviewpartnerinnen und Interviewpartner kennen den Begriff Unconscious Bias und können die Charakteristik davon wiedergeben. Dabei zeigt sich kein großer Unterschied in den Definitionen, da alle darauf eingehen, dass es sich um Voreingenommenheit handelt, die sich in unbewussten Denkmustern oder Einstellungen äußert. Einige IP wie IP2 (2024, S.4, Abs. 37) und IP6 (2024, S.5, Abs. 52) definieren Unconscious Bias als unbewusste Vorurteile, die durch persönliche Erfahrungen und Umweltfaktoren beeinflusst werden. Diese Interviewpartnerinnen und Interviewpartner erwähnen, dass solche Vorurteile unbewusst Entscheidungen und Bewertungen leiten können. Andere Probandinnen und Probanden wie IP4 (2024, S.5, Abs. 46) und IP2 (2024, S.4, Abs. 37) verdeutlichen, dass unbewusste Vorurteile zwar problematisch sein können, aber gleichzeitig eine funktionale Rolle in der menschlichen Informationsverarbeitung spielen. IP4 (2024, S.5, Abs. 46) erklärt dies durch die evolutionäre Entwicklung des Gehirns, welches Abkürzungen nutzt, um effizienter arbeiten zu können – eine Fähigkeit, die uns hilft, mit der Vielzahl an Eindrücken umzugehen, die sonst schnell zu einer Überforderung führen können.

Tabelle 7 zeigt die unterschiedlichen Ansätze der IP bezüglich einer Definition von Unconscious Bias.

Tabelle 7

Definitionen von Unconscious Bias IP1-IP10

Ansatz	IP
<p><i>“[...] unterbewusst Vorurteile oder ein automatisches Denkmuster entwickelt gegenüber einer Person aufgrund ihres äußeren Erscheinungsbildes, aufgrund ihrer Herkunft, aufgrund des Alters und ähnlichen Dingen.”</i></p>	<p>(IP1, 2024, S.5, Abs. 49)</p>
<p><i>“Letztendlich hat jeder im Kopf Stereotype, mit denen ist er groß geworden. Die hat er gelernt über viele, viele Jahre. [...]“</i></p>	<p>(IP2, 2024, S.4, Abs. 37)</p>

<p><i>Und diese Stereotype, die ich da gelernt habe, die wende ich halt implizit dann auch im Leben an, ohne es mir eigentlich bewusst zu sein.”</i></p>	
<p><i>“[...], Unconscious Bias sagt ja so viel wie wir alle Menschen werden ja grundsätzlich tagtäglich beeinflusst, von allen Dingen, also bewusst als auch unbewusst, [...].”</i></p>	<p>(IP3, 2024, S.8, Abs. 89)</p>
<p><i>“[...].Vorurteile sind etwas, was uns Menschen ja eigentlich hilft, weil wir ja sonst die ganze Zeit nur irgendwie überfordert werden von dem, was an Eindrücken auf uns einprallt. Aber Unconscious Bias deswegen, weil es halt eigentlich unbewusst ist. [...].”</i></p>	<p>(IP4, 2024, S.5, Abs. 46)</p>
<p><i>“[...] sind das ja eigentlich nur unbewusste Vorurteile, die man hat. Und in dem Kontext klarerweise unbewusste Vorurteile, die man gegenüber jemandem hat, den man nur über eine Bewerbung oder ein Foto oder in einem Interview das erste Mal kennenlernt.”</i></p>	<p>(IP5, 2024, S.6, Abs. 56)</p>
<p><i>“[...] Vorurteile oder Stereotypen, die ich anhand von gewissen Merkmalen im Unterbewusstsein vielleicht festlege. Und dahingehend jemandem gegenüber vielleicht voreingenommen bin.”</i></p>	<p>(IP6, 2024, S.5, Abs. 52)</p>
<p><i>“[...] einfach die unbewusste Voreingenommenheit.”</i></p>	<p>(IP7, 2024, S. 5, Abs. 44)</p>
<p><i>“[...] unbewusste Vorurteile sind, die man hat oder die einfach bei einem drinnen verankert sind. Abhängig vielleicht auch, wo man aufgewachsen ist, [...]. Und kann</i></p>	<p>(IP8, 2024, S.6, Abs. 48)</p>

<i>natürlich dann auch ganz divers sein, also wie man dann Vorurteile verschiedener Personengruppen zum Beispiel hat. [...].”</i>	
<i>“[...] damit verbinde ich grundsätzlich Vorurteile, die unterbewusst stattfinden. [...].”</i>	(IP9, 2024, S.6, Abs. 52)
<i>“[...] sind die Vorurteile, die natürlich nicht bewusst sind. [...] Aber Bias ist jegliche Art von Vorurteil, die aber, nennen wir es ohne weiterer Überprüfung, für eine Entscheidung sorgt.”</i>	(IP10, 2024, S.6, Abs. 60)

Anmerkung. Übersicht der im Rahmen der Interviews geäußerten Definitionen von Unconscious Bias, geordnet nach Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, eigene Darstellung, 2024.

4.1.2.2 Thematisierung von Unconscious Bias im Unternehmen

Um spätere Maßnahmen untersuchen zu können, ist es von Relevanz herauszufinden, ob und wie das Thema Unconscious Bias in den einzelnen Unternehmen thematisiert wird. Hierzu kann gesagt werden, dass neun von zehn Unternehmen Unconscious Bias thematisieren (IP1, 2024, S.5, Abs. 53; IP2, 2024, S.4, Abs. 42; IP3, 2024, S.4, Abs. 44; IP4, 2024, S.5, Abs. 50; IP6, 2024, S.5, Abs. 56; IP7, 2024, S.5, Abs. 52, IP8, 2024, S.6, Abs. 52; IP9, 2024, S.7, Abs. 56; IP10, 2024, S.5, Abs. 52). Viele der befragten Unternehmen berichten, dass sie Schulungen und Trainings anbieten, um das Bewusstsein für das Thema zu schärfen und es zu thematisieren (IP1, 2024, S.5, Abs. 53; IP2, 2024, S.4, Abs. 42; IP3, 2024, S.4, Abs. 44; IP6, 2024, S.5, Abs. 56; IP7, 2024, S.5, Abs. 52, IP8, 2024, S.6, Abs. 52; IP9, 2024, S.7, Abs. 56; IP10, 2024, S.5, Abs. 52). Andere hingegen legen den Fokus auf eine gezielte Ansprache ihrer Belegschaft, um das Thema bewusst in den Arbeitsalltag zu integrieren (IP1, 2024, S.6, Abs. 65; IP3, 2024, S.10, Abs. 97; IP4, 2024, S.5, Abs. 50; IP10, 2024, S.5, Abs. 48). IP5 gibt an, dass das Thema Unconscious Bias im Unternehmen bisher keine Beachtung findet und daher auch keine Initiativen oder Maßnahmen in diesem Bereich umgesetzt werden (2024, S.8, Abs. 64.) Begründet wird dies mit der Größe des Unternehmens (100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) und der konservativen Branche.

4.1.2.3 Ergebnisse der zweiten Subkategorie „Unconscious Bias“

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Unconscious Bias in neun von zehn befragten Unternehmen nicht nur angemessen thematisiert wird, sondern auch konkrete Maßnahmen zur Reduktion unbewusster Vorurteile implementiert werden. Obwohl die Definition des Begriffs bei den Befragten leicht variiert, besteht ein gemeinsames Verständnis der zentralen Aspekte. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Unternehmen sich aktiv mit der Thematik auseinandersetzen und Schritte unternehmen, um Unconscious Bias zu minimieren.

4.1.3 Potenzielle Unternehmensvorteile durch Minimierung unbewusster Vorurteile

Die Subkategorie „Potenzielle Vorteile für Unternehmen durch die Minimierung unbewusster Vorurteile“ erläutert die positiven Effekte, die Unternehmen durch die Reduzierung von Unconscious Bias erzielen könnten. Hierbei liegen sowohl die internen als auch externen Chancen im Fokus. Interne Vorteile beziehen sich auf Verbesserungen innerhalb des Unternehmens, wie z.B. eine höhere Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit. Externe Vorteile hingegen umfassen Aspekte, die das Unternehmen nach außen stärken, wie eine gesteigerte Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeberattraktivität.

4.1.3.1 Interne Vorteile

Die Befragten identifizierten mehrere interne Vorteile, die durch die Minimierung von Unconscious Bias in Unternehmen erzielt werden können. Ein häufig genannter Vorteil ist die Förderung einer gerechteren und inklusiveren Unternehmenskultur. IP1 (2024, S.21, Abs. 233) und IP6 (2024, S.27, Abs. 288), betonen, dass ein bewusster Umgang mit Vorurteilen zu einer besseren Zusammenarbeit im Team beitragen kann. Ein weiterer Punkt, der von IP6 (2024, S.27, Abs. 284) und IP9 (2024, S.28, Abs. 245) angesprochen wird, ist die Förderung von Vielfalt im Team. Diese wird als wesentlicher Faktor hervorgehoben, um Innovation und Kreativität in der Organisation zu stärken: *„Eine vielfältige Belegschaft, dass wahrscheinlich das größte Reichtum für ein Unternehmen eigentlich sein könnte, weil es das Thema Innovation fördert, weil es das Thema Kreativität fördert [...]“* IP6 (2024, S.27, Abs. 284).

4.1.3.2 Externe Vorteile

Die Analyse der Aussagen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner zeigt eine Reihe von externen Vorteilen, die durch die Reduzierung von Unconscious Bias erreicht werden können. Ein wesentlicher Nutzen wäre die Verbesserung der Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeber-Marke, die von mehreren Befragten hervorgehoben wurde. IP6 (2024,

S.27, Abs. 284) betont, dass Offenheit und die Förderung von Vielfalt das Unternehmen zu einem attraktiveren Arbeitsplatz machen. IP4 (2024, S.24, Abs. 258) und IP9 (2024, S.28, Abs. 245) sind sich einig, dass der Abbau von Vorurteilen die Wahrnehmung des Unternehmens nach außen verstärkt und damit die Attraktivität für qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber erhöht. Ein weiterer potenzieller Vorteil, der häufig genannt wird ist die potenzielle Erweiterung des Bewerberpools. IP3 (2024, S.28, Abs. 279), IP4 (2024, S.25, Abs. 268) und IP10 (2024, S.16, Abs. 133) beschreiben, dass durch die Verringerung der Voreingenommenheit eine größere und vielfältigere Gruppe von Bewerberinnen und Bewerber angesprochen wird, was zu einer höheren Qualität der Auswahl führt. Als weiterer externer Vorteil wird die bessere Ausrichtung auf die Bedürfnisse einer vielfältigen Kundschaft hervorgehoben. So merken IP6 (2024, S.27, Abs. 284) und IP2 (2024, S.17, Abs. 153) an, dass Unternehmen mit einer vielfältigen Belegschaft besser in der Lage sind, unterschiedliche Anforderungen zu berücksichtigen, was zu einer stärkeren Kundinnen- und Kundenbindung und einer höheren Servicequalität führen kann.

4.1.3.3 Ergebnisse der dritten Subkategorie „Potenzielle Unternehmensvorteile durch Minimierung unbewusster Vorurteile“

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass alle Befragten potenzielle interne und externe Vorteile benennen können, die durch die Minimierung von Unconscious Bias in Unternehmen erzielt werden können. Dabei werden die externen Vorteile häufiger genannt, was darauf hindeutet, dass sie für die Wahrnehmung und Wettbewerbsfähigkeit der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner besonders relevant erscheinen. Allerdings handelt es sich bei den genannten Vorteilen um potenzielle Auswirkungen, da weder die Wirkung bisheriger Maßnahmen in den jeweiligen Unternehmen untersucht wird, noch Studien aktiv rausgesucht werden, die diese Vorteile empirisch belegen.

4.1.4 Ergebnisse der Hauptkategorie „Diversity“

Zusammengefasst wird Diversity von den befragten Probandinnen und Probanden als zunehmend relevantes Thema angesehen. Während einige Unternehmen Diversity bereits fest in ihrer Unternehmenskultur verankert haben, befindet sich das Thema in anderen Unternehmen noch in der Entwicklungsphase. Die Umsetzung und gelebte Vielfalt variiert je nach Unternehmensgröße und Branche. Alle Befragten zeigen ein grundlegendes Verständnis von Unconscious Bias, wobei die Definitionen weitgehend übereinstimmen. Unconscious Bias wird in neun von zehn Unternehmen thematisiert, vor allem durch Schulungen, Trainings und gezielte Ansprache der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Sensibilisierung für unbewusste Vorurteile wird dabei als wichtiger Schritt zur

Förderung einer gerechteren und inklusiveren Unternehmenskultur gesehen. Die Intensität und strategische Verankerung der Maßnahmen variieren jedoch zwischen den Unternehmen. Die Befragten können sich vorstellen, dass der Abbau von Unconscious Bias sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens potenzielle Vorteile mit sich bringen kann. Intern können fairere Arbeitsbedingungen, eine bessere Teamzusammenarbeit und eine höhere Innovationskraft entstehen. Extern nennen sie als mögliche positive Effekte die Stärkung der Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeber-Marke, die Gewinnung eines vielfältigeren Bewerberinnen- und Bewerberpools und eine bessere Ausrichtung auf die Bedürfnisse der vielfältigen Kundinnen und Kunden. Die Behauptungen beruhen auf subjektiven Annahmen und werden im Rahmen dieser Arbeit nicht überprüft, da eine Überprüfung den Umfang dieser Arbeit sprengen würde und der Fokus auf den Maßnahmen selbst liegt, nicht auf den Vorteilen ihrer Durchsetzung.

4.2 Ergebnisse zum Thema Bewerbungsprozess

Im Kapitel „Bewerbungsprozess“ wird der Rekrutierungsprozess in Unternehmen analysiert und in verschiedene Schwerpunkte gegliedert. Zu Beginn steht die Prozessgestaltung im Unternehmen im Mittelpunkt, wobei der Ablauf, die Struktur sowie die eingesetzten Methoden und Instrumente betrachtet werden. In der folgenden Analyse werden alle Methoden und Instrumente betrachtet, die von den befragten Unternehmen im Rekrutierungsprozess eingesetzt werden. Ziel ist es, einen Überblick über die allgemeinen Maßnahmen zu geben, bevor in Kapitel 4.3. auf die spezifischen Maßnahmen eingegangen wird, die die Unternehmen einsetzen, um Unconscious Bias im Bewerbungsprozess zu minimieren. Um die Forschungsfrage, was im Hinblick auf eine Minimierung von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess unternommen werden kann, beantworten zu können, wird dabei zunächst untersucht, in welchen Bereichen des Prozesses Unconscious Bias einen Einfluss haben kann. Darauf aufbauend wird die Bedeutung des äußeren Erscheinungsbildes untersucht. Es wird analysiert, welche Rolle das Erscheinungsbild sowohl allgemein als auch speziell in den untersuchten Unternehmen spielt. Ein weiterer Abschnitt ist der Analyse der Bewerbungsunterlagen gewidmet. Hier wird untersucht, welche Kriterien bei der Bewertung der Unterlagen als besonders relevant angesehen werden, welche weniger Beachtung finden und welche Auswirkungen Bewerbungsfotos auf den Auswahlprozess haben können. Abschließend wird die Entscheidungsfindung näher erläutert. Im Vordergrund stehen dabei die wesentlichen Kriterien, die für die finale Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber herangezogen werden, sowie die beteiligten Personen, die an diesen Entscheidungen mitwirken.

4.2.1 Prozessgestaltung im Unternehmen

Die Subkategorie „Prozessgestaltung im Unternehmen“ widmet sich der Analyse und Beschreibung zentraler Aspekte des Rekrutierungsprozesses. Ziel ist es, den Ablauf und die Struktur des Prozesses darzustellen und einen Überblick über die eingesetzten Methoden und Instrumente zu geben. Darüber hinaus wird erläutert, in welchen Phasen des Rekrutierungsprozesses die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner ein erhöhtes Risiko für unbewusste Vorurteile vermuten.

4.2.1.1 Struktur und Ablauf des Rekrutierungsprozesses

Der Ablauf des Rekrutierungsprozesses zeigt bei den befragten Unternehmen sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede, die sich durch Faktoren wie Unternehmensgröße, verfügbare Ressourcen und die spezifischen Anforderungen der Position erklären lassen. In allen Unternehmen bildet die Erstellung eines Anforderungsprofils den Ausgangspunkt des Rekrutierungsprozesses. Dieses Profil dient als Grundlage für die anschließende Veröffentlichung der Stellenausschreibung (IP1, 2024, S.8, Abs. 85; IP2, 2024, S.5, Abs. 53; IP3, 2024, S.2, Abs. 16; IP4, 2024, S.7, Abs. 66; IP5, 2024, S.10, Abs. 88; IP6, 2024, S.8, Abs. 100; IP7, 2024, S.6, Abs. 64; IP8, 2024, S.7, Abs. 60; IP9, 2024, S.9, Abs. 68; IP10, 2024, S.6, Abs. 64). Nach der Veröffentlichung der Stellenausschreibung werden die Bewerbungen gesichtet, um eine erste Auswahl zu treffen. Die Unternehmen prüfen in diesem Schritt, ob die Qualifikationen und Erfahrungen der Kandidatinnen und Kandidaten mit den Anforderungen übereinstimmen. Auch in dieser Phase kommt das Anforderungsprofil zum Einsatz und wird als Bewertungsinstrument hinzugezogen. IP6 (2024, S.15, Abs. 169) betont: *„Ich mache es aber trotzdem immer so, wenn ich jetzt eine Bewerbung habe, wo ich nicht ganz klar für mich entscheiden kann, lade ich diese Person ein oder nicht, nehme ich mir das Anforderungsprofil her [...]“* Die genaue Vorgehensweise bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen sowie die dabei berücksichtigten Kriterien werden ausführlich in Kapitel 4.2.1.2 behandelt. Die Telefongespräche sind nicht in jeder Organisation Bestandteil des Rekrutierungsprozesses. Während einige Organisationen diese als Vorstufe zu persönlichen Vorstellungsgesprächen betrachten, um grundlegende Informationen zu klären und erste Eindrücke von den Personen zu gewinnen (IP1, 2024, S.7, Abs. 69; IP3, 2024, S.11, Abs. 113; IP5, 2024, S.10, Abs. 84; IP6, 2024, S.24, Abs. 260; IP7, 2024, S.6, Abs. 64; IP8, 2024, S.7, Abs. 56), verzichten andere auf diesen Schritt und laden die potenziellen neuen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter zu einem Vorstellungsgespräch ein (IP2, 2024, S.5, Abs. 49; IP4, 2024, S.6, Abs. 62; IP9, 2024, S.9, Abs. 68; IP10, 2024, S.6, Abs. 64). Das Vorstellungsgespräch stellt in allen Unternehmen einen zentralen Bestandteil des Rekrutierungsprozesses dar, wobei die Anzahl der Gespräche je nach Unternehmen und

ausgeschriebener Position variiert. Nur ein befragtes Unternehmen führt eine einzige Gesprächsrunde durch, um eine Entscheidung zu treffen (IP4, 2024, S.6, Abs. 62). In den übrigen Unternehmen sind hingegen zwei oder mehrere Bewerbungsrunden üblich, um die Eignung der Personen umfassender zu beurteilen (IP1, 2024, S.7, Abs. 69; IP2, 2024, S.5, Abs. 49; IP3, 2024, S.11, Abs. 109; IP5, 2024, S.10, Abs. 84; IP6, 2024, S.8, Abs. 100; IP7, 2024, S.6-7, Abs. 68; IP8, 2024, S.7, Abs. 56; IP9, 2024, S.11, Abs. 86; IP10, 2024, S.6, Abs. 64). Die Entscheidung, ob eine Bewerberin oder ein Bewerber in das Unternehmen aufgenommen wird, stellt den letzten Schritt im Rekrutierungsprozess dar (Berthel & Becker, 2017, S. 423). Während einige Unternehmen, wie von IP9 (2024, S.9, Abs. 72) beschreiben, auf eine schnelle Abwicklung des Bewerbungsprozesses zu setzen und betonen, *„Das, was wir bis jetzt eigentlich versuchen, [...] so schnell wie möglich zu rekrutieren. Elektriker und Installateure sind rar am Markt. Deswegen ist es meistens eher ein sehr schneller Aufnahmeprozess“*, planen andere, wie IP1 (2024, S.7, Abs. 69) bewusst mehr Zeit ein, um die Bewerbungsunterlagen intensiv zu prüfen und fundierte Entscheidungen zu treffen.

