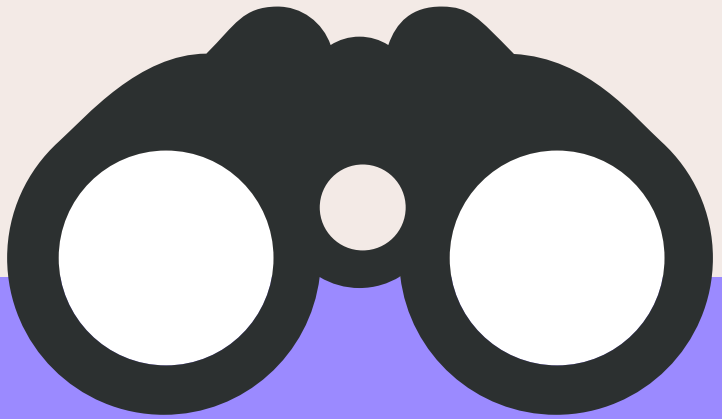




**Bundestiftung  
Gleichstellung**



# **Die Zukunft des Recruiting ist diskriminierungsfrei**

Zusammenfassung der Kurzstudie zur Konzeption  
„Wege zur Diskriminierungsfreiheit von Unternehmen“  
des Deutschen Juristinnenbundes e. V. (djb)  
für den Bereich der Personalrekrutierung

**Factsheet für Unternehmen**

# Wie diskriminierungs- freies Recruiting gelingen kann

Jede Tätigkeit in einem Unternehmen beginnt mit der Einstellung der Beschäftigten. Diese wichtige Etappe hat für die Entwicklung von Unternehmen weitreichende Konsequenzen.

Mit der Studie „Operationalisierbarkeit der Konzeption ‚Wege zur Diskriminierungsfreiheit von Unternehmen‘ des djb für den Bereich der Personalrekrutierung“ zeigen Dr. Verena Tobsch und Dr. Tanja Schmidt im Auftrag der Bundesstiftung Gleichstellung, wie unbewusste und verdeckte Mechanismen, die zum Beispiel Frauen bereits im Recruiting-Prozess benachteiligen, offengelegt werden können. Anhand konkreter Handlungsempfehlungen bietet die Studie Unternehmen Lösungen an, ihre HR-Prozesse geschlechtergerecht zu gestalten. Dabei werden auch die Möglichkeiten KI-basierter Auswahlverfahren kritisch unter die Lupe genommen und Chancen und Schwachstellen dargelegt.

Die Studie „Operationalisierbarkeit der Konzeption ‚Wege zur Diskriminierungsfreiheit von Unternehmen‘ des djb für den Bereich der Personalrekrutierung“ wurde von der Bundesstiftung Gleichstellung beauftragt.

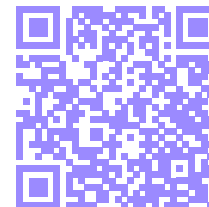
## **Autorinnen der Studie:**

Dr. Verena Tobsch und Dr. Tanja Schmidt  
Institut für empirische Sozial- und Wirtschaftsforschung  
(INES Berlin)

# Welche Fragen beantwortet die Studie?



- Was trägt zu einer diskriminierungsärmeren Unternehmenskultur bei?
- Welche Voraussetzungen und Lösungsmöglichkeiten gibt es für eine diskriminierungsärmere Rekrutierungspraxis?
- Wie können Unternehmen bei der Bewertung und Entwicklung von gleichstellungsorientierten Maßnahmen unterstützt werden?
- Welche Potentiale lassen sich identifizieren, um datenbasiert mögliche Diskriminierungen im Rekrutierungsprozess aufzudecken und anhand konkreter Handlungsoptionen zu korrigieren?
- Inwieweit bieten digitale Tools Entlastung und Unterstützung von Unternehmen?
- Welche Stellschrauben und Handlungsoptionen sind für die betriebliche Gleichstellungspraxis ableitbar?



Die ungekürzte Studie samt detailliertem Quellenverzeichnis steht online zum Download bereit.