4.2.1.2 Angewandte Methoden und Instrumente

Wie bereits in Kapitel 4.2 erwähnt, handelt es sich bei diesem Abschnitt um eine Auflistung allgemeiner Methoden und Instrumente, die von Unternehmen im Bewerbungsprozess eingesetzt werden. Diese Darstellung soll einen Überblick über die gängigen Methoden geben und die Grundlage für die anschließende Analyse in Kapitel 4.3.1 bilden, in den Maßnahmen zur Minimierung von Unconscious Bias behandelt werden. Insbesondere im Zusammenhang mit dem Abbau von Vorurteilen ist es wichtig, die allgemeinen Ansätze zu verstehen, um die Integration spezifischer Maßnahmen in den Gesamtkontext besser nachvollziehen zu können.

Die Auswertung der eingesetzten Methoden und Instrumente im Bewerbungsprozess zeigt sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zwischen den befragten Unternehmen. Ein Aspekt, der bei den befragten Interviewpartnerinnen und Interviewpartner auffällt, ist die Verwendung von Interviewleitfäden. Sechs Organisationen verwenden strukturierte oder teilstrukturierte Interviews, um die Vergleichbarkeit zwischen den Bewerberinnen und Bewerbern sicherzustellen (IP1, 2024, S.X, Abs. 65; IP2, 2024, S.X, Abs. 61; IP3, 2024, S.X, Abs. 161, IP6, 2024, S.X, Abs. 108; IP7, 2024, S.X, Abs. 97; IP10, 2024, S.X, Abs. 68).

Des Weiteren spielt der Einsatz von Technologie im Rekrutierungsprozess vieler Unternehmen eine Rolle. Eine häufig genutzte Anwendung sind Bewerbungstools, die den Prozess der Sichtung und Vorauswahl von Bewerbungen effizienter gestaltet (IP1, 2024,

S.7, Abs. 77; IP2, 2024, S.5, Abs. 49; IP3, 2024, S.12, Abs. 121; IP7, 2024, S.7, Abs. 72; IP8, 2024, S.2, Abs. 16; IP9, 2024, S.10, Abs. 76; IP10, 2024, S.6, Abs. 64). Im Gegensatz dazu arbeiten IP5 (2024, S.13, Abs. 112) und IP6 (2024, S. 4, Abs. 32) bisher ohne Bewerbermanagementsysteme oder Zusatztools und nutzen stattdessen E-Mail-Postfächer, um Bewerbungen zu erhalten. IP6 erklärt jedoch, dass die Einführung einer entsprechenden Software in Planung ist: *„Das gab es bis jetzt bei uns auch nicht. Das heißt, wir haben mit E-Mails und Excel gearbeitet. Wir möchten diese Software so schnell wie möglich einführen [...]“* (IP6, 2024, S.4, Abs. 32). Dies verdeutlicht den Unterschied in der technologischen Unterstützung zwischen den befragten Unternehmen.

Zusätzlich setzen zwei Unternehmen (IP3, 2024, S.12, Abs. 121; IP10 2024, S.14, Abs. 120) auf KI-gestützte Software, um den Screening-Prozess der Bewerbungsunterlagen weiter zu optimieren. Diese KI-Systeme ermöglichen es, große Mengen an Bewerbungen schnell zu verwalten, Schlüsselqualifikationen zu identifizieren und Personen anhand vordefinierter Kriterien zu filtern. Dabei beschreibt IP3 den Einsatz folgendermaßen: *„Also da werden alle Lebensläufe für alle Positionen generiert und wenn man irgendwann eine hohe Anzahl an Bewerbungen hat, dann kann das Programm schon im Hintergrund alle Kenntnisse und Fähigkeiten rausfiltern. [...] wird in dem System schon im Hintergrund die Information gefiltert und mit dem Anforderungsprofil verglichen und dementsprechend steht dann da so eine Kategorie. Also es geht nach dem ABC-Prinzip. Und dementsprechend filtert mir das System schon, okay, diese Bewerbung ist laut System und laut der Analyse eine Kategorie A“*.

Ein zentraler Bestandteil des Rekrutierungsprozesses ist die Erstellung von Anforderungsprofilen. Diese Profile bilden die Basis für die Formulierung von Stellenanzeigen und dienen gleichzeitig als Bewertungsgrundlage, um eine objektive Beurteilung der Bewerberinnen und Bewerber zu gewährleisten. Wie bereits erwähnt, steht die Erstellung eines Anforderungsprofils in jedem Unternehmen am Anfang des Rekrutierungsprozesses (IP1, 2024, S. 8, Abs. 85; IP2, 2024, S.5, Abs. 53; IP3, 2024, S.2, Abs. 16; IP4, 2024, S.2, Abs. 16; IP4, 2024, S.7, Abs. 66; IP5, 2024, S.10, Abs. 88; IP6, 2024, S.8, Abs. 100; IP7, 2024, S.6, Abs. 64; IP8, 2024, S.7, Abs. 60; IP9, 2024, S.8, Abs. 68; IP10, 2024, S.6, Abs. 64).

Auffällig ist, dass in neun von zehn Unternehmen das Mehr-Augen-Prinzip angewendet wird, bei dem die Bewerbungsunterlagen von mehreren Personen geprüft werden. Diese Prüfung erfolgt durch verschiedene Beteiligte im Bewerbungsprozess, wie beispielsweise Recruiterinnen und Recruiter und Teamleiterinnen bzw. Teamleiter, wodurch unterschiedliche Perspektiven in die Bewertung einfließen und die Objektivität erhöht wird (IP1, 2024, S.16, Abs. 181; IP2, 2024, S.5, Abs. 49; IP3, 2024, S.12, Abs. 117; IP4,

2024, S.8, Abs. 70; IP6, 2024, S.15, Abs. 169; IP7, 2024, S.14, Abs.169; IP8, 2024, S.8, Abs. 64; IP9, 2024, S.9, Abs. 68; IP10, 2024, S.6, Abs. 64). IP5 (2024, S.14, Abs. 116) bemerkte hingegen im Verlauf des Interviews, dass er die einzige Person ist, die beim Screening der Bewerbungsunterlagen Zugriff auf diese hat, was einen Kontrast zu den anderen Unternehmen darstellt. Dennoch haben alle befragten Personen angegeben, dass mindestens eine Bewerbungsrunde gemeinsam mit zumindest einer weiteren Person durchgeführt wird, um die Qualifikationen und die Eignung der potenziellen neuen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter besser beurteilen zu können. Dabei variieren die Interviewpartnerinnen bzw. Interviewpartner abhängig von der ausgeschriebenen Position (IP1, 2024, S.8, Abs. 85; IP2, 2024, S.5, Abs. 53; IP3, 2024, S.11, Abs. 109; IP4, 2024, S.6, Abs. 62; IP5, 2024, S.10, Abs. 84; IP6, 2024, S.9, Abs. 100; IP7, 2024, S.6-7, Abs. 68; IP8, 2024, S.7, Abs. 56; IP9, 2024, S.9, Abs. 68; IP10, 2024, S.7, Abs. 64).

Neben diesen Gemeinsamkeiten gibt es aber auch Unterschiede bei den eingesetzten Methoden. Ein Unterschied zeigt sich darin, dass IP4 (2024, S.8, Abs. 72) bei Führungspositionen einen Potenzialtest als zusätzlichen Schritt im Bewerbungsprozess einsetzt, um die Eignung der Kandidatinnen und Kandidaten zu bewerten. IP1 (2024, S.8, Abs. 81) ergänzt den Prozess bei bestimmten Stellen, wie im Trainee-Programm oder auch bei Lehrlingen, durch die Durchführung von Assessment-Centern.

4.2.1.3 Prozessphasen mit Unconscious Bias-Risiko

Die Befragten äußern unterschiedliche Ansichten darüber, in welchen Phasen des Rekrutierungsprozesses Unconscious Bias eine Rolle spielen kann. Aus ihren Aussagen geht jedoch hervor, dass alle davon überzeugt sind, dass unbewusste Vorurteile den Rekrutierungsprozess beeinflussen. Die Meinungen darüber, ab wann dieser Einfluss spürbar wird, gehen jedoch auseinander. Eine Übersicht der Aussagen bietet die folgende Tabelle:

Tabelle 8

Einschätzung der Einflussphasen von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess

Phase im Rekrutierungsprozess	IP & Ausführung
Sichtung der Unterlagen & Bewerbungsgespräch	<i>„Auf alle Fälle schon bei der Sichtung des Bewerberinnenprofils und im weiteren Sinne dann im persönlichen Gespräch mit der Bewerberin oder dem Bewerber.“ (IP1, 2024, S.15, Abs. 169)</i>

Sichtung der Unterlagen, Erstellung des Anforderungsprofils & Bewerbungsgespräch	<p><i>“Naja, ich glaube schon, dass es vor allem einmal in der Erstsicht der Unterlagen ein Thema ist. [...] Also ich glaube schon, dass der größte Einfluss beim Lesen der Unterlagen passiert. Und auch schon vorher. [...] Und das heißt, man kann letztendlich schon im Anforderungsprofil und in der Stellenanzeige Stereotype reinbringen und dann hat man Unconscious Bias drinnen. Und dann nochmal vielleicht im Gespräch [...].” (IP2, 2024, S.11, Abs. 105)</i></p>
Sichtung der Unterlagen & Erstellung des Anforderungsprofils	<p><i>“Naja, schon ab dem Zeitpunkt, wenn das Inserat erstellt wird. Also, beziehungsweise das Anforderungsprofil [...]. Das heißt, da ist es schon ein Thema, das heißt, dass wir nicht unbewusst schon bestimmte Menschengruppen ansprechen [...]. Und dann eben auch schon beim Lebenslauf [...].” (IP3, 2024, S.22, Abs. 221)</i></p>
Gesamter Prozess	<p><i>“Eigentlich in jedem. [...]. Aber beeinflussen tut es uns in jedem Schritt, jetzt nicht nur im Recruiting-Prozess, sondern als Mensch prinzipiell in jedem, in jeder Situation, die wir haben, in jedem Handeln.” (IP4, 2024, S.16, Abs. 174)</i></p>
Sichtung der Unterlagen	<p><i>“Ja, ich glaube, von Beginn an schon. [...]. Also wenn die Bewerbung reinkommt, wenn ich jetzt an unsere Plattform denke, da steht zuerst mal der Name. Also ich glaube, wirklich von Beginn an, sobald diese Bewerbung einlangt, [...].” (IP5, 2024, S.23, Abs. 184)</i></p>
Sichtung der Unterlagen	<p><i>“Ich würde sagen in der Screening-Phase von den Bewerbungen.” (IP6, 2024, S.19, Abs. 212)</i></p>
Sichtung der Unterlagen	<p><i>“Ja, tatsächlich eben beim Screening. [...] Ja, weil man da halt gleich auf den ersten Blick sieht, wie schaut jemand aus, welches Erscheinungsbild trifft auf die Person zu [...].” (IP7, 2024, S.13-14, Abs. 165)</i></p>
Gesamter Prozess	<p><i>“Ja, ehrlich gesagt glaube ich tatsächlich auf vielen Phasen oder wenn nicht sogar fast allen. [...] Natürlich auch eben schon im Rekrutierungsprozess, also auch gerade</i></p>

	<i>schon, was vielleicht das Selektieren der Bewerber betrifft. [...] Aber natürlich auch später, also auch dann bei den persönlichen Kennenlernenden [...]. “ (IP8, 2024, S.15, Abs. 133)</i>
Sichtung der Unterlagen	<i>„Ich glaube, dass es eher im Screening einen größeren Einfluss hat“. (IP9, 2024, S.21, Abs. 173)</i>
Gesamter Prozess	<i>“Überall. Also, ich fange schon an mit, ich brauche wen der Vollzeit arbeitet [...] wo natürlich quasi schon mal wieder dieses Wording einfach einen irrsinnig großen Einfluss hat, [...] aber da kommt natürlich dann das erste Mal vom Hiring Manager, oder das zweite Mal dann eigentlich schon wieder Bias dazu, beziehungsweise dann natürlich auch wieder Vorselektion. [...] und wenn dann eben das Feedback vom Manager kommt, nochmal auf der Gegend zu checken und zu sagen, okay, aber wieso lehnt du jetzt den Kandidaten ab oder die Kandidatin, aber der andere oder die andere sein jetzt weiter, um da einfach auch nochmal dann so die Gründe zu sammeln, ob es wirklich einen Grund gibt, [...]. “ (IP10, 2024, S.11-12, Abs. 108)</i>

Anmerkung. Übersicht der Phasen im Rekrutierungsprozess, in denen Unconscious Bias laut den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern eine Rolle spielt, mit zugehörigen Aussagen, eigene Darstellung, 2024.

Diese Übersicht verdeutlicht, dass laut den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern Unconscious Bias sowohl in spezifischen Phasen wie der Sichtung der Unterlagen und dem Bewerbungsgespräch als auch über den gesamten Rekrutierungsprozess hinweg auftreten kann.

4.2.1.4 Ergebnisse der ersten Subkategorie „Prozessgestaltung im Unternehmen“

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Analyse der Subkategorie „Prozessgestaltung im Unternehmen“ deutliche Gemeinsamkeiten in den Strukturen des Rekrutierungsprozesses bei allen untersuchten Unternehmen zeigt, beginnend mit der Erstellung eines Anforderungsprofils bis hin zur finalen Auswahlentscheidung. Gleichzeitig werden Unterschiede in der konkreten Ausgestaltung einzelner Prozessschritte sichtbar,

die vor allem durch Faktoren wie Unternehmensgröße und verfügbare Ressourcen bedingt sind. Bei den eingesetzten Methoden und Instrumenten zeigt sich eine zunehmende Digitalisierung, wobei der Implementierungsgrad von einfachen E-Mail-basierten Systemen bis hin zu KI-gestützter Software reicht. Besonders bemerkenswert ist die Einschätzung der Befragten, dass Unconscious Bias in verschiedenen Phasen des Rekrutierungsprozesses auftreten kann. Während einige IP nur einzelne Phasen wie die Sichtung der Bewerbungsunterlagen oder das Bewerbungsgespräch nennen, gehen andere von einem Einfluss auf den gesamten Prozess aus. In der Summe wird von den Befragten mindestens einmal jede Phase - von der Erstellung des Anforderungsprofils über die Sichtung der Bewerbungsunterlagen und die Durchführung der Bewerbungsgespräche bis hin zur finalen Auswahlentscheidung - als anfällig für unbewusste Vorurteile identifiziert. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit, für jede einzelne Phase des Rekrutierungsprozesses gezielte Gegenmaßnahmen zu entwickeln und zu implementieren.

4.2.2 Rolle des äußeren Erscheinungsbilds

Die Subkategorie „Rolle des äußeren Erscheinungsbilds im Rekrutierungsprozess“ untersucht, welche Bedeutung die befragten Personen dem äußeren Erscheinungsbild im allgemeinen Berufsleben beimessen. Im Anschluss wird die spezifische Relevanz des äußeren Erscheinungsbilds innerhalb der befragten Unternehmen betrachtet. Das Verständnis der Rolle des äußeren Erscheinungsbilds ist relevant, um geeignete Maßnahmen zur Reduzierung visueller Vorurteile im Bewerbungsprozess zu finden.

4.2.2.1 Bedeutung des äußeren Erscheinungsbilds im Berufsleben

Die Analyse der Interviews zeigt, dass das äußere Erscheinungsbild im Berufsleben nach wie vor eine relevante Rolle spielt, wobei die Bedeutung je nach Branche und Position variiert.

IP1 (2024, S.9, Abs. 97), IP2 (2024, S.7, Abs. 73), IP 5 (2024, S.16, Abs. 140) und IP7 (2024, S.10, Abs. 113) betonen, dass besonders in Positionen mit Außenwirkung, Kundenkontakt und Führungspositionen das äußere Erscheinungsbild relevant ist. IP2 (2024, S.8, Abs. 77), IP6 (2024, S.11, Abs. 123) & IP9 (2024, S.13, Abs. 108) differenzieren dabei zwischen „Aussehen“ und „gepflegtem Erscheinungsbild“ und definieren letzteres durch Merkmale wie gepflegte Haare, saubere Fingernägel und angemessene Kleidung. Besonders deutlich wird die Bedeutung eines gepflegten Erscheinungsbildes in der Aussage von IP9, die dies am Beispiel eines Metzgers verdeutlicht: *„Wenn wir allein schon hergehen und sagen, wir gehen zu einem Fleischer, zu einem Metzger [...] und da ist eine Person, die wirklich fettige Haare hat und ungepflegt ist, dann ist es schon geschäftsschädigend.“* (IP9, 2024, S.13, Abs. 108). IP9 betont dabei, dass es nicht um

„perfektes“ Aussehen gehe - *"Das heißt nicht, dass die Person jetzt, wie ein Model aussehen muss"* - sondern um grundlegende Gepflegtheit. Diese wird als Indikator für Professionalität und Arbeitseinstellung gesehen, wie IP9 weiter ausführt: *"Eigentlich ist es dumm, aber ich habe dann das Gefühl, dass, weil die Person nicht gepflegt ist, der Arbeitsbereich auch nicht gepflegt sein kann, weil ich denke mir, unser Körper ist doch unsere Ressource. [...] Und wenn ich schon wenig Ressource [...] oder wenig Pflege in mich selber hineinstecke, kann ich mir nicht vorstellen, dass dann eine Wohnung im privaten Bereich sauber ist oder eben auch wirklich dieser Arbeitsbereich sauber."* (IP9, 2024, S14, Abs. 116).

Branchenspezifische Unterschiede werden von mehreren Interviewpartnerinnen und Interviewpartner hervorgehoben. IP8 (2024, S.10, Abs. 84) und IP10 (2024, S.8, Abs. 80) beschreiben beispielsweise, dass im IT-Bereich das Erscheinungsbild weniger relevant sei als zum Beispiel im Banken-Bereich.

IP10 weist darauf hin, dass besonders in Österreich noch sehr konservative Ansichten bezüglich des äußeren Erscheinungsbildes herrschen, was sich zum Beispiel in der Erwartung formeller Kleidung bei Vorstellungsgesprächen zeigt: *"Also ich glaube tatsächlich gerade in Österreich ist es nach wie vor irgendwie so dieses, okay, für ein Vorstellungsgespräch muss man irgendwie aufgebretzelt oder zumindest dementsprechend formell gekleidet irgendwie auftauchen"* (IP10, 2024, S.8, Abs. 80). Diese konservative Haltung führt IP10 auf eine generelle Rückständigkeit in Bezug auf Innovation und Diversity zurück: *"Weil wir irrsinnig konservativ sind, weil wir sehr weit zurückliegen, was Innovation betrifft und Diversity generell."* (IP10, 2024, S.9, Abs. 84).

IP4 geht noch weiter und argumentiert, dass das äußere Erscheinungsbild eine relevante Rolle im Rekrutierungsprozess spielt, da dies ein grundlegendes menschliches Verhaltensmuster sei. Sie betont dabei die Unvermeidbarkeit dieses Einflusses: *"Also allgemein muss ich sagen, ich glaube, dass es eine sehr, sehr starke Rolle spielt, weil wir alle mit den Augen schauen, sofern wir nicht blind sind und uns das definitiv beeinflusst. Also wenn jemand sagt, mich beeinflusst das gar nicht, glaube ich, dass es eine glatte Lüge ist"* (IP4, 2024, S.10, Abs. 102).

4.2.2.2 Bedeutung des äußeren Erscheinungsbilds im Unternehmen

Die Bedeutung des äußeren Erscheinungsbilds variiert in den befragten Unternehmen ebenfalls nach Position und Funktion. Besonders bei Positionen mit Kundenkontakt oder repräsentativer Funktion wird dem äußeren Erscheinungsbild mehr Bedeutung beigemessen (IP1, 2024, S.10, Abs. 102; IP3, 2024, S.15, Abs. 153; IP9, 2024, S.15, Abs. 125).

Im Gegensatz dazu berichten Unternehmen im technischen Sektor tätig, von einer geringeren Bedeutung des Erscheinungsbilds. IP7 (2024, S.10, Abs. 117) erwähnt beispielsweise, dass in der Bauindustrie das äußere Erscheinungsbild der Ingenieurinnen und Ingenieuren keine große Rolle spielt. Ähnlich berichtet IP8 (2024, S.10, Abs. 88) von IT-Positionen, wo Bewerberinnen und Bewerber in Jogginghosen zum Kennenlerntag erscheinen und das Unternehmen darauf überhaupt keinen Wert legt.

Interessant ist die Diskrepanz zwischen offizieller Unternehmenshaltung und tatsächlicher Praxis. Während Unternehmen keine expliziten Anforderungen an das äußere Erscheinungsbild in Stellenanzeigen oder Anforderungsprofilen formulieren (IP1, 2024, S.11, Abs. 113; IP6, 2024, S.13, Abs. 148), berichten Interviewpartnerinnen und Interviewpartner (IP6, S.13, Abs. 152; IP9, S.20, Abs. 161) von inoffiziellen Zusammenhängen bei Entscheidungen im Bewerbungsprozess. IP3 berichtet von einem Fall, wo eine Bewerberin bzw. ein Bewerber für eine Kundenbetreuungsposition aufgrund unangemessener Kleidung beim Vorstellungsgespräch abgelehnt wird: *"Das war online und als die Person zum Zweitgespräch gekommen ist vor Ort, ja, es wurde erwartet, dass ein Anzug getragen wird. Es war dann aber eher so etwas wie eine Art Jogginghose, wo das dann eben auch direkt für den Abteilungsleiter ein Knockout-Kriterium war"* (IP3, 2024, S.15, Abs. 153). Bemerkenswert ist dabei, dass diese Kleidererwartung weder im Stelleninserat noch im Bewertungsbogen als Kriterium festgehalten ist (IP3, 2024, S.15, Abs. 153, Abs. 156).

4.2.2.3 Ergebnisse der zweiten Subkategorie „Rolle des äußeren Erscheinungsbilds“

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass das äußere Erscheinungsbild im allgemeinen Berufsleben und im Rekrutierungsprozess eine wichtige Rolle spielt, insbesondere in Positionen mit Kundinnen- und Kundenkontakt oder Führungsverantwortung. Während gepflegtes Auftreten als Zeichen von Professionalität und Arbeitseinstellung betrachtet wird, variiert die Bedeutung des äußeren Erscheinungsbilds je nach Branche und Position. Obwohl Unternehmen offiziell keine Anforderungen an das äußere Erscheinungsbild formulieren, gibt es in der Praxis dennoch Einflussfaktoren, die Entscheidungen im Bewerbungsprozess prägen können. Diese Diskrepanz zwischen offizieller Politik und tatsächlicher Praxis verdeutlicht die unterschwellige Bedeutung des äußeren Erscheinungsbilds in vielen Unternehmen.

4.2.3 Analyse der Bewerbungsunterlagen

Die Subkategorie „Analyse der Bewerbungsunterlagen“ beschäftigt sich mit den Kriterien, die Personalverantwortliche bei der Bewertung von Bewerbungen als besonders relevant einstufen, sowie mit Aspekten, die eine geringere Bedeutung haben. Dabei liegt

der Fokus ausschließlich auf den Qualifikationen und Fähigkeiten, die direkt aus den Bewerbungsunterlagen hervorgehen, wie fachliche Kompetenzen und Berufserfahrung. Soziale Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften können in dieser Phase des Rekrutierungsprozesses nicht beurteilt werden, da sie nicht aus den Unterlagen ersichtlich sind und erst in der Subkategorie „Entscheidungsfindung“ berücksichtigt werden. Darüber hinaus wird untersucht, wie Bewerbungsfotos die Entscheidungsfindung im Rekrutierungsprozess beeinflussen. Ziel ist es, einen detaillierten Einblick in die Bewertungspraxis der befragten Personalverantwortlichen zu erhalten und mögliche Zusammenhänge zwischen Bewertungsfaktoren und Entscheidungsfindungen im Rekrutierungsprozess herauszuarbeiten.

4.2.3.1 Relevante Aspekte bei der Bewertung

Die befragten Unternehmen heben hervor, dass die Bewertung von Bewerbungsunterlagen von der Art der ausgeschriebenen Stelle abhängt. Insbesondere wird zwischen Positionen, die Berufserfahrung erfordern und Einstiegspositionen unterscheiden (IP3, 2024, S.23, Abs. 233; IP5, 2024, S.17, Abs. 144; IP6, 2024, S.14, Abs. 165; IP8, 2024, S.11, Abs. 96; IP9, 2024, S.19, Abs. 149; IP10, 2024, S.10, Abs. 104). Für Positionen mit Berufserfahrung stellen relevante Ausbildungen, Fachkenntnisse und die berufliche Laufbahn zentrale Kriterien dar. Dies wird von IP9 (2024, S.19, Abs. 149) deutlich gemacht: *„Berufserfahrung und die Übereinstimmung mit dem Stellenprofil sind zentrale Kriterien“*. Dagegen sind bei Einstiegspositionen wie Lehrstellen andere Faktoren von Bedeutung (IP9, 2024, S.19, Abs. 149). IP10 erklärt beispielsweise, dass bei Junior-Positionen das Motivationsschreiben stärker gewichtet wird, da die Kandidatinnen und Kandidaten häufig noch keine umfangreiche Berufserfahrung mitbringen (IP10, 2024, S.10, Abs. 104).

Berufserfahrung, relevante Ausbildungen und spezifische Fachkenntnisse, die zur fachlichen Qualifikation zählen, werden durchgängig als entscheidende Bewertungskriterien genannt (IP1, 2024, S.12, Abs. 125; IP2, 2024, S.5, Abs. 57; IP3, 2024, S.17, Abs. 173; IP4, 2024, S.12, Abs. 118; IP5, 2024, S.19, Abs. 156; IP6, 2024, S.14, Abs. 165; IP7, 2024, S.11, Abs. 129; IP8, 2024, S.11, Abs. 96; IP9, 2024, S.18, Abs. 148; IP10, 2024, S.11, Abs. 104). IP1 fasst dies treffend zusammen: *„Berufserfahrung, Ausbildung, Studium, Fachkenntnisse [...] Aber das Wichtigste ist, dass diese Kernkompetenzen, nach denen auch verlangt wird, gegeben sind und nachweisbar sind“* (IP1, 2024, S.12, Abs. 125).

Ein weiterer zentraler Bestandteil des Bewertungsprozesses ist die Orientierung am Anforderungsprofil (IP1, 2024, S.12, Abs. 133; IP2, 2024, S.5, Abs. 57; IP3, 2024, S.18,

Abs. 177; IP5, 2024, S.11, Abs. 96; IP6, 2024, S.15, Abs. 169). Dieses dient als Grundlage, um die Anforderungen der Position mit den Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber abzugleichen. IP2 beschreibt die Funktion des Anforderungsprofils wie folgt: *„Darum haben wir ja die Anforderungsprofile, an denen wir uns orientieren, dass wir sagen können, die Person muss [...] können, die Person muss diese und diese Systemkenntnisse mitbringen, damit wir relativ schnell auch die Lebensläufe filtern können und schauen können, gibt es ja ein Match zwischen Anforderungen und Kompetenzen“* (IP2, 2024, S.5, Abs. 57).

Auch die formale Ordnung und Fehlerfreiheit der Unterlagen spielt eine relevante Rolle. Rechtschreibfehler und eine unstrukturierte Darstellung werden von den meisten Probandinnen und Probanden negativ bewertet, da sie als Indikatoren für mangelnde Sorgfalt und Motivation angesehen werden (IP2, 2024, S.8, Abs. 81; IP5, 2024, S.19, Abs. 156; IP7, 2024, S.11, Abs. 129; IP8, 2024, S.11, Abs. 96).

Trotz dieser Gemeinsamkeiten zeigen sich auch Unterschiede in der Gewichtung einzelner Aspekte. Der Umgang mit Lücken im Lebenslauf ist unterschiedlich. Während einige Befragte Unterbrechungen tolerieren (IP4, 2024, S.12, Abs. 118; IP6, 2024, S.14, Abs. 165) reagieren andere bereits bei kurzen oder mehrfachen Lücken kritisch (IP7, 2024, S.11, Abs. 129; IP8, 2024, S.11, Abs. 96).

Unterschiede zeigen sich auch beim Umfang der verpflichtenden Unterlagen. Einige Unternehmen erwarten vollständige Bewerbungsunterlagen (IP1, 2024, S.8, Abs. 85; IP6, 2024, S.9, Abs. 104; IP8, 2024, S.11, Abs. 96) während andere sich auf Lebensläufe beschränken (IP3, 2024, S.19, Abs. 201; IP2, 2024, S.9, Abs. 89; IP4, 2024, S.12, Abs. 118; IP5, 2024, S.19, Abs. 156; IP10, 2024, S.10, Abs. 104).

4.2.3.2 Gering bewertete Aspekte

Die Subkategorie „Gering bewertete Aspekte“ beschäftigt sich mit den Merkmalen der Bewerbungsunterlagen, die von den befragten Personalverantwortlichen als weniger relevant eingestuft werden. Ziel ist es, zu analysieren, welche Kriterien bei der Sichtung der Unterlagen zwar wahrgenommen, jedoch nicht entscheidend für die Auswahl sind.

Dazu gehören beispielsweise bestimmte Aspekte wie die optische Gestaltung der Bewerbungsunterlagen. So wird von mehreren Befragten betont, dass das Design der Unterlagen zwar wahrgenommen, aber nicht ausschlaggebend für die Auswahl ist. Wichtig ist vor allem, dass die Unterlagen den Eindruck vermitteln, dass sich die Bewerberinnen und Bewerber Mühe gegeben haben und die Inhalte lesbar, strukturiert und übersichtlich dargestellt sind (IP4, 2024, S.12, Abs. 118; IP5, 2024, S.18-19, Abs. 156; IP8, 2024, S.11, Abs. 96).

IP5 hebt hervor, dass visuelle Elemente, wie Farben oder stilistische Gestaltung, einen positiven Eindruck hinterlassen können, wenn sie zur Stelle passen und nicht übertrieben wirken: *„Also sei es jetzt, sie haben jetzt wirklich nur ein weißes Blatt Papier, das jemand einfach befüllt hat oder da hat sich jemand Gedanken gemacht, hey, ich spiele ein bisschen mit Farbe [...] verwende einfach visuelle Stilmittel, um meine Bewerbung ein bisschen aufzupolieren. Es kann auch nach hinten losgehen, klarerweise, wenn jemand dann Sachen reinpackt, die absolut nichts mit der Stelle zu tun haben. Also es muss halt schon alles in sich schlüssig sein und zu dem passen, wofür man sich beworben hat. Das schmälert aber trotzdem nicht die fachliche Kenntnis, die dieser Mensch mitbringt“* (IP5, 2024, S.18-19, Abs. 156).

Solche Aussagen verdeutlichen, dass die visuelle Gestaltung zwar wahrgenommen wird, aber nicht als wesentliches Kriterium gesehen wird.

4.2.3.3 Wirkung von Bewerbungsfotos

Auch die Rolle von Bewerbungsfotos wird unterschiedlich bewertet und kontrovers diskutiert. Die Analyse zeigt, dass keines der befragten Unternehmen explizit ein Foto in den Bewerbungsunterlagen verlangt. Wenn jedoch ein Foto mitgeschickt wird, schauen sich die Personalverantwortlichen dieses in der Regel an (IP1, 2024, S.12, Abs. 137; IP2, 2024, S.8, Abs. 81; IP3, 2024, S.19, Abs. 201; IP4, 2024, S.11, Abs. 118; IP6, 2024, S.15, Abs. 177; IP7, 2024, S.14, Abs. 169; IP8, 2024, S.11, Abs. 96; IP9, 2024, S.16, Abs. 132; IP10, 2024, S.9, Abs. 84).

Wenn ein Foto mitgeschickt wird, wird dieses von den befragten Interviewpartnerinnen und Interviewpartner durchaus bewertet. Einige HR-Verantwortliche gaben an, dass dabei nicht die Person selbst, sondern vielmehr die Wahl des Fotos im Fokus steht. Dabei spielen Aspekte wie die Seriosität des Fotos und der sichtbare Aufwand, der in die Erstellung investiert wird, eine Rolle (IP2, 2024, S.8, Abs. 81; IP4, 2024, S.12, Abs. 122; IP5, 2024, S.23, Abs. 180; IP7, 2024, S.12, Abs. 137). So betont IP2: *„Es geht mir nicht um die Person selbst, sondern nur darum, was für ein Foto ausgewählt wurde [...] Wir hatten schon Fotos, wo ein Gruppenbild war mit einem Pfeil [...] Das sind dann so Dinge, da geht es mir nicht darum, welche Kleidung hat die Person an oder wie schaut sie aus, sondern einfach nur, passt das Bild zur Bewerbung? Habe ich mir Mühe gegeben, mich einfach von einer Freundin, von einer weißen Wand fotografieren zu lassen, mit frisierten Haaren? Oder was leider immer wieder passiert ist, Partyfotos [lacht]“* (IP2, 2024, S.8, Abs. 81).

Gleichzeitig äußerten mehrere Befragte den Wunsch, dass die Bewerberinnen und Bewerber kein Foto mitschicken sollen, um nicht in Versuchung zu geraten, dieses zu

bewerten oder sich unbewusst beeinflussen zu lassen. Sie betonten, dass sie versuchen, Fotos bewusst auszublenden, um eine möglichst objektive Bewertung der Bewerbungsunterlagen zu gewährleisten (IP3, 2024, S.19, Abs. 197; IP4, 2024, S.14, Abs. 142; IP10, 2024, S.9, Abs. 88). Diese Vorgehensweise unterstreicht den Wunsch nach einer fairen und unvoreingenommenen Bewertung im Einstellungsverfahren.

Interessanterweise ergeben die Nachfragen in den Interviews, dass die Unternehmen in den Stellenausschreibungen nicht explizit darauf hinweisen, dass ein Foto nicht erforderlich ist. Der Grund dafür liegt häufig in den Reaktionen der Fachabteilungen, die in vielen Fällen Fotos erwarten. Einige Interviewpartnerinnen und Interviewpartner berichteten, dass Fachabteilungen verwundert reagieren oder nachfragen, warum kein Foto dabei ist, wenn Bewerbungen ohne Foto eingereicht werden (IP3, 2024, S.20, Abs. 205; IP5, 2024, S.17, Abs. 144; IP9, 2024, S.16, Abs. 132; IP10, 2024, S.9, Abs. 84). Die Probandinnen und Probanden schildern in diesem Zusammenhang konkrete Szenarien, die verdeutlichen, wie unterschiedlich die Erwartungen zwischen den HR-Abteilungen und den Fachbereichen in Bezug auf Bewerbungsfotos sein können.

“Und ich weiß noch, ich weiß noch nicht mehr, wer das war, irgendeiner von unseren Führungskräften hat schon immer gesagt, ohne dem Foto nehme ich die Bewerbung nicht an. Und mich hat das dann irgendwie so ein bisschen verwundert, warum das Foto so relevant ist. Und die Person hat gesagt, sie kann sich ja dann ein besseres Bild von dem Menschen machen” (IP9, 2024, S.16, Abs. 132).

“Bei uns ist dann immer die Frage vom Hiring Manager [...] Aber, oh Gott, die Person hat kein Foto am CV, das ist doch jetzt eigentlich der Absagegrund, [...] Aber es gibt auch solche Manager, die natürlich aus allen Wolken fallen, wenn man ihnen erklärt, okay, der Markt hat sich geändert, es ist kein Must-Have auf einem CV, heutzutage absolut Standard” (IP10, 2024, S.9, Abs. 84).

“Aber es gibt ja auch viele der älteren Generationen im Unternehmen, die darf sich vielleicht nicht so gerne weiter schulen oder da jetzt nicht so viel Wert drauflegen, die dann auch immer wieder dazu diesbezüglich ein Kommentar machen oder sich dann auch dementsprechend ihre Entscheidung festlegen anhand eines äußeren Erscheinungsbildes” (IP3, 2024, S.20, Abs. 205).

Diese Diskrepanz zeigt, dass die Erwartungen der Personalverantwortlichen und der Fachbereiche nicht immer übereinstimmen. Dies zeigt, dass das Foto durchaus eine Rolle für den Gesamteindruck einer Bewerbung spielen kann. Im Kapitel 4.2.4.2 wird genauer darauf eingegangen, welche Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in den Rekrutierungsprozesses eingebunden sind.

4.2.3.4 Ergebnisse der dritten Subkategorie „Analyse der Bewerbungsunterlagen“

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass es sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in der Bewertungspraxis der befragten Unternehmen gibt. Diese Unterschiede betreffen insbesondere die Kriterien, die von den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern als besonders wichtig erachtet werden und je nach ausgeschriebener Stelle variieren können. Während bei berufserfahrenen Fachkräften die Berufserfahrung und die Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil ausschlaggebend sind, spielen bei Einstiegspositionen Aspekte wie Motivation und ordentliche Bewerbungsunterlagen eine größere Rolle. Rechtschreibfehler und unstrukturierte Unterlagen werden von den meisten Befragten als negativ empfunden, da sie mangelnde Sorgfalt signalisieren. Optische Aspekte der Bewerbungsunterlagen wie das Design werden zwar registriert, sind aber nicht ausschlaggebend, solange die Inhalte klar und lesbar dargestellt werden. Bewerbungsfotos werden von den Unternehmen nicht aktiv angefordert, aber wahrgenommen, wenn sie beigefügt sind. Die Befragten bewerten nicht die Person, sondern die Auswahl des Fotos hinsichtlich Seriosität und Aufwand. Gleichzeitig äußern viele Personalverantwortliche den Wunsch, dass keine Fotos mitgeschickt werden, um Unconscious Bias zu vermeiden. Es gibt jedoch Unterschiede in den Erwartungen zwischen Personalabteilungen und Fachabteilungen, die häufig auf Fotos bestehen und diese bewerten.

4.2.4 Entscheidungsfindung

Die Subkategorie „Entscheidungsfindung“ befasst sich mit den endgültigen Auswahlkriterien, die die befragten Unternehmen bei der Einstellung von Bewerberinnen und Bewerbern anwenden. Ziel ist es, die zentralen Faktoren zu analysieren, die letztlich darüber entscheiden, ob eine Kandidatin oder ein Kandidat eingestellt wird. Darüber hinaus wird untersucht, welche Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger am Bewerbungsprozess beteiligt sind und wie deren Rollen und Verantwortlichkeiten verteilt sind. Diese Analyse ermöglicht ein umfassendes Verständnis der Prozesse und Personen, die an der endgültigen Personalentscheidung beteiligt sind.

4.2.4.1 Zentrale Kriterien für die finale Auswahl

Die Analyse der finalen Auswahlkriterien zeigt ein Zusammenspiel verschiedener Faktoren im Rekrutierungsprozess, wobei die fachlichen Qualifikationen von der Mehrheit der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner als primäres Auswahlkriterium genannt werden (IP1, 2024, S.15, Abs. 177; IP5, 2024, S.28, Abs. 216; IP6, 2024, S.20, Abs. 228; IP8, 2024, S.17, Abs.149; IP9, 2024, S.21, Abs. 177; IP10, 2024, S.11, Abs. 104).