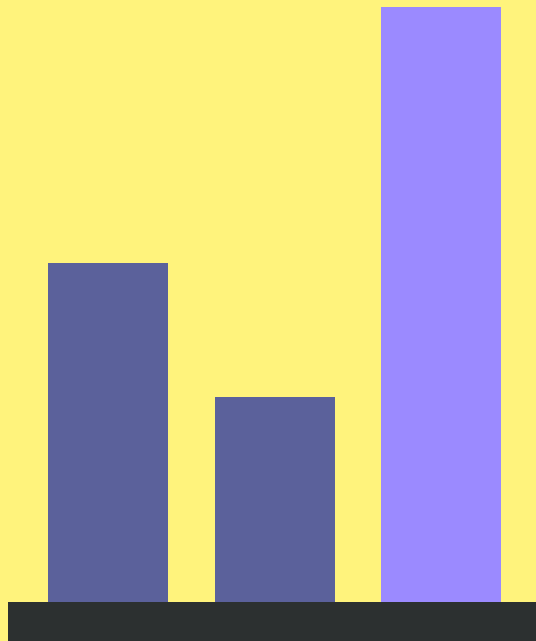
# Für wen ist die Studie interessant?



## Die Studie wendet sich an ...

- Entscheidungsträger\*innen und Personaler\*innen in Unternehmen, die passende, individuelle Gleichstellungsmaßnahmen entwickeln und umsetzen möchten.
- gestaltende Akteur\*innen in Unternehmen, also Führungskräfte der Unternehmensspitze.
- große Unternehmen, die sich für den Einsatz von KI im Recruiting interessieren.
- kleine und mittlere Unternehmen (KMUs), die sich vereinfachte Vorgehensweisen und Tools für ihr Gender Compliance Management wünschen.
- politische Entscheidungsträger\*innen, die sich für gesetzliche Regulierungsmöglichkeiten interessieren, die Unternehmen bezüglich ihrer Gleichstellungsambitionen unterstützen können.
- all diejenigen, die verstehen möchten, wie sie berechnen können, ob und wo im Rekrutierungsprozess mittelbare Diskriminierung auftritt und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen.

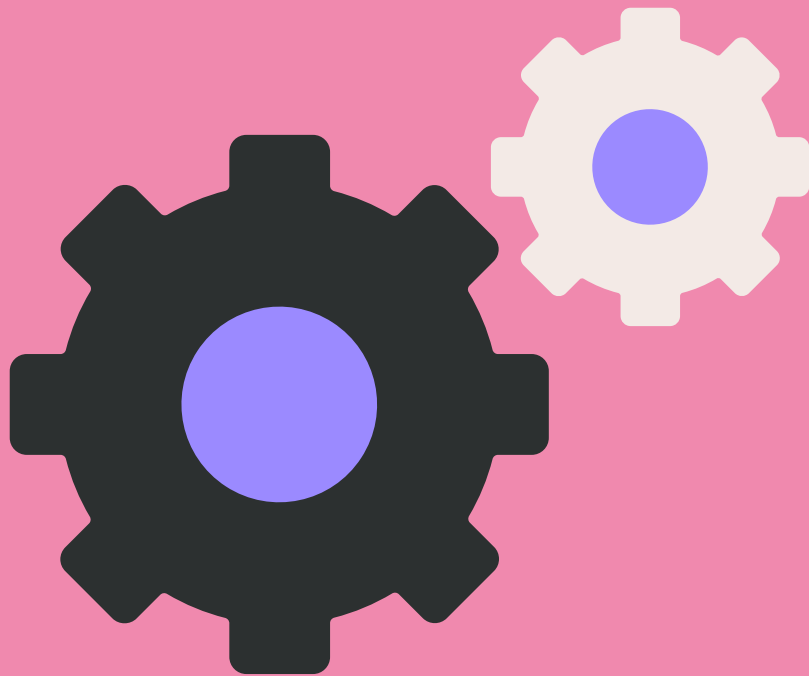
# Diskriminierungsfreiheit etablieren – lohnt sich das für Unternehmen?