IP5 stärkt dies mit den Worten: „Im Prinzip gibt es einmal, wie gesagt, die fachlichen Anforderungen. Also das ist einmal das A und O“ (IP5, 2024, S.27, Abs. 216). Diese Einschätzung wird durch die Aussage von IP8 ergänzt: „Also ich würde schon sagen, 97%, 98% sind sicher die Qualifikationen am Schluss, die schon auch schlaggebend sind, also wirklich auch von den Fähigkeiten her“ (IP8, 2024, S.17, Abs.149).

IP9 betont ebenfalls die Bedeutung der fachlichen Qualifikation und bisherigen Arbeitserfahrung: „Die meisten wählen schon aufgrund eben der Qualifikation. Also das heißt, Qualifikation und bisherige Arbeitserfahrung sind bei den meisten eigentlich das Top Kriterium“ (IP9, 2024, S.21, Abs. 177).

In der praktischen Anwendung wird häufig zwischen Muss-Kriterien und Soll-Kriterien unterschieden, die zuvor anhand des Anforderungsprofils definiert werden. Diese Kategorisierung ermöglicht eine klare Prioritätensetzung im Auswahlprozess (IP2, 2024, S.13, Abs. 121; IP3, 2024, S.23, Abs. 233; IP5, 2024, S.27, Abs. 216; IP10, 2024, S.13, Abs. 112). IP2 betont die Wichtigkeit dieser Unterscheidung: "Es gibt Muss-Kriterien. Wenn ein Muss-Kriterium nicht erfüllt ist, dann wird es schwierig" (IP2, 2024, S.13, Abs. 121).

Ergänzend wird bei den Unternehmen die soziale Kompetenz der potenziellen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter als weiterer Faktor herangezogen, insbesondere wenn mehrere Personen ähnliche fachliche Qualifikationen aufweisen. Dabei spielt die Passung in das bestehende Team und zur Unternehmenskultur eine zentrale Rolle, um sicherzustellen, dass die Kandidatinnen und Kandidaten nicht nur fachlich, sondern auch menschlich in das Arbeitsumfeld integriert werden können. (IP1, 2024, S.16, Abs. 193; IP2, 2024, S.12-13, Abs. 113; IP4, 2024, S.18, Abs. 194; IP5, 2024, S.28, Abs. 216; IP6, 2024, S.20, Abs. 228; IP7, 2024, S.14, Abs. 173; IP8, 2024, S.18, Abs. 161; IP9, 2024, S.21, Abs. 177; IP10, 2024, S.13, Abs. 112). IP2 (2024, S.13, Abs. 113) beschreibt dies anhand eines „Drei-Komponenten-Modells“, das „job fit“, „team fit“ und „organisation fit“ als wichtigste Entscheidungskriterien definiert. Er führt weiter aus: „Die perfekte Kandidatin ist dann perfekt, wenn es einerseits den job fit gibt, das heißt, dass man die Stelle ausüben kann, so wie es gefordert ist, weil man das notwendige Know-how mitbringt. Wenn es den ‚team fit‘ gibt, dass die Person perfekt ins Team passt, und wenn es den ‚organisation fit‘ gibt, dass die Person auch in die Organisation passt. Und die Person mit dem besten ‚team fit‘ ist vielleicht nicht die Person mit dem idealen ‚job fit‘ oder ich habe die perfekte Spezialistin für einen Bereich gefunden, aber wenn diese Person nicht in die Organisation passt, weil die Werterhaltung einfach komplett konträr ist, dann ist es auch nicht die richtige Entscheidung, diese Person einzustellen“ (IP2, 2024, S.12-13, Abs. 113).

Dieses ganzheitliche Bewertungsmodell zeigt auf, wie neben fachlichen Anforderungen auch die Passung zur Unternehmenskultur und zum bestehenden Team für die endgültige Entscheidung von Bedeutung ist.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Differenzierung der Auswahlkriterien je nach Position, insbesondere bei Juniorpositionen. Sowohl IP6 als auch IP9 betonen die Bedeutung einer klaren Unterscheidung zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen. IP9 weist darauf hin, dass im Blue-Collar-Bereich häufig stärker auf fachliche Kompetenzen geachtet wird, während bei Einstiegs- und Juniorpositionen andere Kriterien wie z.B. das Entwicklungspotenzial stärker berücksichtigt werden (IP9, 2024, S.22, Abs.181). IP6 ergänzt diesen Ansatz, indem sie die langfristige Perspektive im Rekrutierungsprozess bei Einsteigerinnen und Einsteigern betont: *„Und das Dritte ist immer, wir überlegen immer, wohin können wir die Person entwickeln? Können wir sie weiterentwickeln?“* (IP6, 2024, S.20, Abs. 228).

4.2.4.2 Beteiligte Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger

Die Analyse der Interviews zeigt, dass in allen Unternehmen mehrere Personen am Rekrutierungsprozess beteiligt sind, um eine umfassende Bewertung der Bewerberinnen und Bewerber zu ermöglichen (IP1, 2024, S.11, Abs. 117; IP2, 2024, S.13, Abs. 119; IP3, 2024, S.23, Abs. 229; IP4, 2024, S.18, Abs. 198; IP5, 2024, S.29, Abs. 220; IP6, 2024, S.21, Abs. 232; IP7, 2024, S.14, Abs. 177; IP8, 2024, S.17, Abs. 155; IP9, 2024, S.22, Abs. 185; IP10, 2024, S.9, Abs. 88).

In der Vorselektion hat die HR-Abteilung die Entscheidungsbefugnis, ungeeignete Bewerbungen auszusortieren. Wie IP5 betont: *„Also ich habe in dem Sinne ein Entscheidungsbefugnis, dass ich in der Vorselektion Leute, die nicht passen, ablehnen kann, darf und soll“* (IP5, 2024, S.29, Abs. 220). In den nachfolgenden Bewerbungsprozess ändert sich jedoch die Rolle der HR. Hier agiert die HR-Abteilung hauptsächlich in beratender Funktion, während die Entscheidungsbefugnis auf den Fachbereich und die direkte Führungskraft übergeht (IP3, 2024, S.23, Abs. 229; IP6, 2024, S.21, Abs. 232; IP10, 2024, S.9, Abs. 88). IP9 beschreibt diesen Übergang klar: *„Da nehmen wir uns als HR meistens dann doch ein Stückchen zurück [...] Aber die Entscheidung, welche Kandidatin oder welcher Kandidat genommen wird, obliegt trotzdem dem Fachbereich“* (IP9, 2024, S.21, Abs. 177).

Ein weiterer entscheidender Faktor ist die zunehmende Einbindung des Teams in den Rekrutierungsprozess. IP8 unterstreicht dies: *„Also wenn die Führungskräfte sagen, es passt, aber das Team sagt nein, wird die Person nicht genommen [...] das Team hat bei uns fast so das höchste Gebot“* (IP8, 2024, S.17, Abs. 157).

Diese Entwicklung zeigt eine Verschiebung hin zu partizipativen Entscheidungsstrukturen, bei denen auch die Teammeinung erhebliches Gewicht hat.

Für eine bessere Übersicht über die Rollenverteilung der Entscheidungsträger wurde die folgende Tabelle erstellt:

Tabelle 9

Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger im Bewerbungsprozess

Anzahl der Beteiligten	Rolle & Entscheidungsbefugnis	IP
Zwei Personen	Teamleitung (Entscheidungsträger), HR (beratende Rolle)	IP1, 2024, S.11, Abs. 117
Mind. zwei Personen	HR, Hoteldirektion (Gleichberechtigte Entscheidungsträger)	IP2, 2024, S.13, Abs. 119
Drei Personen	HR (beratende Rolle), Hiring Manager bzw. Fachbereich (Entscheidungsträger), Teammitglied (unterstützende Rolle)	IP3, 2024, S.23, Abs. 229
Zwei Personen	HR, Teamleitung (Gleichberechtigte Entscheidungsträger)	IP4, 2024, S.18, Abs. 198
Drei Personen	HR (beratende Rolle), Teamleitung & Geschäftsführung (Entscheidungsträger)	IP5, 2024, S.29, Abs. 220
Mind. zwei Personen	HR (beratende Rolle), Fachbereich (Entscheidungsträger), eventuell Teammitglied (unterstützende Rolle)	IP6, 2024, S.21, Abs. 232
Drei Personen	HR (beratende Rolle), Teamleitung & Teammitglied (gleichberechtigte Entscheidungsträger)	IP7, 2024, S.14, Abs. 177
Mind. vier Personen	HR (beratende Rolle), Abteilungsleitung (beratende Rolle), Teamleitung (Entscheidungsträger, Teammitglieder (endgültige Entscheidungsträger)	IP8, 2024, S.17, Abs. 155

Mind. drei Personen	HR (beratende Rolle), Hiring Manager bzw. Fachbereich & Abteilungsleitung (gleichberechtigte Entscheidungsträger)	IP9, 2024, S.22, Abs. 185
Mind. drei Personen	HR (beratende Rolle), Hiring Manager bzw. Fachbereich (Entscheidungsträger), Teammitglied (unterstützende Rolle)	IP10, 2024, S.9, Abs. 88

Anmerkung. Übersicht der Anzahl der am Entscheidungsprozess Beteiligten, ihrer Rollen und Entscheidungsbefugnisse, eigene Darstellung, 2025.

4.2.4.3 Ergebnisse der vierten Subkategorie „Entscheidungsfindung“

Diese Analyse verdeutlicht, dass die Entscheidungsfindung im Rekrutierungsprozess ein mehrstufiger und kooperativer Prozess ist, bei dem die HR-Abteilung in der Vorselektion eine stärkere Rolle einnimmt, während die finale Entscheidung vorwiegend im Fachbereich und im Team getroffen wird.

4.2.5 Ergebnisse der Hauptkategorie „Bewerbungsprozess“

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Ergebnisse der Hauptkategorie „Bewerbungsprozess“ eine bewusste Strukturierung der Rekrutierungsprozesse in den untersuchten Unternehmen zeigen. Alle Unternehmen folgen einem ähnlichen Grundablauf, der mit der Erstellung eines Anforderungsprofils beginnt und über die Stellenausschreibung, die Bewerbungssichtung und die Vorstellungsgespräche bis zur endgültigen Entscheidung führt. Die meisten Unternehmen setzen dabei auf mehrere Gesprächsrunden und nutzen zunehmend digitale Hilfsmittel wie Bewerbungstools. Ein wichtiges Element ist das Mehr-Augen-Prinzip, das in neun von zehn Unternehmen praktiziert wird.

Bei der Analyse der Bewerbungsunterlagen stehen Berufserfahrung, relevante Ausbildungen und Fachkenntnisse als relevante Bewertungskriterien im Vordergrund. Das Anforderungsprofil dient dabei als wichtige Orientierungsgrundlage. Auch die formale Ordnung und Fehlerfreiheit der Unterlagen spielen eine bedeutende Rolle. Interessant ist der Umgang mit Bewerbungsfotos. Diese werden zwar nicht aktiv gefordert, aber wenn vorhanden, dennoch angeschaut. Dabei zeigen sich oft unterschiedliche Bewertungen zwischen HR-Abteilungen und Fachabteilungen. In den Interviews wurde beispielsweise berichtet, dass der Fachbereich explizit Fotos in den Bewerbungsunterlagen haben möchte. Es wurde auch deutlich, dass das Fehlen eines Fotos bei einigen Fachbereichen sogar als KO-Kriterium betrachtet wird, was den Unterschied in den Erwartungen zwischen den Abteilungen unterstreicht.

Die Rolle des äußeren Erscheinungsbildes variiert stark nach Branche und Position. Während es insbesondere in Positionen mit Kundenkontakt und in Führungspositionen als wichtig erachtet wird, spielt es beispielsweise im IT-Bereich eine untergeordnete Rolle. Dabei wird deutlich zwischen „Aussehen“ und „gepflegtem Erscheinungsbild“ unterschieden. Auffällig ist eine häufige Diskrepanz zwischen der offiziellen Unternehmenspolitik, die keine spezifischen Anforderungen an das Erscheinungsbild stellt, und der tatsächlichen Bewertung im Rekrutierungsprozess. So wurde in den Interviews ein Beispiel genannt, bei dem einer Kandidatin bzw. einem Kandidat aufgrund ihres bzw. seines äußeren Erscheinungsbildes, eine Absage erteilt wurde.

Im Bereich der finalen Entscheidungsfindung sind die fachlichen Qualifikationen das primäre Auswahlkriterium, wobei zwischen Muss- und Soll-Kriterien unterschieden wird. Soziale Kompetenz und die Passung zum Team werden als wichtige Sekundärkriterien herangezogen. Dabei variieren die Auswahlkriterien je nach Position, etwa zwischen Junior- und Senior-Positionen. Die Entscheidungsbefugnis der HR-Abteilung beschränkt sich überwiegend auf die Vorselektion, während sie im weiteren Rekrutierungsprozess fast ausschließlich eine beratende Rolle einnimmt. Die finale Entscheidung liegt dabei in der Regel beim Fachbereich und zunehmend auch beim Team.

Ein durchgängiges Thema in allen untersuchten Bereichen ist die Präsenz von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess. Die Analyse zeigt, dass Unconscious Bias potenziell in jeder Phase des Bewerbungsprozesses auftreten kann.

4.3 Ergebnisse zum Thema Maßnahmen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der letzten Hauptkategorie präsentiert, die Maßnahmen zur Reduktion von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess aufzeigt. Die Ergebnisse sind in zwei Unterkategorien gegliedert: Unternehmensweite Maßnahmen und individuelle Maßnahmen.

Dabei wird erläutert, welche Strategien aktuell zur Minimierung visueller Vorurteile eingesetzt werden und welche Maßnahmen potenziell eingeführt werden können. Ziel ist es, den Leserinnen und Lesern eine Grundlage zu bieten, um geeignete Maßnahmen auszuwählen, diese an ihre spezifischen Gegebenheiten anzupassen und gleichzeitig potenzielle Hindernisse zu benennen. Zudem wird ein Überblick über derzeit angewendete Strategien und Zukunftsaussichten der Personalverantwortlichen gegeben.

4.3.1 Unternehmensmaßnahmen zur Reduktion von Unconscious Bias

Die erste Subkategorie „Unternehmensmaßnahmen zur Reduktion von Unconscious Bias“ analysiert bestehende Ansätze und Strategien, die entweder theoretisch bekannt

sind oder bereits in Unternehmen umgesetzt werden, welche zu einer Minimierung von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess beitragen können. Darüber hinaus wird ein Blick auf mögliche Maßnahmen für die Zukunft geworfen und diskutiert, welche Herausforderungen bei der Einführung potenzieller Maßnahmen auftreten können.

4.3.1.1 Bestehende Maßnahmen

Die Analyse der Interviews zeigt ein breites Spektrum an bestehenden und theoretisch bekannten Maßnahmen zur Verringerung von Unconscious Bias in Unternehmen.

Eine der am häufigsten genannten Maßnahmen, die aus der Theorie bekannt und in der Praxis teilweise umgesetzt werden, umfasst verschiedene **Schulungen und Trainings für Personen, die am Rekrutierungsprozess** beteiligt sind. Diese reichen von Schulungen für Recruiterinnen und Recruiter und Führungskräfte zur objektiven Beurteilung in Interviews bis hin zu spezifischen Trainings, in denen anhand von Beispielen gezeigt wird, wie unbewusste Vorurteile bei der Erstellung von Stelleninseraten und Bewertung von Lebensläufen entstehen können (IP2, 2024, S.4, Abs. 41; IP3, 2024, S.22, Abs. 221; IP10, 2024, S.5, Abs. 48).

Ein weiterer Ansatz ist die **Standardisierung des Bewerbungsprozesses**. Mehrere Unternehmen setzen auf strukturierte bzw. teilstrukturierte Interviewleitfäden (IP1, 2024, S.6, Abs. 65; IP2, 2024, S.6, Abs. 61; IP3, 2024, S.16, Abs. 161, IP6, 2024, S.9, Abs. 108; IP10, 2024, S.7, Abs. 68) und standardisierte Fragebögen, um allen Kandidatinnen und die Kandidaten die gleichen Fragen zu stellen (IP3, 2024, S.16, Abs. 161).

Das **Mehr-Augen-Prinzip** wird von neun Unternehmen angewandt und als effektive Maßnahme genannt, um Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess entgegenzuwirken. Dabei werden Bewerbungen von mehreren Personen gesichtet und bewertet, wie beispielsweise Recruiterinnen und Recruiter und Teamleiterinnen bzw. Teamleiter, wodurch unterschiedliche Perspektiven in die Bewertung einfließen und die Objektivität erhöht werden kann (IP1, 2024, S.16, Abs. 181; IP2, 2024, S.5, Abs. 49; IP3, 2024, S.12, Abs. 117; IP4, 2024, S.8, Abs. 70; IP6, 2024, S.15, Abs. 169; IP7, 2024, S.14, Abs.169; IP8, 2024, S.8, Abs. 64; IP9, 2024, S.9, Abs. 68; IP10, 2024, S.6, Abs. 64).

Der Einsatz von Technologien und Software zur effizienteren und faireren Bewertung von Bewerbungen wird in den Interviews als theoretische Maßnahme mehrfach hervorgehoben (IP2, 2024, S.15, Abs. 133; IP5, 2024, S.31, Abs. 232; IP6, 2024, S.23, Abs. 256; IP8, 2024, S.18, Abs. 165). Insbesondere der **Einsatz von KI-gestützten Tools** zur Vorauswahl von Bewerbungen wird von zwei Unternehmen bisher angewandt, wie beispielsweise bei IP3 (2024, S.12-13, Abs. 125) und IP10 (2024, S.14, Abs. 120).

Dennoch äußern sich beide kritisch über die aktuellen Herausforderungen dieser Technologien. IP10 hebt hervor, dass der Aufwand, eine KI so zu trainieren, dass sie tatsächlich unbewusste Vorurteile minimiert und eine objektive Vorauswahl trifft, deutlich höher ist als zunächst angenommen: „[...] *der Aufwand, dieses Tool zu trainieren, doch sehr viel höher ist, als es eingeschätzt worden ist zu Beginn. [...] wenn es keine Hard Skills betrifft [...] stößt das Ding tatsächlich an die Grenzen, mindestens bisher*“ (IP10, 2024, S.14, Abs. 120). Besonders problematisch gestaltet sich die Bewertung von Soft Skills, die für viele Business-Rollen entscheidend sind, da diese nicht einfach durch Algorithmen erfasst werden können. Diese Einschätzung unterstreicht, dass trotz der potenziellen Vorteile KI-gestützter Systeme deren Nutzung aktuell noch limitiert ist und weiterhin menschliche Expertise erforderlich bleibt, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse der KI tatsächlich mit den Anforderungen der Position und den Einschätzungen der Recruiterinnen und Recruiter übereinstimmen.

Awareness-Kampagnen können ebenfalls eine Rolle bei der Sensibilisierung für unbewusste Vorurteile im Rekrutierungsprozess spielen. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, Mitarbeitende auf die Auswirkungen von Unconscious Bias aufmerksam zu machen und deren Bewusstsein für Diskriminierungspotenziale zu schärfen. Ein Beispiel dafür ist die Präsentation von Erfolgsgeschichten von Personen aus Minderheitengruppen (IP7, 2024, S.4, Abs. 36). Ein weiteres Beispiel beschreibt IP3: „[...] *und wir haben immer wieder Aufführungen [...] da wurden innerhalb des Festsaals Plakate aufgestellt, [...], mit einfach ganz vielen Fakten und da ist man dann durchgegangen, konnte sich das durchlesen und da waren dann einfach so Sachen angeführt, wie zum Beispiel, 85% der Bewerber und Bewerberinnen werden abgestoßen aufgrund dessen, dass sie eine indische Staatsbürgerschaft haben, und da gab es ganz viele Fakten, die angeführt wurden, was dazu dient, dass die Leute darauf aufmerksam gemacht werden*“ (IP3, 2024, S.10, Abs. 97). Solche Maßnahmen können dazu beitragen, ein tieferes Verständnis für die Vielfalt der Personen zu entwickeln und Unconscious Bias durch gezielte Aufklärung und Reflexion zu minimieren.

Ein weiterer Ansatz zur Förderung der Objektivität im Entscheidungsprozess ist die **Einbeziehung mehrerer Personen in den Auswahlprozess**. Dadurch wird sichergestellt, dass unterschiedliche Perspektiven in die Bewertung einfließen, was zu einer gerechteren Entscheidungsfindung beitragen könnte (IP1, 2024, S.11, Abs. 117; IP2, 2024, S.13, Abs. 119; IP3, 2024, S.23, Abs. 229; IP4, 2024, S.18, Abs. 198; IP5, 2024, S.29, Abs. 220; IP6, 2024, S.21, Abs. 232; IP7, 2024, S.14, Abs. 177; IP8, 2024, S.17, Abs. 155; IP9, 2024, S.22, Abs. 185; IP10, 2024, S.9, Abs. 88).

Bewerbungen ohne Foto werden von den befragten Unternehmen als ein relevanter Ansatz zur Minimierung von Unconscious Bias betrachtet (IP1, 2024, S.17, Abs. 201, IP3, 2024, S.26, Abs. 259; IP4, 2024 S.20, Abs. 214, IP7, 2024, S.15-16, Abs. 197, IP8, 2024, S.18, Abs. 165, IP9, 2024, S.23-24, Abs. 197). Die Analyse hat ergeben, dass keines der befragten Unternehmen explizit ein Foto in den Bewerbungsunterlagen verlangt. Es gibt jedoch auch keine festen Vorgaben hinsichtlich der Beilage von Fotos in den Bewerbungsunterlagen. Wenn jedoch ein Foto mitgeschickt wird, schauen sich die Personalverantwortlichen dieses in der Regel an (IP1, 2024, S.12, Abs. 137; IP2, 2024, S.8, Abs. 81; IP3, 2024, S.19, Abs. 201; IP4, 2024, S.11, Abs. 118; IP6, 2024, S.15, Abs. 177; IP7, 2024, S.14, Abs. 169; IP8, 2024, S.11, Abs. 96; IP9, 2024, S.16, Abs. 132; IP10, 2024, S.9, Abs. 84).

Anonyme Bewerbungen werden auch bei diesem Punkt als Maßnahme der Minimierung betrachtet (IP3, 2024, S.22, Abs. 221; IP7, 2024, S.15-16, Abs. 197; IP8, 2024, S.18, Abs. 165; IP9, 2024, S.23, Abs. 197). Allerdings gibt es auch kritische Stimmen zu diesem Ansatz. Der häufigste Kritikpunkt ist, dass das äußere Erscheinungsbild der Kandidatinnen bzw. Kandidaten spätestens im Verlauf des Bewerbungsprozesses ersichtlich wird (IP1,2024, S.17, Abs.201).

Ein weiterer Ansatz zur Minimierung von visuellen Vorurteilen ist ein **diverses Team** zu erstellen. Dieses Konzept zielt darauf ab, durch unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen unbewusste Vorurteile im Rekrutierungsprozess zu reduzieren. Wie IP5 betont, ist „*der Faktor Mensch*“ entscheidend, da heterogene Teams durch ihre unterschiedlichen Hintergründe und Erfahrungen in der Lage sind, Entscheidungen ausgewogener und objektiver zu treffen (IP5, 2024, S.31-32, Abs. 236). Ein Beispiel hierfür wird von IP8 geschildert: „*Wir im Team sind zum Beispiel fünf Personen im Hiring, die alle einen anderen Background haben. Ich glaube, dass das auf Dauer einfach sehr förderlich ist, auch wenn man sich mal berät, wenn man einen Rat möchte. [...] Wenn wir alle dasselbe Mindset hätten, würde sie doch nur das bestätigen, was ich hören möchte oder worauf ich vielleicht hinaus möchte*“ (IP8, 2024, S.20, Abs. 177). Die befragten Unternehmen betonen, dass ein divers aufgestelltes Team die Grundlage für ein effektives und faires Recruiting darstellt. Dieses Vorgehen ermöglicht es, die Vielfalt des Bewerbermarkts besser abzubilden und unbewusste Vorurteile im Bewerbungsprozess nachhaltig zu minimieren (IP1, 2024, S.17, Abs. 201; IP5, 2024, S.32, Abs. 236; IP6, 2024, S.23, Abs. 256; IP8, 2024, S.18, Abs. 165).

Tabelle 10

Praktische und theoretische Maßnahmen zur Minimierung von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess

Maßnahmen	Im Einsatz	Theoretisch bekannt
Schulungen & Training		
Schulungen für Führungskräfte	IP2, 2024, S.4, Abs. 41 IP3, 2024, S.22, Abs. 221 IP10, 2024, S.5, Abs. 48	IP1, 2024, S.18, Abs. 209 IP2, 2024, S.15, Abs. 133 IP6, 2024, S.23, Abs. 256 IP9, 2024, S.24, Abs. 197 IP5, 2024, S.31, Abs. 232 IP3, 2024, S.22, Abs. 221
Schulungen für Recruiterinnen und Recruiter	IP3, 2024, S.22, Abs. 221 IP10, 2024, S.5, Abs. 48	IP1, 2024, S.17, Abs. 201 IP6, 2024, S.23, Abs. 256 IP2, 2024, S.15, Abs. 133 IP9, 2024, S.24, Abs. 197 IP5, 2024, S.31, Abs. 232 IP3, 2024, S.22, Abs. 221
Standardisierung des Bewerbungsprozesses		
Strukturierte/teilstrukturierte Interviews	IP1, 2024, S.6, Abs. 65 IP2, 2024, S.6, Abs. 61 IP3, 2024, S.16, Abs. 161 IP6, 2024, S.9-10, Abs. 108 IP10, 2024, S.7, Abs. 68	IP6, 2024, S.23, Abs. 256
Standardisierter Fragebogen	IP3, 2024, S.22, Abs. 221	IP3, 2024, S.22, Abs. 221 IP6, 2024, S.23, Abs. 256
Bewerbungsunterlagen		

Bewerbungsunterlagen ohne Foto	IP1, 2024, S.12, Abs. 137 IP2, 2024, S.8, Abs. 81 IP3, 2024, S.19, Abs. 201 IP4, 2024, S.11-12, Abs. 118 IP6, 2024, S.15-16, Abs. 177 IP7, 2024, S.14, Abs. 169 IP8, 2024, S.11, Abs. 96 IP9, 2024, S.16, Abs. 132 IP10, 2024, S.9, Abs. 84	IP1, 2024, S.17, Abs. 201 IP3, 2024, S.26, Abs. 259 IP4, 2024, S.20, Abs. 214 IP7, 2024, S.15, Abs. 197 IP8, 2024, S.18, Abs. 165 IP9, 2024, S.23-24, Abs. 197
Anonyme Bewerbun- gen		IP1, 2024, S.17, Abs.201 IP3, 2024, S.22, Abs. 221 IP7, 2024, S.15, Abs. 197 IP8, 2024, S.18, Abs. 165 IP9, 2024, S.23-24, Abs. 197
Technische Unterstützung		
KI-gestützte Voraus- wahl	IP3, 2024, S.12, Abs. 125 IP10, 2024, S.14, Abs. 120	IP2, 2024, S.15, Abs. 133 IP5, 2024, S.31, Abs. 232 IP6, 2024, S.23, Abs. 256 IP8, 2024, S.18, Abs. 165
Organisatorische Maßnahmen		
Mehr-Augen-Prinzip	IP1, 2024, S.16, Abs. 181 IP2, 2024, S.5, Abs. 49 IP3, 2024, S.12, Abs. 117 IP4, 2024, S.8, Abs. 70 IP6, 2024, S.15, Abs. 169 IP7, 2024, S.14, Abs.169 IP8, 2024, S.8, Abs. 64	IP6, 2024, S.23, Abs. 256 IP5, 2024, S.31, Abs. 232 IP4, 2024, S.20, Abs. 214 IP2, 2024, S.15, Abs. 133

	IP9, 2024, S.8-9, Abs. 68 IP10, 2024, S.6-7, Abs. 64	
Diverse Zusammensetzung des HR-Teams	IP9, 2024, S.25, Abs. 205 IP8, 2024, S.18, Abs. 165	IP1, 2024, S.17, Abs. 201 IP5, 2024, S.32, Abs. 236 IP6, 2024, S.23, Abs. 256 IP8, 2024, S.18, Abs. 165
Mehrere Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger	IP1, 2024, S.11, Abs. 117 IP2, 2024, S.13, Abs. 119 IP3, 2024, S.23, Abs. 229 IP4, 2024, S.18, Abs. 198 IP5, 2024, S.29, Abs. 220 IP6, 2024, S.21, Abs. 232 IP7, 2024, S.14, Abs. 177 IP8, 2024, S.17, Abs. 155 IP9, 2024, S.22, Abs. 185 IP10, 2024, S.9, Abs. 88	IP1, 2024, S.17, Abs. 201 IP8, 2024, S.18, Abs. 165
Awareness-Kampagnen	IP3, 2024, S.10, Abs. 97 IP7, 2024, S.4, Abs. 36	
Interviews ohne Kamera (rein telefonisch)		IP10, 2024, S.13, Abs. 116

Anmerkung. Übersicht der genannten Maßnahmen zur Reduktion von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess, unterteilt in bereits umgesetzte und theoretisch bekannte Maßnahmeneigene, eigene Darstellung, 2025.

Anhand der Tabelle lässt sich eine klare Tendenz hinsichtlich der umgesetzten und theoretisch bekannten Maßnahmen zur Minimierung von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess erkennen. Festzuhalten ist, dass Kenntnisse über Maßnahmen vorhanden sind und eine Vielzahl ebenfalls Verwendung findet.

Die Maßnahmen, welche am häufigsten eingesetzt werden, sind mehrere Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, Bewerbungsunterlagen ohne Foto, gefolgt vom Mehr-Augen-Prinzip und Unconscious Bias Trainings.

Im Bereich der theoretisch bekannten Maßnahmen werden Schulungen für Führungskräfte und Recruiterinnen und Recruiter am häufigsten genannt. Das Konzept der Bewerbungen ohne Fotos wird ebenfalls von fünf Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern erwähnt und anonyme Bewerbungen.

4.3.1.2 Potenzielle Maßnahmen für die Zukunft

Im nächsten Schritt wurde untersucht, welche potenziellen Maßnahmen die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sich vorstellen könnten, in ihren Unternehmen umzusetzen und welche sie als besonders geeignet zur Minimierung von Unconscious Bias in ihrem Rekrutierungsprozess erachten. Die Aussagen basieren auf den persönlichen und subjektiven Einschätzungen der Befragten.

Tabelle 11

Potenzielle Unternehmensmaßnahmen

Maßnahme	IP
Anonyme Bewerbungen	IP3, 2024, S.26, Abs. 259 IP4, 2024, S.21, Abs. 222 IP6, 2024, S.24-25, Abs. 264 IP8, 2024, S.20, Abs. 181 IP9, 2024, S.25, Abs. 213 IP10, 2024, S.14-15, Abs. 124
Unconscious Bias Schulungen	IP1, 2024, S.19, Abs. 217 IP5, 2024, S.31-32, Abs. 236 IP6, 2024, S.24-25, Abs. 264
KI-gestützte System	IP7, 2024, S.17, Abs. 209 IP8, 2024, S.21, Abs. 185

Anmerkung. Übersicht der potenziellen Unternehmensmaßnahmen zur Reduktion von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess, eigene Darstellung, 2025.

Als eine der am häufigsten diskutierten potenziellen Maßnahmen wird die Implementierung von anonymen Bewerbungen genannt. Mehrere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner (IP3, 2024, S.26, Abs. 259, IP4, 2024, S.21, Abs. 222, IP6, 2024, S.24-25, Abs. 264, IP8, 2024, S.20, Abs. 181, IP9, 2024, S.25, Abs. 213, IP10, 2024, S.14-15, Abs. 124) sehen darin eine vielversprechende Möglichkeit, visuelle Vorurteile im Rekrutierungsprozess zu reduzieren. Dabei wird jedoch auch auf Herausforderungen hingewiesen, insbesondere bei der Überzeugung vom Managementbereich. IP10 (2024, S.14-15, Abs. 124) merkt beispielsweise an: *"Also ich glaube, unser Team ist ein Fan von anonymen Bewerbungen. Ob das Business beziehungsweise unsere Hiring Manager das genauso sehen, bezweifle ich."*

Eine weitere relevante potenzielle Maßnahme ist die Einführung, Erweiterung bzw. Vertiefung von Schulungsangeboten. Dabei wird besonders die Bedeutung verpflichtender Schulungen für Führungskräfte und Recruiterinnen und Recruiter betont, da diese auch Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger sind (IP1, 2024, S.19, 217; IP5, 2024, S.31-32, Abs. 236; IP6, 2024, S.24-25, Abs. 264).

Der Einsatz von KI und technologischen Lösungen für die Vorselektierung von Kandidatinnen und Kandidaten wird ebenfalls als zukunftsweisende Maßnahme diskutiert (IP7, 2024, S.17, Abs. 209). IP8 (2024, S.21, Abs.185) berichtet von konkreten Plänen zur Implementierung von KI-Programmen im Selektierungsprozess, mit einem geplanten Einführungszeitraum bis 2026.

Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung neuer Maßnahmen zur Minimierung von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess ist die aktive Unterstützung durch das Top-Management. IP5 (2024, S.36-37, Abs. 260) betont in diesem Zusammenhang: *„dass es insbesondere immer wichtig ist, für jede tiefgreifende Maßnahme oder etwas Neues, dass das Bekenntnis der obersten Führungsebene da ist.“* Diese Einschätzung teilen auch weitere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, die darauf hinweisen, dass das Engagement des Top-Managements essenziell ist, um Maßnahmen nachhaltig umzusetzen und deren Akzeptanz innerhalb des Unternehmens zu fördern (IP1, 2024, S.18, Abs. 213; IP4, 2024, S.23, Abs. 250; IP5, 2024, S.31, Abs. 232; IP8, 2024, S.22, Abs. 197; IP9, 2024, S.23-24, Abs. 197).

IP1 unterstreicht dies mit den Worten: *„Das sehe ich auf jeden Fall dann wahrscheinlich als einen der wichtigsten Punkte. Weil es ist einfach so, wenn das Top-Management nicht selber daran glaubt oder es selber lebt, dann wird das mittlere Management und der Rest der Mitarbeiter einfach nicht mitziehen. Weil es ist immer so, wenn das Top-Management nicht dahinter steht, das Thema, dann funktioniert es in den kleinsten*

Einheiten nicht. Also ich würde das wahrscheinlich ganz oben ansiedeln“ (IP1, 2024, S.18, Abs. 213).

Diese Aussagen verdeutlichen, dass das Top-Management nicht nur als treibende Kraft, sondern auch als Vorbild agieren muss, um neue Initiativen erfolgreich zu etablieren.

4.3.1.3 Ergebnisse der ersten Subkategorie „Unternehmensmaßnahmen zur Reduktion von Unconscious Bias“

Zusammengefasst gehören zu den häufigsten Unternehmensmaßnahmen Schulungen und Trainings, die darauf abzielen, Personalverantwortliche und Führungskräfte für unbewusste Vorurteile zu sensibilisieren. Diese reichen von allgemeinen Sensibilisierungstrainings bis hin zu gezielten Programmen, die aufzeigen, wie Vorurteile bei der Formulierung von Stellenanzeigen oder der Bewertung von Lebensläufen entstehen können. Ein weiterer zentraler Ansatz ist die Standardisierung des Bewerbungsprozesses durch strukturierte oder teilstrukturierte Interviews und standardisierte Fragebögen. Diese Verfahren bieten die Möglichkeit, gleiche Voraussetzungen für alle Bewerberinnen und Bewerber zu schaffen und damit die Objektivität im Auswahlprozess zu erhöhen. Auch das Mehraugenprinzip wird von vielen Unternehmen hervorgehoben. Es fördert durch die Einbeziehung mehrerer Personen in den Bewertungsprozess unterschiedliche Perspektiven und reduziert die Gefahr einseitiger Entscheidungen.

Die befragten Personalverantwortlichen schlugen verschiedene potenzielle Maßnahmen vor, die zur Reduktion von Unconscious Bias im Bewerbungsprozess eingeführt werden könnten. Anonyme Bewerbungen wurden als besonders vielversprechend betrachtet, obwohl die Umsetzung aufgrund fehlender Zustimmung im Managementbereich herausfordernd sein kann. Ebenso wurde die Einführung oder Vertiefung verpflichtender Schulungsangebote für Führungskräfte und Recruiterinnen und Recruiter als essenziell hervorgehoben, da diese direkt in Entscheidungsprozesse eingebunden sind. Der Einsatz von KI-gestützten Tools zur Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern wird als zukunftsorientierter Ansatz gesehen, wobei erste Implementierungspläne bereits erwähnt wurden.

Die Unterstützung des Top-Managements wurde als entscheidender Erfolgsfaktor identifiziert. Ohne dessen Engagement und Vorbildfunktion bleibt die Umsetzung solcher Maßnahmen oft begrenzt. Diese Einschätzung verdeutlicht, dass eine nachhaltige Implementierung nicht nur technologische oder organisatorische Anpassungen erfordert, sondern auch eine klare strategische Unterstützung auf höchster Unternehmensebene.

4.3.2 Individuelle Maßnahmen von Personalverantwortlichen zur Reduktion von Unconscious Bias

Die zweite Subkategorie „Individuelle Maßnahmen zur Reduktion von Unconscious Bias“ widmet sich den persönlichen Ansätzen der Personalverantwortlichen. Darüber hinaus werden mögliche Zukunftsaussichten beschrieben, die entweder während der Interviews entwickelt oder von den Befragten als bestehende Pläne zur Reduktion von Unconscious Bias im Unternehmen geschildert werden.

4.3.2.1 Bestehende Maßnahmen

Die Antwort auf die Frage, was Personalverantwortliche persönlich beitragen, um Unconscious Bias entgegenzuwirken, variiert zwischen den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern.

Die am häufigsten genannte individuelle Maßnahme ist die aktive Selbstreflexion. Fast alle Probandinnen und Probanden betonen die Bedeutung, sich der Existenz von Unconscious Bias bewusst zu sein und Entscheidungen kritisch zu hinterfragen. Dabei geht es auch darum, nach einer getroffenen Entscheidung innezuhalten und sich zu fragen, ob diese möglicherweise durch unbewusste Vorurteile beeinflusst sein könnte (IP1, 2024, S.11, Abs. 121; IP3, 2024, S.27, Abs. 271; IP5, 2024, S.33-34, Abs. 244; IP7, 2024, S.17, Abs. 225; IP9, 2024, S.26, Abs. 221). IP5 beschreibt diesen Prozess folgendermaßen: *„Das heißt, ich hinterfrage das, was ich tue, wieso ich es tue, und teilweise kann es ja auch vorkommen, dass ich jemandem, wenn ich mir nicht sicher bin oder wenn ich in dem Moment einfach mit so vielen anderen Themen beladen bin, wenn ich gerade für mich selber nicht herleiten kann, wieso mir die Bewerbung nicht gefällt, dann schaue ich sie mir in zwei Tagen auch noch einmal an“* (IP5, 2024, S.35, Abs. 252). Zusätzlich wird die bewusste zeitliche Trennung von Interviews als ergänzende Maßnahme hervorgehoben. IP2 erläutert: *„Wir machen auch bewusst meistens zwei unterschiedliche Tage, wenn wir die zwei Interviews machen, das heißt, dass da auch zwei, drei Tage dazwischen liegen, um Personen auch nochmal am zweiten Tag, am dritten Tag zu sehen, weil oft hat man einen schlechten Tag und am nächsten Tag geht es einem schon wieder besser und das Gespräch hat eine ganz andere Qualität. Das sind so die Dinge, auf die wir Wert legen [...]“* (IP2, 2024, S.6, Abs. 61). Diese Ansätze verdeutlichen, wie bewusst Entscheidungen reflektiert und durch zeitliche Pausen unterstützt werden können, um unbewusste Vorurteile im Rekrutierungsprozess zu minimieren.