## Zu den positiven Effekten von Diskriminierungsfreiheit gehören ...

- eine günstige Auswirkung auf makroökonomische und sozialpolitische Bereiche, die wissenschaftlich belegt werden konnte (EIGE 2017: S. 16 ff.).
- die Reduzierung des Risikos von Kosten für Gleichstellung, Produktivität und Innovation durch Eliminierung blinder Flecken im Rekrutierungs- und Einstellungsprozess von Beschäftigten (Simard/ Gammal 2021: S. 3).
- ihr Einfluss auf eine kohärente Corporate-Social-Responsibility-Strategie von Unternehmen, die gemäß der EU-CSR-Richtlinie ausdrücklich Aspekte der Gleichstellung, Chancengleichheit und Fairness umfassen sollte.
- die erhöhte Effizienz von Organisationen, die sich als Reaktion auf den demografischen Wandel und die Globalisierung an eine vielfältigere Gesellschaft und Belegschaft anpassen (Bernstein et al. 2021: S. 9).

# Warum Personalgewinnung diskriminierungsarm gestalten?



- Da jede Tätigkeit in einem Unternehmen mit der Einstellung der Beschäftigten beginnt, spielt die Personalrekrutierung bei der Bewertung von Diskriminierungspotentialen eine Schlüsselrolle.
- Gute und geeignete Rekrutierungsprozesse sind ein Grundpfeiler, um Gleichstellung im Unternehmen zu erhöhen (Robert Walters 2022: S. 2).
- Die Rekrutierungspraxis beeinflusst nicht nur Personalstruktur und Personalentwicklung, sondern auch die Handlungsfelder Entgeltgleichheit, Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz sowie Arbeitszeit und Vereinbarkeit der Lebensbereiche (djb 2021: S. 22). Die Studie empfiehlt, diese Hebelwirkungen in anderen Handlungsfeldern zu nutzen.

# Wie können Unternehmen ihre Rekrutierungsprozesse diskriminierungsarm gestalten?

## Empfehlungen für die Bestandsaufnahme

- Jährliche, datenbasierte Erfassung des Ist-Zustandes der Personalstruktur (djB 2021: S. 21) und der Bewerber\*innen.
- Zu erfassende Daten: Anzahl der Bewerber\*innen (nach Geschlecht differenziert), Anzahl der Beschäftigten, Beschäftigungsbereich, Tätigkeiten, Funktionen, Verantwortungsstufen, Arbeitszeitvolumina, Verdienste in gleichen und gleichwertigen Tätigkeiten, Zuordnung zum betrieblichen Entgeltsystem, vertraglich vereinbarte Arbeitszeit, Art der Stelle, Karrierestufe, Führungsposition, weitere Arbeitsbedingungen sowie Daten zu Ausschreibungstexten und Rekrutierungskanälen. Zudem auf individueller Ebene: Einladung zum Vorstellungsgespräch oder Test, Gründe einer Nicht-Einladung, Beurteilung des Gesprächs, Ergebniswerte von Tests oder Assessment Center, Anzahl von Frauen und Männern in der Auswahlkommission bzw. Geschlecht der Entscheider\*in, Vermerk des Einsatzes von KI oder Software bei der Auswahl.

## Empfehlungen für die Analyse der Erfassungsdaten

- Berücksichtigung externer Daten zur Arbeitsmarktlage sowie wissenschaftlicher Erkenntnisse bei der Interpretation der Analysen.
- Ableitung von für den Rekrutierungsprozess relevanten und für Unternehmen praktikablen Kennzahlen, wie bspw. Key Performance Indikatoren (KPIs) bzw. Schlüsselindikatoren.
- Bewertung des Rekrutierungsprozesses und seiner einzelnen Stufen mithilfe von Schlüsselindikatoren.
- Ermittlung diskriminierender Strukturen mithilfe des **Gender-Application-Gap**, des **Gender-Recruitment-Gap** und **Gender-Selection-Gap**.

## Empfehlungen für die Ursachenanalyse

Die Ursachen und die Deutlichkeit der Zusammenhänge verschiedener Einflussfaktoren lassen sich durch multivariate Analysen berechnen. Multivariate Analysemethoden unterstützen die Bewertung und Entwicklung von gleichstellungsorientierten Maßnahmen.

- Analyse der Ursachen für die Diskriminierungen durch Integration der gesammelten Daten in multivariaten Analysen.
- Durchführung einer quantifizierbaren Darstellung der Ursachen.
- Berechnung komplexerer KPIs: aufgeschlüsselter Gender-Recruitment-Gap und aufgeschlüsselter Gender-Selection-Gap.
- Ermittlung der Stärke des Zusammenhangs zwischen einzelnen Merkmalen oder Dimensionen.
- Für multivariate Analysen ist Fachpersonal (z. B. Data Scientist) oder der Einsatz digitaler Tools erforderlich.