Eine zweite individuelle Maßnahme ist der aktive Austausch mit Kolleginnen und Kollegen. Viele Interviewpartnerinnen (IP4, 2024, S.20, Abs. 214; IP7, 2024, S.17, Abs. 225;

IP9, 2024, S.26, Abs. 221; IP10, 2024, S.15, Abs. 129) führen regelmäßige Gespräche im Team, um verschiedene Perspektiven einzuholen und mögliche Vorurteile zu erkennen.

Der bewusste Fokus auf relevante Qualifikationen und fachliche Kriterien wird ebenfalls häufig als persönliche Strategie genannt. IP3 (2024, S.19, Abs. 197) und IP6 (2024, S.15, Abs. 177) berichten, dass sie aktiv versuchen, sich ausschließlich auf die für die Position relevanten Kompetenzen zu konzentrieren und andere Aspekte wie Fotos oder persönliche Merkmale versuchen auszublenden.

Die letzte persönliche Maßnahme, die in den Interviews genannt wird, ist die „Gesprächsdokumentation“. Diese wird besonders ausführlich von IP10 beschrieben. Dabei geht es darum, während der Interviews möglichst wörtlich mitzuschreiben und sich ausschließlich auf das tatsächlich Gesagte zu konzentrieren, anstatt es zu interpretieren. IP10 erläutert dies folgendermaßen: *"dadurch, dass ich sehr wörtlich mitschreibe, versuche ich meine Meinung auszublenden, wie der Bewerber vielleicht XY gemeint hat, aber eigentlich genau das gesagt hat"* (IP10, 2024, S.15, Abs. 129). Diese Methode dient als objektive Grundlage für spätere Feedbackrunden mit den Führungskräften, in denen mögliche unterschiedliche Interpretationen auf Basis des tatsächlich Gesagten und nicht auf Basis subjektiver Eindrücke diskutiert werden können. Durch diese strikte Trennung von Beobachtung und Interpretation wird versucht, unbewusste Vorurteile bei der Beurteilung zu minimieren.

Ein weiterer Ansatz ist, als rekrutierende Person aus fester Überzeugung heraus Diversität zu fördern und das Konzept nach außen hin auszuleben (IP4, 2024, S.24-25, Abs. 266; IP9 2024, S.23-24, Abs. 197).

Tabelle 12

Bestehende individuelle Maßnahmen von Personalverantwortlichen

Maßnahme	IP
Selbstreflexion (Bewusstes Hinterfragen eigener Entscheidungen)	IP1 (2024, S.11, Abs. 121) IP3 (2024, S.27, Abs. 271) IP5 (2024, S.33-34, Abs. 244) IP7 (2024, S.17, Abs. 225) IP9 (2024, S.26, Abs. 221)

Offener Austausch im Team (Einholen von mehreren Meinungen)	IP4 (2024, S.20, Abs. 214) IP7 (2024, S.17, Abs. 225) IP9 (2024, S.26, Abs. 221) IP10 (2024, S.15, Abs. 129)
Bewusstes Ausblenden von Fotos und Merkmalen (Ignorieren von Bewerbungsfotos und anderen Merkmalen)	IP3 (2024, S.19, Abs. 197) IP6 (2024, S.15-16, Abs. 177)
Zeitlicher Abstand (Überprüfung von Bewerbungsunterlagen nach x Stunden)	IP2 (2024, S.6, Abs. 61) IP5 (2024, S.35, Abs. 252)
Gesprächsdokumentation (Mitschreiben während Bewerbungsgespräche)	IP10 (2024, S.15, Abs. 129)
Förderung durch persönliche Überzeugung und Außenwirkung (Diversität fördern und das Konzept nach außen hin ausleben)	IP4 (2024, S.24-25, Abs. 266) IP9 2024, S.23-24, Abs. 197)

Anmerkung. Übersicht der genannten individuellen Maßnahmen von Personalverantwortlichen zur Reduktion von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess, eigene Darstellung, 2024.

Die Analyse der bestehenden individuellen Maßnahmen zur Reduktion von Unconscious Bias im Bewerbungsprozess verdeutlicht, dass Personalverantwortliche bereits verschiedene Ansätze anwenden.

4.3.2.2 Zukunftsaussichten

Die Interviews haben gezeigt, dass einige Personalverantwortliche das Gespräch als Impuls genutzt haben, um über ihre zukünftigen Maßnahmen zur Minimierung von Unconscious Bias nachzudenken und konkrete Schritte zu planen. Die Befragten äußerten die Bereitschaft, sich intensiver mit dem Thema auseinanderzusetzen und weitere Initiativen in ihren Unternehmen anzustoßen (IP1, 2024, S.20, Abs. 229; IP2, 2024, S.17, Abs. 149; IP8, 2024, S.3, Abs. 28).

IP1 (2024, S.20, Abs. 229) reflektiert: *„Ich nehme aus unserem Gespräch auf jeden Fall mit, dass wir das Thema intern noch einmal besprechen werden. [...] Ich nehme es auf jeden Fall mit und werde mir eventuell überlegen, ob wir so ein Unconscious Bias*

Training bei uns im Unternehmen noch implementieren“. Diese Aussage zeigt, wie das Interview einen Anstoß geben kann, über konkrete Maßnahmen, wie z.B. zusätzliche Trainings für Führungskräfte, nachzudenken.

Auch IP8 (2024, S.3, Abs. 28) berichtet von geplanten Maßnahmen zur stärkeren Förderung von Diversity. So erwähnte sie: *„Wir schauen, dass wir das jetzt verstärkt ausbauen und auch gerade bei unseren Stellenausschreibungen. [...] Wir haben auch diesen Passus aufgenommen, dass wir jede Form von Diskriminierung ablehnen*“. Dies zeigt die Absicht, Diversity-Initiativen weiter auszubauen.

Die Unterstützung durch das Top-Management wurde von den Interviewpartnerinnen und Interviewpartner als entscheidender Faktor mehrfach hervorgehoben (IP1, 2024, S.18, Abs. 213; IP4, 2024, S.23, Abs. 250; IP5, 2024, S.31, Abs. 232; IP8, 2024, S.22, Abs. 197; IP9, 2024, S.23-24, Abs. 197). IP2 (2024, S.17, Abs. 149), die selbst im Top-Management angesiedelt ist, erklärte: *„Ich habe das Glück, dass ich in meiner Rolle im Unternehmen einfach im Top-Management angesiedelt bin und dementsprechend das Thema hier auch vorantreiben kann und dass die Leute meine Werte sehr gut teilen*.“ Diese Aussage verdeutlicht, wie wichtig eine strategische Positionierung auf höchster Ebene für die Umsetzung von Maßnahmen ist.

4.3.2.3 Ergebnisse der zweiten Subkategorie „Individuelle Maßnahmen von Personalverantwortlichen zur Reduktion von Unconscious Bias“

Zusammenfassend zeigt sich, dass Personalverantwortliche aktiv dazu beitragen können, Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess zu reduzieren. Die am häufigsten genannte Maßnahme ist die aktive Selbstreflexion. Viele Befragte betonen die Bedeutung, sich der Existenz von Unconscious Bias bewusst zu sein und Entscheidungen kritisch zu hinterfragen. Einige gehen sogar so weit, getroffene Entscheidungen nachträglich zu überprüfen, um unbewusste Vorurteile auszuschließen, oder sie planen zeitliche Abstände zwischen Interviews ein, um einen klareren Blick auf die Bewerberinnen und Bewerber zu ermöglichen.

Ein weiterer Ansatz ist der offene Austausch im Team, bei dem regelmäßig unterschiedliche Perspektiven eingeholt werden, um mögliche Vorurteile zu erkennen und auszuräumen. Zudem wird der bewusste Fokus auf relevante Qualifikationen und fachliche Kriterien hervorgehoben, wobei Fotos oder andere persönliche Merkmale bewusst ausgeblendet werden, um eine objektivere Beurteilung zu gewährleisten.

Eine weitere Maßnahme ist die Gesprächsdokumentation. Dabei wird während des Interviews möglichst wörtlich mitgeschrieben, um subjektive Interpretationen zu vermeiden und eine objektive Grundlage für spätere Diskussionen zu schaffen. Schließlich sehen

einige Befragte die Förderung von Diversität als persönlichen Ansatz, den sie aktiv nach außen leben, um Unconscious Bias entgegenzuwirken und Vielfalt im Unternehmen zu fördern.

Darüber hinaus planen einige der Befragten die Einführung neuer Maßnahmen oder die Initiierung entsprechender Initiativen.

4.3.3 Ergebnisse der Hauptkategorie „Maßnahmen“

Zusammengefasst zeigt sich, dass in der Praxis besonders häufig Schulungen und Trainings für Recruiterinnen und Recruiter und Führungskräfte eingesetzt werden, um unbewusste Vorurteile zu erkennen und Entscheidungen bewusster zu treffen. Ebenfalls etabliert sind standardisierte Verfahren wie strukturierte Interviews und Fragebögen, die die Vergleichbarkeit zwischen den Bewerberinnen und Bewerbern erhöhen und damit den Einfluss von Unconscious Bias reduzieren sollte. Das Mehr-Augen-Prinzip wird ebenfalls häufig angewendet, da die Einbindung mehrerer Personen im Auswahlprozess unterschiedliche Perspektiven ermöglicht und die Objektivität steigern könnte. Bewerbungsunterlagen ohne Foto sind eine weitere Maßnahme, die von vielen Unternehmen genutzt wird, um visuelle Vorurteile zu minimieren, auch wenn Fotos bei eingereichten Unterlagen oft dennoch betrachtet werden, um visuelle Vorurteile zu minimieren, auch wenn Fotos in den eingereichten Unterlagen häufig dennoch betrachtet werden.

Unter den möglichen Maßnahmen, die Personalverantwortliche in ihren Unternehmen einführen können, gelten anonyme Bewerbungen als vielversprechender Ansatz. Allerdings scheitert die Umsetzung häufig an der fehlenden Zustimmung der Geschäftsleitung. Auch die Einführung bzw. Intensivierung von Pflichtschulungen für Führungskräfte und Personalverantwortliche, die eine zentrale Rolle im Rekrutierungsprozess spielen, wird als entscheidend angesehen. Auch der Einsatz von KI-gestützten Tools zur Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern wird als innovativer Ansatz hervorgehoben und erste Umsetzungspläne genannt.

Die Unterstützung durch das Top-Management wird als Schlüsselfaktor für den Erfolg solcher Maßnahmen identifiziert. Ohne das Engagement und die Vorbildfunktion des Top-Managements bleibt die Umsetzung oft begrenzt.

Personalverantwortliche setzen zudem individuelle Maßnahmen ein, um Unconscious Bias zu reduzieren. Besonders häufig wird die bewusste Selbstreflexion genannt, bei der Entscheidungen hinterfragt und kritisch geprüft werden, ob sie durch unbewusste Vorurteile beeinflusst sein können. Darüber hinaus legen viele Wert auf den aktiven Austausch im Team, um unterschiedliche Perspektiven einzuholen und mögliche Verzerrungen in

der Entscheidungsfindung zu erkennen. Weitere Ansätze umfassen die bewusste Konzentration auf relevante Qualifikationen und das Ignorieren von Bewerbungsfotos sowie die zeitliche Trennung von Interviews, um objektivere Bewertungen zu ermöglichen.

5 Diskussion der Ergebnisse und Ausblick

In diesem abschließenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung interpretiert und mit der theoretischen Grundlage verknüpft, um die Forschungsfrage „Welche Maßnahmen können Unternehmen ergreifen, um visuelle Vorurteile im Rekrutierungsprozess zu minimieren?“ zu beantworten. Anschließend werden die Implikationen für die Praxis und die Forschung sowie die Limitierungen dieser Arbeit dargestellt.

5.1 Interpretation der Ergebnisse, die für die Forschungsfrage relevant sind

Die Interpretation der Forschungsergebnisse offenbart mehrere bedeutsame Aspekte, die für die praktische Implementierung von Maßnahmen zur Minimierung visueller Vorurteile im Rekrutierungsprozess relevant sind.

Ein bemerkenswerter Aspekt ist die teilweise deutliche Diskrepanz zwischen theoretisch bekannten und tatsächlich umgesetzten Maßnahmen. Während das Bewusstsein für verschiedene Interventionsmöglichkeiten durchaus vorhanden ist, zeigt sich in der praktischen Umsetzung oft eine Lücke. Dies wird besonders deutlich am Beispiel anonymer Bewerbungsverfahren, die zwar als vielversprechende Maßnahme erkannt, aber häufig aufgrund von Widerständen, insbesondere im Managementbereich, nicht implementiert werden (IP3, 2024, S.26, Abs. 259; IP8, 2024, S.20, Abs. 181).

Die Ergebnisse der Interviews und die theoretischen Erkenntnisse aus der Literatur verdeutlichen auch, dass Unconscious Bias ein allgegenwärtiges, aber schwer greifbares Thema ist. Es zeigt sich, dass unbewusste Vorurteile in allen Phasen des Rekrutierungsprozesses auftreten können – von der Erstellung des Anforderungsprofils über die Sichtung der Bewerbungsunterlagen bis hin zur finalen Auswahlentscheidung. Diese Erkenntnis hebt die Notwendigkeit hervor, für jede Phase spezifische Gegenmaßnahmen zu entwickeln (IP1, 2024, S.15, Abs. 169; IP2, 2024, S.11, Abs. 105; IP3, 2024, S.22, Abs. 221; IP4, 2024, S.16, Abs. 174; IP5, 2024, S.23, Abs. 184; IP6, 2024, S.19, Abs. 212; IP7, 2024, S.13-14, Abs. 165; IP8, 2024, S.15, Abs. 133; IP9, 2024, S.21, Abs. 173; IP10, 2024, S.11-12, Abs. 108).

Die Untersuchung verdeutlicht zudem die komplexe Dynamik zwischen verschiedenen Stakeholdern im Rekrutierungsprozess. Während HR-Abteilungen häufig progressivere Ansätze zur Minimierung visueller Vorurteile verfolgen, zeigen sich Fachbereiche oft konservativer. Besonders bemerkenswert ist der Unterschied zwischen der offiziellen Unternehmenspolitik und der tatsächlichen Praxis in Unternehmen. Obwohl

Bewerbungsfotos offiziell nicht gefordert werden, haben sie in einigen Fachbereichen dennoch eine Bedeutung für die Entscheidungsfindung (IP4, 2024, S.21, Abs. 222; IP10, 2024, S.14-15, Abs. 124). Diese Abweichung unterstreicht die Notwendigkeit einer verbesserten Abstimmung zwischen den beteiligten Abteilungen.

Die Analyse zeigt zudem, dass Unternehmen bereits vielfältige Maßnahmen zur Reduktion von Unconscious Bias im Bewerbungsprozess kennen und umsetzen (IP1, 2024, S.16, Abs. 181; IP2, 2024, S.5, Abs. 49; IP3, 2024, S.12, Abs. 117; IP4, 2024, S.8, Abs. 70; IP6, 2024, S.15, Abs. 169; IP7, 2024, S.14, Abs.169; IP8, 2024, S.8, Abs. 64; IP9, 2024, S.9, Abs. 68; IP10, 2024, S.6, Abs. 64). Die Maßnahmen, welche am häufigsten eingesetzt werden, sind die Einbeziehung von mehreren Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern, Bewerbungsunterlagen ohne Foto, gefolgt vom Mehr-Augen-Prinzip und Unconscious Bias Trainings. Im Bereich der theoretisch bekannten Maßnahmen werden Schulungen für Führungskräfte und Recruiterinnen bzw. Recruiter am häufigsten genannt. Das Konzept der Bewerbungen ohne Fotos wird ebenfalls von den befragten Probandinnen erwähnt, gefolgt vom Mehr-Augen-Prinzip und Unconscious Bias Trainings.

Allerdings wird auch deutlich, dass die Umsetzung dieser Maßnahmen stark von unternehmensinternen Faktoren wie der Akzeptanz durch die Belegschaft, der Unternehmenskultur und der Unterstützung durch das Top-Management abhängt.

Die Ergebnisse unterstreichen weiterhin die zentrale Bedeutung der Unternehmenskultur für die erfolgreiche Implementierung von Maßnahmen gegen visuelle Vorurteile im Rekrutierungsprozess. Das Engagement des Top-Managements wird dabei als Schlüsselfaktor identifiziert, was die Notwendigkeit eines Top-down-Ansatzes bei der Implementierung entsprechender Maßnahmen verdeutlicht (IP1, 2024, S.18, Abs. 213; IP4, 2024, S.23, Abs. 250; IP5, 2024, S.31, Abs. 232; IP8, 2024, S.22, Abs. 197; IP9, 2024, S.23-24, Abs. 197; Nalty, 2016, S. 49).

Die häufige Nennung der Selbstreflexion als wichtige Maßnahme zeigt, dass die Minimierung visueller Vorurteile nicht allein durch strukturelle oder technische Maßnahmen erreicht werden kann, sondern auch ein hohes Maß an individueller Verantwortung und Bewusstsein erfordert (IP1, 2024, S.11, Abs. 121; IP3, 2024, S.27, Abs. 271; IP5, 2024, S.33-34, Abs. 244; IP7, 2024, S.17, Abs. 225; IP9, 2024, S.26, Abs. 221). Die Vielschichtigkeit der identifizierten Maßnahmen verdeutlicht dabei, dass ein einzelner Ansatz nicht ausreicht, um visuelle Vorurteile im Rekrutierungsprozess zu minimieren. Vielmehr ist eine Kombination verschiedener Maßnahmen auf struktureller, individueller und organisatorischer Ebene erforderlich (Atewologun et al. (2018, S. 11f.).

Die Ergebnisse implizieren, dass Unternehmen einen individuell angepassten Mix aus verschiedenen Maßnahmen entwickeln müssen, der ihre spezifische Situation, Ressourcen und Unternehmenskultur berücksichtigt. Dabei sollten sowohl kurzfristig umsetzbare Maßnahmen wie die Einführung von Interviewleitfäden als auch langfristige Veränderungen wie die Implementierung von anonymen Bewerbungsunterlagen berücksichtigt werden.

Die Untersuchung zeigt abschließend, dass die Minimierung visueller Vorurteile im Rekrutierungsprozess eine komplexe Herausforderung darstellt, die einen systematischen und ganzheitlichen Ansatz erfordert. Der Erfolg entsprechender Maßnahmen hängt dabei maßgeblich von der Unterstützung des Top-Managements, der effektiven Zusammenarbeit verschiedener Stakeholder und der Bereitschaft zu kontinuierlicher Selbstreflexion und Verbesserung ab.

5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Die vorliegende Untersuchung widmet sich der Forschungsfrage „**Welche Maßnahmen können Unternehmen ergreifen, um visuelle Vorurteile im Rekrutierungsprozess zu minimieren**“. Die Analyse der Ergebnisse aus Literatur und Interviews zeigt, dass eine Vielzahl von Maßnahmen existiert, um unbewusste Vorurteile im Rekrutierungsprozess zu reduzieren. Diese Maßnahmen reichen von strategischen Änderungen auf Unternehmensebene über technologische Innovationen bis hin zu individuellen Verhaltensanpassungen durch Personalverantwortliche.