## Empfehlungen für die Erstellung eines Prüfberichts

- Berichtslegung über die Bestandaufnahme sowie Ergebnisse der Ursachenanalyse.

## Empfehlungen für die Erarbeitung einer gleichstellungsorientierten Rekrutierungsstrategie

- Ableitung datenbasierter, konkreter und optimaler Handlungsoptionen für den Rekrutierungsprozess.
- Festlegung betriebsspezifischer Handlungsverpflichtungen für eine gleichstellungsorientierte Rekrutierungsstrategie auf Basis der Analyseergebnisse.

## Empfehlungen für die Umsetzung

- Umsetzung der Rekrutierungsstrategie unter Beteiligung relevanter Akteur\*innen und Gremien.
- Etablierung von Transparenz und Rechenschaftslegung im Betrieb.

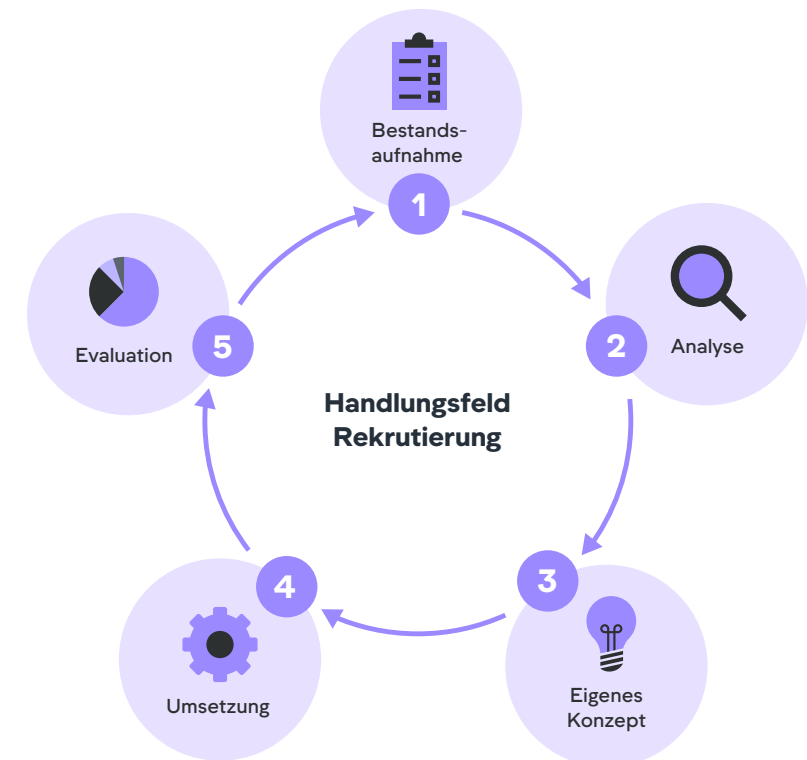
## Empfehlungen für Monitoring und Controlling

- Etablierung eines internen, kontinuierlichen Monitorings sowie Einführung von Controlling alle drei Jahre.
- Umfassende digitale Berichtslegung mithilfe von Schlüsselindikatoren.

- Etablierung eines Gender-Compliance-Management-Systems für den Bereich Rekrutierung.
- Integration der gleichstellungsrelevanten Rekrutierungsstrategie in ein alle Handlungsfelder umfassendes und kontinuierliches „Gender Controlling“.