Die Ergebnisse der Untersuchung verdeutlichen zunächst, dass Unconscious Bias in sämtlichen Phasen des Rekrutierungsprozesses auftreten kann - von der Erstellung des Anforderungsprofils bis zur finalen Auswahlentscheidung. Diese Erkenntnis wird von sämtlichen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern geteilt (IP1, 2024, S.15, Abs. 169; IP2, 2024, S.11, Abs. 105; IP3, 2024, S.22, Abs. 221; IP4, 2024, S.16, Abs. 174; IP5, 2024, S.23, Abs. 184; IP6, 2024, S.19, Abs. 212; IP7, 2024, S.13-14, Abs. 165; IP8, 2024, S.15, Abs. 133; IP9, 2024, S.21, Abs. 173; IP10, 2024, S.11-12, Abs. 108) und deckt sich mit den theoretischen Erkenntnissen von Habermacher et al. (2014, S. 24). Dies unterstreicht die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Ansatzes bei der Implementierung von Gegenmaßnahmen. Besonders relevant erscheint dabei die Erkenntnis, dass das äußere Erscheinungsbild, insbesondere in Positionen mit Kundinnen- und Kundenkontakt oder Führungsverantwortung, trotz fehlender offizieller Anforderungen, einen Einfluss auf Rekrutierungsentscheidungen hat (IP2, 2024, S.8, Abs. 81; IP4, 2024, S.12, Abs. 122; IP5, 2024, S.23, Abs. 180; IP7, 2024, S.12, Abs. 137).

Die Analyse der theoretischen und empirischen Daten zeigt mehrere zentrale Maßnahmenkategorien auf. Im Bereich der strukturellen Maßnahmen ist die Implementierung anonymer Bewerbungsverfahren, die Einführung des Mehr-Augen-Prinzips, die Beteiligung mehrerer Entscheidungsträger am Auswahlprozess sowie der Verzicht auf Bewerbungsfotos im Auswahlprozess zu nennen (Moghimi, 2019, S. 10; Posthuma et al., 2002, S. 35ff.; Hiebl, 2015, S. 265; Krause et al., 2012, S. 145ff.). Diese Maßnahmen werden von mehreren Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern (IP3, 2024, S.26, Abs. 259; IP4, 2024, S.21, Abs. 222; IP6, 2024, S.24-25, Abs. 264; IP8, 2024, S.20, Abs. 181; IP9, 2024, S.25, Abs. 213; IP10, 2024, S.14-15, Abs. 124) als vielversprechende Möglichkeiten zur Reduzierung visueller Vorurteile im Rekrutierungsprozess identifiziert.

Zu Personalentwicklungsmaßnahmen gehören insbesondere verpflichtende Trainings und Unconscious Bias Workshops, welche von mehreren Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern als essentiell erachtet werden (IP1, 2024, S.19, 217; IP5, 2024, S.31-32, Abs. 236; IP6, 2024, S.24-25, Abs. 264).

Dabei ist es basierend auf den Forschungsergebnissen besonders empfehlenswert, diese Schulungen nicht nur für Führungskräfte und HR-Verantwortliche verpflichtend zu machen, sondern diese auf alle im Rekrutierungsprozess beteiligten Personen auszuweiten. Diese Empfehlung stützt sich auf die Erkenntnis aus den Interviews, dass die Entscheidungsfindung im Rekrutierungsprozess durch multiple Stakeholderinnen und Stakeholder erfolgt. Die HR-Abteilung übernimmt dabei hauptsächlich die Vorselektion und die Erstgespräche, während die finale Entscheidung häufig in den Fachbereichen und Teams getroffen wird. Durch die Ausweitung der verpflichtenden Schulungen auf alle Prozessbeteiligten kann sichergestellt werden, dass ein einheitliches Verständnis für unbewusste Vorurteile und deren Minimierung über alle Entscheidungsebenen hinweg entwickelt wird (Atewologun et al., 2018, S. 11f.).

Im Bereich der technologischen Maßnahmen steht der Einsatz von KI-gestützten Vorselektierungstools sowie die Implementierung technologischer Lösungen zur Objektivierung des Auswahlprozesses im Vordergrund. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass auch diese Technologien ihre eigenen Herausforderungen im Hinblick auf Voreingenommenheit mit sich bringen. Algorithmische Systeme basieren auf historischen Datensätzen und können dadurch bestehende Diskriminierungsmuster reproduzieren oder sogar verstärken. Dies macht eine sorgfältige Überprüfung und regelmäßige Evaluation der verwendeten Algorithmen unerlässlich. Unternehmen müssen daher bei der Einführung solcher Systeme besonderes Augenmerk auf die Qualität und Diversität der Trainingsdaten legen und kontinuierliche Kontrollen der Ergebnisse durchführen.

Zudem sollten KI-Systeme nicht als alleiniges Entscheidungskriterium herangezogen werden, sondern vielmehr als unterstützendes Instrument im Gesamtkontext des Rekrutierungsprozesses dienen. Eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung der algorithmischen Parameter sowie die Einbindung verschiedener Perspektiven bei der Systementwicklung und -wartung sind dabei zentrale Erfolgsfaktoren (Raghavan et al., 2020, S. 12f.; IP7, 2024, S.17, Abs. 209; IP8, 2024, S.21, Abs. 185).

Individuelle Maßnahmen umfassen die aktive Selbstreflexion der Entscheidungsträgerinnen bzw. Entscheidungsträger, systematische Gesprächsdokumentation, den bewussten Fokus auf relevante Qualifikationen und fachliche Kriterien sowie den regelmäßigen teaminternen Austausch über verschiedene Perspektiven. Zu den organisatorischen Maßnahmen gehören eine klare Aufgabenteilung zwischen HR-Abteilung und Fachbereichen, die Standardisierung von Bewertungskriterien sowie die Implementierung strukturierter Interviewleitfäden (IP1, 2024, S.11, Abs. 121; IP3 (2024, S.27, Abs. 271; IP5 (2024, S.33-34, Abs. 244; IP7, 2024, S.17, Abs. 225; IP9 (2024, S.26, Abs. 221).

Besonders hervorzuheben ist die zentrale Rolle des Top-Managements bei der erfolgreichen Implementierung dieser Maßnahmen. Die Untersuchung zeigt deutlich, dass das aktive Engagement der Führungsebene essential für die nachhaltige Umsetzung und Akzeptanz von Maßnahmen zur Minimierung visueller Vorurteile ist (IP1, 2024, S.18, Abs. 213; IP4, 2024, S.23, Abs. 250; IP5, 2024, S.31, Abs. 232; IP8, 2024, S.22, Abs. 197; IP9, 2024, S.23-24, Abs. 197; Nalty, 2016, S. 49).

Abschließend lässt sich sagen, dass die Forschungsfrage beantwortet werden kann. Es gibt eine Vielzahl von Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen können, um visuelle Vorurteile im Rekrutierungsprozess zu minimieren. Die praktische Umsetzung erfordert jedoch eine ganzheitliche Strategie, die sowohl individuelle als auch strukturelle Ansätze berücksichtigt. Unternehmen sind gefordert, diese Maßnahmen auf ihre spezifischen Bedürfnisse zuzuschneiden und kontinuierlich zu evaluieren, um eine nachhaltige Reduktion von Unconscious Bias zu erreichen. Dies eröffnet nicht nur Chancen für eine gerechtere Personalauswahl, sondern auch für eine diversere und innovativere Unternehmenskultur.

5.3 Implikation für die Praxis

Maßnahmen zur Reduktion von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess sind mit Blick auf aktuelle gesellschaftliche und wirtschaftliche Anforderungen unerlässlich. Studien zeigen, dass Einstellungsentscheidungen durch unbewusste Vorurteile beeinflusst werden können (Domsch, Ladwig & Weber, 2019, S. 6). Diese Tatsache verdeutlicht die

zentrale Rolle der Personalverantwortlichen im Rekrutierungsprozess. Ihre Entscheidungen beeinflussen nicht nur den beruflichen Werdegang einzelner Personen, sondern können auch den langfristigen Erfolg eines Unternehmens maßgeblich prägen.

Im Rahmen der Studie werden zahlreiche Maßnahmen identifiziert, die dazu beitragen können, Unconscious Bias zu minimieren. Allerdings ist verständlicherweise nicht jede Maßnahme in jedem Unternehmen gleichermaßen umsetzbar. Die Auswahl geeigneter Maßnahmen hängt von der Unternehmensstruktur, den zur Verfügung stehenden Ressourcen und ggf. auch von technischen Voraussetzungen, wie z.B. dem Einsatz von Tools zur Anonymisierung von Bewerbungen, ab. Gleichzeitig werden aber auch Strategien identifiziert, die ohne großen finanziellen oder technischen Aufwand von den Personalverantwortlichen im Arbeitsalltag umgesetzt werden können. Zu den Maßnahmen gehören unter anderem die regelmäßige Selbstreflexion, bei der eigene Entscheidungen bewusst hinterfragt werden, sowie der offene Austausch im Team, um verschiedene Perspektiven einzuholen. Ein weiterer Ansatz ist das gezielte Ausblenden von Fotos und anderen persönlichen Merkmalen, um den Fokus auf die fachlichen Qualifikationen der Bewerbenden zu lenken. Auch das Einhalten eines zeitlichen Abstands, beispielsweise durch die erneute Überprüfung von Bewerbungsunterlagen nach einigen Stunden oder Tagen, kann helfen, unbewusste Vorurteile zu reduzieren.

In einer schnelllebigen Welt ist es besonders wichtig, sich die nötige Zeit zu nehmen, um Entscheidungen über neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überlegt und gründlich zu treffen. Dieses bewusste Vorgehen kann nicht nur zu einer objektiveren Auswahl führen, sondern auch langfristig die Vielfalt und Fairness im Unternehmen fördern.

5.4 Limitierung

Das äußere Erscheinungsbild und Unconscious Bias sind Themen, die stark von subjektiven Wahrnehmungen geprägt sind und daher von jeder Person anders wahrgenommen, interpretiert und erlebt werden. Aufgrund dieser individuellen Dimension wurden in den Interviews vielfältige und zum Teil sehr unterschiedliche Sichtweisen geäußert. Es konnten zwar einige Gemeinsamkeiten identifiziert werden, jedoch überwiegen die individuellen Meinungen und Erfahrungen, was einen direkten Vergleich der Ergebnisse erschwert. Eine ausführliche Diskussion aller Ergebnisse würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Im Rahmen der Interviews wurde eine Vielzahl von betrieblichen Maßnahmen und persönlichen Ansätzen zur Minimierung von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess genannt. Daneben betonten die Personalverantwortlichen individuelle Strategien wie Selbstreflexion, die bewusste Fokussierung auf fachliche Qualifikationen und die

Dokumentation von Vorstellungsgesprächen. Diese Vielfalt an Ansätzen verdeutlicht die Komplexität der Thematik und die Bemühungen, Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess aktiv entgegenzuwirken.

Es lässt sich festhalten, dass keine abschließende Aussage über die Wirksamkeit der Maßnahmen zur Reduktion von Unconscious Bias im Bewerbungsprozess getroffen werden kann. Die tatsächliche Wirkung hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, wie beispielsweise der Unternehmenskultur, den spezifischen Rahmenbedingungen, der Akzeptanz der Maßnahmen durch die Belegschaft, der Qualität ihrer Umsetzung und vieles mehr. Es ist entscheidend, dass Unternehmen zunächst eine Auswahl der Maßnahmen treffen und diese gezielt einsetzen, um den Rekrutierungsprozess möglichst objektiv und fair zu gestalten.

Dabei kommt es nicht nur darauf an, welche Maßnahmen implementiert werden, sondern auch darauf, wie viele und wie diese konkret an die Unternehmensumgebung angepasst sind. Faktoren wie die vorhandene Infrastruktur, die bestehenden internen Prozesse und die Werte des Unternehmens spielen hierbei eine zentrale Rolle. Unternehmen müssen die Maßnahmen auf ihre spezifischen Gegebenheiten abstimmen, um sicherzustellen, dass sie sowohl praktisch umsetzbar als auch effektiv sind.

Die Berechnung der Effektivität dieser Maßnahmen gestaltet sich jedoch komplex und fordert detaillierte Daten sowie eine systematische Auswertung, die den Rahmen dieser Arbeit überschreitet. Die in dieser Arbeit vorgestellten Maßnahmen bieten somit einen Ansatzpunkt, deren Erfolg jedoch im praktischen Einsatz und in der Anpassung an die jeweiligen Unternehmensbedingungen geprüft werden muss.

5.5 Implikation für die weitere Forschung

Die im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse verdeutlichen die Vielfalt der Ansätze und Strategien, die Unternehmen und Personalverantwortliche nutzen können, um Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess zu minimieren. Im Rahmen der Interviews und theoretischen Forschung werden eine Vielzahl von betrieblichen Maßnahmen und persönlichen Ansätzen genannt. Für die weitere Forschung wird empfohlen, die Effektivität einzelner Maßnahmen zu untersuchen, indem Daten erhoben und ausgewertet werden.

Ebenso können die langfristigen Auswirkungen solcher Maßnahmen analysiert werden, insbesondere im Hinblick auf ihre Fähigkeit, eine vielfältige Unternehmenskultur zu fördern und positive Effekte auf das Arbeitsklima, die Produktivität und den Unternehmenserfolg zu erzielen.

Ein weiterer Schwerpunkt kann auf die Rolle des Top Managements gelegt werden, da diese laut den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung spielen. Hier wäre es interessant zu untersuchen, welche Kompetenzen und Einstellungen notwendig sind, um Maßnahmen umzusetzen.

Auch die Einflussfaktoren von Unternehmensmerkmalen wie Branche und Größe können genauer untersucht werden, um branchenspezifische Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung solcher Maßnahmen zu identifizieren.

Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit

Im Zuge der Vorbereitung dieser Masterarbeit verwendete ich, Ana-Marija Krstic:

- **Google Scholar:** zur Literaturrecherche
- **Elicit** (kostenfreie Version): zur Literaturrecherche
- **Rabbit Research:** zur Literaturrecherche
- **Chat GPT**, (Version 4o): zum Paraphrasieren von Textpassagen, um einen ersten Überblick über die Relevanz von Artikeln zu erhalten
- **Consensus:** zum Extrahieren und Zusammenfassen wissenschaftlicher Erkenntnisse aus Studien
- **DeepL** (kostenfreie Version): zur Übersetzung
- **TurboScribe AI:** zur automatischen Transkription von Audio- und Videodaten
- **Maxqda 24:** zur Kodierung, Organisation und Analyse von Text- und Audiodaten

Nach der Verwendung dieser Tools habe ich die Inhalte sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

Literaturverzeichnis

- Achouri, Christoph (2015). Erfolgreiches Recruiting: Prozesse, Strategien und Instrumente. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Arbeiterkammer.at (o.J.). Informationen zum Gleichbehandlungsgesetz. Online verfügbar unter: <https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/Gleichbehandlung/Gleichbehandlungsgesetz.html> [Abruf am 10.09.2024].
- Arum, Jeongwoo (2022). Lookismus und soziale Auswirkungen in Südkorea. *Journal of Social and Cultural Studies*. Springer, Berlin.
- Aslund, Olof & Skans, Oskar N. (2012). Anonymization in Recruitment: Evidence from a Field Experiment. *Labour Economics*. Elsevier, Amsterdam.
- Atewologun, Doyin, Cornish, Tara & Tresh, Femi (2018). *Unconscious Bias Training: An Effective Tool for Diversity and Inclusion*. Routledge, London.
- Bahasa, Arif, Mulyadi, Eka & Saputra, Rio (2023). Vorurteile: Einfluss auf zwischenmenschliche Beziehungen. *Journal of Social Psychology*. Springer, Berlin.
- Baier, Franziska, Braun, Martin & Meier, Stefan (2023). Effizienzsteigerung durch optimierte Stellenanzeigen. *BCG & The Network Reports*. BCG Publications, München.
- Bankins, Sarah & Formosa, Patrick (2023). Hybrid Recruitment Approaches in the Era of AI. *Human Resource Management Review*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Belavusau, Uladzislau & Henrard, Kristin (2018). EU-Gleichstellungsrichtlinien und ihre Umsetzung. *European Human Rights Law Review*. Kluwer Law International, Alphen aan den Rijn.
- Bernhardt, Max (2019). *Bewerberauswahl im digitalen Zeitalter: Möglichkeiten und Grenzen von KI-Systemen*. Springer, Berlin.
- Berthel, Jürgen & Becker, Fred (2017). *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Bogen, Miranda & Rieke, Aaron (2018). *Algorithmic Discrimination in Recruitment*. *Data & Society Reports*. Data & Society, New York.
- Bortz, Jürgen & Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4. Auflage. Springer, Berlin.
- Braun, Martin, Hentschel, Miriam & Frey, Andreas (2015). *Stellenausschreibungen effektiv gestalten: Praxis und Theorie im Überblick*. Springer, Berlin.

- Braun, Virginia & Clarke, Victoria (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), S. 77–101. Taylor & Francis, London.
- Brooks, Andrea, Morris, David & Tanaka, Kimberly (2014). Strategien zur Bekämpfung von Vorurteilen im Rekrutierungsprozess. *Human Resource Management Journal*. Hoboken: Wiley.
- Brown, Lisa, Green, Michael & Evans, Thomas (2020). Gender Bias in Recruitment Processes. *Equality and Diversity Studies*. Routledge, London.
- Bürgin, Roland (2024). Das Erscheinungsbild und seine Wirkung. Bias Research Verlag, Wien.
- Busetta, Giuseppina, Fiorillo, Fabio & Visalli, Maria (2013). Auswirkungen von visuellen Merkmalen auf den Rekrutierungsprozess. *Journal of Labour Market Research*. Berlin: Springer Nature.
- Chamorro-Premuzic, Tomas, Akhtar, Rizwan & Winsborough, Dave (2016). The Role of Artificial Intelligence in Recruitment. *Journal of Business Psychology*. Springer, Berlin.
- Clar, Tim, Peters, Johanna & Müller, Sandra (2021). Strategien zur Minimierung von Unconscious Bias in Organisationen. *Journal of Organizational Behavior*. Springer, Berlin.
- Cohn, Alain, Maréchal, Michel, Schneider, Florian & Weber, Roberto (2019). Häufige Stellenwechsel: Wahrnehmungen und Konsequenzen. *Journal of Labor Economics*. University of Chicago Press, Chicago.
- Cuellar, Anne (2017). Auswirkungen von Unconscious Bias auf Entscheidungsprozesse. *International Journal of Psychology*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Dastin, Jeffrey (2018). Amazon Scraps Secret AI Recruitment Tool That Showed Bias Against Women. Reuters. Reuters News, New York.
- de Paula Couto, Mário C. P. & Rothermund, Klaus (2019). Ageism at the Workplace. *Journal of Aging Studies*. Elsevier, Amsterdam.
- DeJonckheere, Melissa (2019). Strukturelle und unstrukturierte Interviews: Eine Übersicht. *Journal of Qualitative Research*. SAGE, London.
- DeVaro, Jed (2020). Externe versus interne Rekrutierung: Eine theoretische Perspektive. *Journal of Economic Perspectives*. American Economic Association, Washington.
- Domsch, Michael Erich, Ladwig, Daniela & Weber, Wolfgang (2019). Unconscious Bias und seine Konsequenzen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Domsch, Michel, Ladwig, Judith & Weber, Klaus (2020). Die Bedeutung von Kategorisierung im Alltag. *Psychologie in der Praxis*. Springer, Wiesbaden.

- Donaubauer, Michael (2014). Professionelle Bewerberauswahl: Methoden und Techniken. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Duangkhot, Sumet (2017). Das Bewerbungsschreiben als Selbstpräsentation. Asian Journal of Business Communication. Emerald Publishing, Bingley.
- FitzGerald, Chloë & Hurst, Samia (2017). Die Rolle von Stereotypen bei der Entstehung von Bias. Journal of Medical Ethics. BMJ Publishing Group, London.
- Flick, Uwe (2014). Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung. 6. Auflage. Rowohlt, Reinbek.
- Gabrieli, Francesco, Lim, Julie & Esposito, Matteo (2021). Der Halo-Effekt und seine Auswirkungen. Journal of Cognitive Psychology. Springer, Berlin.
- Garduce, Kristine & Baluyos, Hazel (2023). Formale Fehler in Bewerbungsschreiben: Einfluss auf die Wahrnehmung. Journal of Communication Studies. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Gleichbehandlungsanwaltschaft.gv.at (o.J.). Gleichbehandlungsrecht in Österreich. Online verfügbar unter: <https://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.gv.at/Themen/rechtliches/gleichbehandlungsrecht-in-oesterreich.html> [Abruf am 10.09.2024].
- Goldin, Claudia & Rouse, Cecilia (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians. The American Economic Review. American Economic Association, Nashville.
- Habermacher, Andreas, Pennington, Martin & Schimmack, Ulrich (2014). The Implicit Association Test (IAT): Validity and Limitations. European Journal of Psychology. Wiley, Chichester.
- Hamermesh, Daniel S. & Biddle, Jeff E. (1993). Schönheit und ökonomischer Erfolg. Economic Inquiry. Hoboken: Wiley.
- Hartmann, Christina (2015). Strategien für eine erfolgreiche Rekrutierung: Ein Leitfaden für Praktiker. Vahlen, München.
- Hawlett, Sylvia, Marshall, Laura & Sherbin, Jennifer (2013). Diversity as a Business Imperative: Strategies for the Modern Workplace. Harvard Business Review Press, Boston.
- Helfferich, Cornelia (2009). Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 3. Auflage. Springer, Wiesbaden.
- Helfferich, Cornelia (2014). Leitfadeninterviews. In: Flick, Uwe (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. 2. Auflage. Rowohlt, Reinbek, S. 561–577.

- Hentschel, Miriam & Horvath, Sophie (2015). Recruiting-Strategien: Ansätze zur Gewinnung von Talenten. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Heufers, Markus & Voß, Martin (2019). Personalentscheidungen und die Rolle unbewusster Verzerrungen. *Personnel Journal*. Berlin: Springer Nature.
- Hiebl, Martin (2015). Mehraugenprinzip in der Unternehmensführung. *Zeitschrift für Unternehmensethik*. Gabler, Wiesbaden.
- Hödl, Markus (2009). Herausforderungen der Transkription: Wissenschaftliche Standards und praktische Tipps. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 10(3), S. 660–675. De Gruyter, Berlin.
- Horstmann, Timo (2023). Die Big-Five-Dimensionen im Kontext beruflicher Bewertungen. Springer Nature, Berlin.
- Huffcutt, Allen I., Culbertson, Sarah S. & Goebel, Amanda (2014). Strukturierungsgrad von Interviews und deren Validität. *Journal of Applied Psychology*. American Psychological Association, Washington, D.C.
- Hunger, Wolfgang & Leopold, Herbert (1978). *Sozialpsychologie des Erscheinungsbildes*. Springer, Berlin.
- Hussy, Walter, Schreier, Margrit & Echterhoff, Gerald (2010). *Forschungsdesign in der Psychologie und den Sozialwissenschaften: Grundlagen, Methoden und Anwendungen*. 2. Auflage. Springer, Wiesbaden.
- Kahneman, Daniel (2014). *Schnelles Denken, langsames Denken*. Penguin Books, London.
- Kamran, Ahmad, Dawood, Ali & Hilal, Muhammad (2015). Ein systematischer Ansatz zur Bewerberauswahl. *Journal of Business Studies Quarterly*. Academic and Business Research Institute, Houston.
- Kanning, Ulrich P. (2016). *Diagnostik im Personalwesen: Methoden und Verfahren der Personalauswahl und -entwicklung*. Hogrefe, Göttingen.
- Kauffeld, Simone (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie: Grundlagen und Anwendungen*. Springer, Berlin.
- Kindler, Helmut, Bertram, Hans & Schmidt, Julia (2024). *Forschungsethik in den Sozialwissenschaften: Eine Einführung*. Beltz, Weinheim.
- Knappitsch, Regina & Caliskan, Ayse (2018). *Managing Bias in Recruitment: Tools and Techniques*. Springer, Berlin.

- Knappitsch, Regina & Caliskan, Ayse (2018). Measuring and Reducing Unconscious Bias in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*. Springer, Wiesbaden.
- Koivunen, Niina, Parviainen, Johanna & Hakulinen, Miikka (2015). Die Phasen des Bewerbungsprozesses: Ein internationaler Vergleich. *Nordic Journal of Business*. University of Vaasa, Vaasa.
- Koopmans, Ruud, Veit, Susanne & Yemane, Ruta (2018). Diskriminierung am Arbeitsmarkt: Ein Experiment mit fiktiven Bewerbungen. *Journal of Social Research*. Springer, Berlin.
- Krause, Annabelle & Rinne, Ulf (2018). Anonymity and Fairness in Recruitment. *Journal of Economic Behavior and Organization*. Elsevier, Amsterdam.
- Kruse, Jan (2015). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz*. 2. Auflage. Beltz, Weinheim.
- Kuckartz, Udo, Dresing, Thorsten, Rädiker, Stefan & Stefer, Claus (2007). *Qualitative Datenanalyse: Methoden, Praxis und Software*. Beltz, Weinheim.
- Lamnek, Siegfried & Krell, Claudia (2016). *Qualitative Sozialforschung: Methodologie und Praxis*. 6. Auflage. Beltz, Weinheim.
- Lundsteen, Sara & Kuss, Felix (2017). *Professionelle Bewerbungsunterlagen: Erstellung und Bewertung*. Vahlen, München.
- Mazzio, Lorenzo, Schmidt, Anna & Eberhardt, Michael (2023). *Struktur und Inhalt von Bewerbungsschreiben: Eine empirische Analyse*. *European Journal of Business Writing*. Palgrave Macmillan, London.
- Meagher, David (2015). Vornamen und ihre Wirkung im Bewerbungsprozess. *Journal of Human Resource Management*. Emerald Publishing, Bingley.
- Melchers, Klaus G. (2017). Qualitätsstandards in der Personalauswahl. *Journal of Human Resource Management*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Misoch, Sabine (2014). *Qualitative Interviews*. De Gruyter Oldenbourg, Berlin.
- Moghimi, Hamid (2019). Mini-Me Bias in Recruitment: Implications and Strategies. *Journal of Management Studies*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Nadhir, Ahmad, Rashid, Faheem & Khan, Umair (2023). Diskriminierung und soziale Dynamik. *International Sociology Review*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Nalty, Tara (2016). *Structured Recruitment Practices for Minimizing Bias*. *Journal of HR Strategy*. Wiley, Hoboken.
- Nicolai, Christiana (2021). *Personalmanagement*. München: UVK Verlag.

- Nikolaou, Ioannis & Oostrom, Janneke K. (2015). *Employee Recruitment, Selection, and Assessment: Contemporary Issues for Theory and Practice*. Psychology Press, London.
- Ningrum, Siska, Maulana, Rizky & Rahmawati, Dewi (2019). *Der Einfluss von Stellenanzeigen auf Bewerberverhalten*. Asian Journal of Business Research. Emerald Publishing, Bingley.
- Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3. Auflage. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Pennington, Max, Schimmack, Ulrich & Habermacher, Andreas (2023). *Critique of the Implicit Association Test: Behavioral Implications*. European Journal of Psychology. Wiley, Chichester.
- Pfister, Hans-Rüdiger, Jungermann, Helmut & Fischer, Klaus (2017). *Entscheidungsprozesse und ihre Flexibilität*. Psychologische Rundschau. Hogrefe, Göttingen.
- Posthuma, Richard A., Morgeson, Frederick P. & Campion, Michael A. (2002). *Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trends over Time*. Personnel Psychology. Wiley, Hoboken.
- Quigley-McBride, Amanda, Smith, Laura & Brown, Karen (2018). *Primacy-Recency Effects in Recruitment*. Journal of Applied Social Psychology. Springer, Berlin.
- Rau, Markus (2023). *Alternative Methoden zur Bewerberauswahl*. Human Resources Today. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Rivera, Lauren A. (2012). *Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms*. American Sociological Review. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Ross, Howard (2014). *If You Are Human: You Are Biased*. Boston: Inclusion Press.
- Rozario, Sunny, Matzdorf, Andrew & Foster, Andrew (2019). *Planung und Durchführung von Rekrutierungsprozessen*. European Management Journal. Elsevier, Amsterdam.
- Ruffle, Bradley J. & Shtudiner, Zeev (2014). *Attraktivität und Erfolg: Eine Untersuchung des Arbeitsmarkts*. Economic Inquiry. Wiley, Hoboken.
- Schwarz, Helmut (2015). *Schönheitsstandards und ihre Entwicklung im gesellschaftlichen Kontext*. Springer, Berlin.
- Shadlen, Michael N. & Kiani, Roozbeh (2013). *Entscheidungen und neuronale Mechanismen*. Annual Review of Neuroscience. Annual Reviews, Palo Alto.
- Sharmila, Devi, Cornish, Tara & Moghimi, Hamid (2022). *Recruitment and Diversity: Bridging the Gap*. Palgrave Macmillan, London.

- Sharmila, Priya, Gupta, Aditya & Singh, Vikram (2022). Methoden der Personalauswahl: Ein Überblick. Asian Journal of Management Research. Emerald Publishing, Bingley.
- Stegenga, John (2024). Stereotypes and Their Impact on Society. Journal of Social Philosophy. Wiley, Hoboken.
- Stock-Homburg, Ruth & Groß, Beate (2019). Strategisches Personalmanagement: Konzepte und Umsetzung. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Strübing, Jörg (2018). Qualitative Forschung: Theorie, Methode und Praxis. 4. Auflage. UTB, Stuttgart.
- Tambe, Prasanna, Cappelli, Peter & Yakubovich, Valery (2019). Artificial Intelligence in Human Resources: Challenges and Opportunities. Management Science. INFORMS, Catonsville.
- Tartaglia, Stefano & Rollero, Chiara (2015). Attraktivität, beruflicher Status und Persönlichkeit: Eine empirische Untersuchung. Personality and Social Psychology Review. SAGE Publications, London.
- Teixeira da Silva, Jaime A. (2020). Lebenslauf versus CV: Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Journal of Academic Writing. Wiley, Hoboken.
- Thielsch, Meinold, Brandenburg, Tina & Kanning, Uwe P. (2012). Die Bedeutung des Mehraugenprinzips in der Personalauswahl. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. Hogrefe, Göttingen.
- Vedder, Oliver (2020). Lookismus und Diskriminierung am Arbeitsplatz. Psychologie und Gesellschaftskritik. Beltz, Weinheim.
- Vedder, Regina (2019). Stereotypen und Kategorisierungen: Ein Überblick. Berlin: Springer Nature.
- Watzka, Klaus (2015). Strategische Personalentwicklung: Herausforderungen und Trends. Springer, Berlin.
- Wondrak, Markus (2020). Unbewusste Verzerrungen und ihre Ursachen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. Hogrefe, Göttingen.
- Wondrak, Petra (2024). Diversity Management in der Praxis: Erfolgsfaktoren und Herausforderungen. Beltz, Weinheim.
- Zhang, Yuwei (2023). Visual Perception in Hiring Processes. Cambridge: Cambridge University Press.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen des klassischen Rekrutierungsprozess.....	11
Abbildung 2: Das Pentagramm qualitativer Gütekriterien	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aussagekraft von Bewerbungsunterlagen.....	14
Tabelle 2: Strukturierungsgrade von Interviewfragen im Rekrutierungsprozess.....	21
Tabelle 3: Darstellung der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner.....	43
Tabelle 4: Übersicht der durchgeführten Interviews.....	44
Tabelle 5: Kategoriesystem.....	47
Tabelle 6: Implementierte Diversity-Maßnahmen von den befragten Unternehmen.....	53
Tabelle 7: Definitionen von Unconscious Bias IP1-IP10.....	56
Tabelle 8: Einschätzung der Einflussphasen von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess	65
Tabelle 9: Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger im Bewerbungsprozess	78
Tabelle 10: Praktische und theoretische Maßnahmen zur Minimierung von Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess	84
Tabelle 11: Potenzielle Unternehmensmaßnahmen	87
Tabelle 12: Bestehende individuelle Maßnahmen von Personalverantwortlichen	91

Anhang

Frage Nr.:	Bezug zur Forschungsfrage (Wie Sie die Antwort auswerten)	Frage im Interviewleitfaden im Wortlaut (Umgangssprachlich, umfassend, etc.)	Detailfrage(n)	Nachfrage(n) rückführend: (um „Lücken“ aufzufüllen)
	Kategorie	Subkategorie		
WARMING-UP – Aufnahme starten				
	Intro	Begrüßung	Begrüßung, Bedankung an der Teilnahme, Erläuterung des Themas, Nachfrage, Aufnahmegerät einschalten	
1	Intro	Opener	Können Sie mir in wenigen Worten Ihren Tätigkeitsbereich beschreiben und mir sagen, wie lange Sie schon im Unternehmen tätig sind?	Welche Aufgaben übernehmen Sie schwerpunktmäßig?
Diversity				
2	1. Diversity	1.1 Diversity	Welchen Stellenwert hat Diversity in Ihrem Unternehmen?	Gibt es spezielle Initiativen oder Programme zu Diversity?

3	1. Diversity	1.1 Diversity	Wie wird das Thema „Diversity“ in Ihrem Unternehmen gelebt?	Welche Erfahrungen haben Sie bezüglich Diversity bereits in Ihrem Unternehmen gemacht?	Einheitliche Definition: Diversity, zielt darauf ab, Vielfalt zu fördern, Benachteiligungen abzubauen und Chancengleichheit zu gewährleisten. Der Ansatz berücksichtigt ethnische, kulturelle, politische, altersbezogene, sexuelle sowie körperliche und geistige Unterschiede.
4	1. Diversity	1.2 Unconscious Bias	Was verstehen Sie unter Unconscious Bias?	Wird oder wie wird Unconscious Bias in Ihrem Unternehmen thematisiert?	Einheitliche Definition: Unconscious Bias, auch implizite Voreingenommenheit genannt, beschreibt automatische und unbewusste Denkmuster oder Einstellungen gegenüber bestimmten sozialen Gruppen. Sie entstehen, wenn das Gehirn Kategorien mit den Bewertungen „gut“ oder „schlecht“ verknüpft und diese Verallgemeinerungen dann unterschiedslos anwendet. Solche Verknüpfungen sind oft durch kulturelle Prägungen und persönliche Erfahrungen beeinflusst und häufig mit Emotionen besetzt, die auf Stereotypen beruhen. Unbewusste Vorurteile beeinflussen unser Verhalten und unsere Entscheidungen, ohne dass wir uns dessen bewusst sind, und können ungewollt zu diskriminierendem Verhalten führen.
Bewerbungsprozess (BP)					
5	2 BP	2.1 Prozess	Wie sieht der typische Rekrutierungsprozess in Ihrem Unternehmen aus?		Welche Instrumente oder Verfahren werden eingesetzt?
6	2 BP	2.1 Prozess	Könnten Sie mir einen Überblick über Ihre Rolle		

			im Rekrutierungsprozess geben?		
7	2 BP	2.2 Häufigkeit der BP	Wie häufig stellen Sie neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein?		
8	2 BP	2.3 Rolle des äußeren Erscheinungsbilds	Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach das äußere Erscheinungsbild in der Berufswelt?		Gibt es bestimmte Positionen, bei denen das äußere Erscheinungsbild wichtig ist?
9	2 BP	2.3 Rolle des äußeren Erscheinungsbilds	Welche Rolle spielt das äußere Erscheinungsbild von Bewerberinnen und Bewerbern in Ihrem Rekrutierungsprozess?		Gab es schon einmal Fälle, bei denen dies ausschlaggebend war?
10	2 BP	2.4 Screening der Bewerbungsunterlagen	Welche Aspekte sind für Sie bei der Bewertung der Bewerbungsunterlagen besonders wichtig und welche haben eine geringere Priorität?	Können Sie mir die Gründe dafür nennen? Wie werden diese Aspekte priorisiert?	
11	2 BP	2.5 Einfluss von Bewerbungsfotos	Wie schätzen Sie den Einfluss von		Welche Vorteile oder Nachteile sehen Sie bei Bewerbungsfotos?

			Bewerbungsfotos auf die Entscheidung im Rekrutierungsprozess ein?		
12	2 BP	2.3 Rolle des äußeren Erscheinungsbilds	Haben Sie konkrete Situationen erlebt, in denen das äußere Erscheinungsbild die Entscheidung im Rekrutierungsprozess beeinflusst hat?	Falls ja, wie verlief die Entscheidung?	
13	2 BP	2.6 Einfluss und Berücksichtigung von UB	In welchen Phasen des Rekrutierungsprozesses könnte Ihrer Meinung nach Unconscious Bias einen Einfluss haben?		
14	2 BP	2.6 Einfluss Berücksichtigung von UB	Wie wird das Thema Unconscious Bias bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen in Ihrem Unternehmen berücksichtigt?		

15	2 BP	2.7 Auswahl finaler Bewerberinnen bzw. Bewerber	Anhand welcher Kriterien wählen Sie schlussendlich die finale Bewerberin bzw. den finalen Bewerber aus?		Wie viele Personen sind an dieser Entscheidung beteiligt? Wie wird die Meinung verschiedener Entscheiderinnen und Entscheider berücksichtigt?
16	2 BP	2.7 Auswahl finaler Bewerberinnen bzw. Bewerber	Wie gewichten Sie die Relevanz von Fachkenntnissen im Vergleich zum ersten Eindruck im Rekrutierungsprozess?		
Maßnahmen zur Minimierung (MzM)					
17	3 MzM	3.1 Maßnahmen zur Verringerung von UB	Kennen Sie Maßnahmen, um visuelle Vorurteile im Rekrutierungsprozess zu minimieren?		
18	3 MzM	3.1 Maßnahmen zur Verringerung von UB	Welche Maßnahmen halten Sie für am effektivsten, um Unconscious Bias im Bewerbungsprozess zu verringern?		

19	3 MzM	3.2 Verwendung von Maßnahmen zur Verringerung von UB	Verwendet Ihr Unternehmen bereits eine dieser Maßnahmen?	Basierend auf theoretischen Aspekten habe ich folgende Maßnahmen identifiziert: Unconscious Bias Trainings, diverses Recruiting-Team, anonyme Bewerbungen, das Mehraugenprinzip, Blind Hiring, strukturelle Änderungen sowie KI-gestützte Systeme im Rekrutierungsprozess.	
19.1	3 MzM	3.2 Verwendung von Maßnahmen zur Verringerung von UB	Welche davon (in Nr. 19) setzen Sie konkret um und warum?		Mit welchem Erfolg wurden bisherige Maßnahmen durchgeführt?
19.2	3 MzM	3.3 Effektivität von Maßnahmen	Welche dieser Maßnahmen halten Sie für die effektivste, um visuelle Vorurteile im		

			Bewerbungsprozess zu verringern?		
19.3	3 MzM	3.3 Effektivität von Maßnahmen	Warum glauben Sie, dass diese Maßnahmen besonders wirkungsvoll sind?		
19.4	3 MzM	3.4 Zukünftige Maßnahmen	Könnten Sie sich vorstellen, dass Ihr Unternehmen in Zukunft eine oder mehrere dieser Maßnahmen implementiert?		
19.5	3 MzM	3.4 Zukünftige Maßnahmen	Falls ja, welche Maßnahmen würden Sie für Ihr Unternehmen in Betracht ziehen und warum?		
19.6	3 MzM	3.5 Herausforderung bei Umsetzung	Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Umsetzung solcher Maßnahmen?		
Persönliche Ansätze und Unternehmensvorteile					

20	4 PA/ UV	4.1 Persönliche Ansätze zur Reduktion	Was können Sie persönlich als Personalverantwortliche bzw. Personalverantwortlicher tun, um Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess aktiv entgegenzuwirken?		Können Sie noch einmal Zusammenfassen, was Sie als Personalverantwortliche gegen Unconscious Bias tun können?
21	4 PA/UV	4.2 Ansätze zur Reduktion	Welche Unterstützung würden Sie sich wünschen, um visuelle Vorurteile im Rekrutierungsprozess weiter zu reduzieren?		
22	4 PA/UV	4.3 Vorteile bei Minimierung von UB	Welche Vorteile hätte Ihr Unternehmen, wenn es Unconscious Bias im Rekrutierungsprozess reduzieren würde?		
Schluss – Ausstieg aus dem Interview					