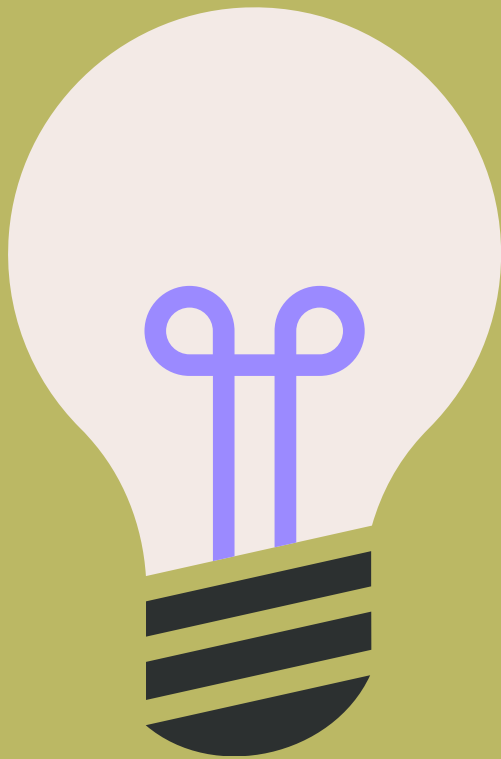
## Stufen der Umsetzung

Die Abbildung, die sich an der djb-Konzeption orientiert, stellt den Steuerungskreis der betrieblichen Selbstregulierung des Rekrutierungsprozesses dar. Der Steuerungskreis zeigt den Weg von 1. der Bestandaufnahme der notwendigen Kennzahlen und 2. der Analyse der erhobenen Daten über 3. die Ableitung einer empirisch belegbar diskriminierungsärmeren Rekrutierungsstrategie und 4. der Umsetzung bis zu der Evaluation der entwickelten gleichstellungsorientierten Maßnahmen zur Korrektur von Diskriminierung.





# Mit Softwarelösungen und KI zu diskriminierungsfreiem Recruiting?



- Für eine standardisierte und damit vergleichbare Durchführung der Analysen empfiehlt die Studie den Einsatz digitaler Tools.
- Mit der Digitalisierung werden zunehmend auch für das Recruiting algorithmische Softwarelösungen und Assistenzsysteme angeboten, die direkt oder indirekt Prozesse der Rekrutierung und Auswahl von Personal beinhalten: von der Gewinnung von Kandidat\*innen (sourcing & targeting) über Vorauswahl (screening & matching) bis hin zu Kandidat\*innenmanagement und Auswahlverfahren (für eine Übersicht der Produktarten und Rekrutierungssoftware siehe Jaume-Palasi et al. 2020: S. 11 f.; ebd.: S. 69 f.).
- Digitale Tools, die eine standardisierte und vergleichbare Durchführung multivariater Analysen ermöglichen, die die oben genannten komplexen Zusammenhänge der betrieblichen Praxis entsprechend multivariater Analysemethoden untersuchen können und auf dieser Basis Stellschrauben und Handlungsoptionen zur Verbesserung und Sicherung der betrieblichen Gleichstellung aufzeigen können, sind jedoch noch zu entwickeln.
- Der Zeit- und Kostenaufwand der Analyse würde durch den Einsatz digitaler Lösungen insbesondere bei größeren Unternehmen bzw. bei hoher Personalfuktuation deutlich verringert.

# Quellen

Bernstein, R., Salipante, P., & Weisinger, J. (2021). Performance through diversity and inclusion: Leveraging organizational practices for equity and results. Routledge.

djb - Deutscher Juristinnenbund e. V. (Hg.) (2021): Konzeption eines Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft. Kurzfassung, Berlin, [https://www.djb.de/fileadmin/user\\_upload/Konzeption\\_Gleichstellungsgesetz\\_Kurzfassung\\_2021.pdf](https://www.djb.de/fileadmin/user_upload/Konzeption_Gleichstellungsgesetz_Kurzfassung_2021.pdf) (Abruf: 27.09.2023).

Piazzalunga, Daniela/Gonzalez-Martinez, Ana/Caisl, Jakub/Mantouvalou, Katerina/Rossi, Maria Cristina/Grinza, Elena/Di Tommaso, Maria Laura/Villosio, Claudia (2017): Economic Benefits of Gender Equality in the European Union. Literature review: existing evidence and methodological approaches, Luxembourg: Publications Office.

Jaume-Palasi, Lorena/Lindinger, Elisa/Kloiber, Julia (2020): AI Powered Recruiting? Wie der Einsatz von algorithmischen Assistenzsystemen die Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt beeinflusst. Expertise für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, <https://www.dritter-gleichstellungsbericht.de/kontext/controllers/document.php/125.3/a/afe60d.pdf> (Abruf: 23.03.2023).

Robert Walters (2022): Diversity and Inclusion in Recruitment. Whitepaper, ENEI - Employers Network for Equality & Inclusion, <https://www.robertwalters.co.uk/content/dam/robert-walters/country/united-kingdom/files/whitepapers/Diversity-In-Recruitment-Whitepaper-web.pdf> (Abruf: 27.09.2023).

Simard, Caroline/Gammal, Denise (2012): Solution to Recruit Technical Women. Anita Borg Institute Solution Series, Anita Borg Institute for Women and Technology, [https://anitab.org/wp-content/uploads/2020/08/AnitaBorgInstitute\\_SolutionsToRecruitTechnicalWomen\\_2012.pdf](https://anitab.org/wp-content/uploads/2020/08/AnitaBorgInstitute_SolutionsToRecruitTechnicalWomen_2012.pdf) (Abruf: 27.09.2023).

## Key Reads für Unternehmen

### Zum Weiterlesen für engagierte Unternehmen zur Vermeidung von Diskriminierung im Rekrutierungsprozess:

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.) (2019): Fair in den Job! Leitfaden für diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren, 1. Aufl., Berlin, [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/leitfaden\\_fair\\_in\\_den\\_job.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/leitfaden_fair_in_den_job.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (Abruf: 27.09.2023).

Breezy HR (2022a): The State of Diversity hiring, <https://breezy.hr/resources/hiring-reports/diversity-hiring-report> (Abruf: 02.12.2022).

Cebeci, Alkim/Dill, Katja/Müller, Ivana/Mihaljević, Helena/Yollu-Tok, Aysel (2022): Leitfaden für diversity-gerechte Stellenausschreibungen, IFAF - Institut für angewandte Forschung Berlin, [https://www.ifaf-berlin.de/media/Leitfaden\\_diversitygerechte\\_Stellenausschreibung.pdf](https://www.ifaf-berlin.de/media/Leitfaden_diversitygerechte_Stellenausschreibung.pdf) (Abruf: 27.09.2023).

Ethikbeirat HR-Tech (Hg.) (2021): Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von Künstlicher Intelligenz und weiteren digitalen Technologien in der Personalarbeit, [https://www.ethikbeirat-hrtech.de/wp-content/uploads/2022/10/Ethikbeirat\\_und\\_Richtlinien\\_2021.pdf](https://www.ethikbeirat-hrtech.de/wp-content/uploads/2022/10/Ethikbeirat_und_Richtlinien_2021.pdf) (Abruf: 27.09.2023).

Gartner Institute (Hg.) (2021): Unlock Effective Diversity Hiring with Location Data. U. S. Edition, <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/trends/unlock-effective-diversity-hiring-with-location-data.pdf> (Abruf: 27.09.2023).

Index Research/BAP - Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister (Hg.) (2022): Barometer Personalvermittlung 2022. Wachstumspotenziale für ein modernes Recruiting. Fokusthema: KI im Recruiting, [https://www.personaldienstleister.de/fileadmin/user\\_upload/02\\_Personalvermittlung/Barometer-Personalvermittlung-2022.pdf](https://www.personaldienstleister.de/fileadmin/user_upload/02_Personalvermittlung/Barometer-Personalvermittlung-2022.pdf) (Abruf: 27.09.2023).

Knobloch, Tobias/Hustedt, Carla (2019): Der maschinelle Weg zum passenden Personal. Zur Rolle algorithmischer Systeme in der Personalauswahl, Berlin: Stiftung Neue Verantwortung; Bertelsmann Stiftung, [https://www.stiftung-nv.de/sites/default/files/snv\\_rob\\_recruiting.pdf](https://www.stiftung-nv.de/sites/default/files/snv_rob_recruiting.pdf) (Abruf: 27.09.2023).

LinkedIn (Hg.) (2019): Language Matters. How words impact men and women in the workplace, <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions-lodestone/body/pdf/LinkedIn-Language-Matters-Report-FINAL-02.08-1.pdf> (Abruf: 27.09.2023).

Orwat, Carsten (2019): Diskriminierungsrisiken durch Verwendung von Algorithmen. Eine Studie, erstellt mit einer Zuwendung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 1. Aufl., Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes, [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/studie\\_diskriminierungsrisiken\\_durch\\_verwendung\\_von\\_algorithmen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/studie_diskriminierungsrisiken_durch_verwendung_von_algorithmen.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (Abruf: 27.03.2023).

Müller, Fabian (2019): How to. Sprechen Sie LGBT\*IQ? Leitfaden für eine genderinklusive und -gerechte Sprache, München: PAW - PROUT AT WORK-Foundation, [https://www.prouatwork.de/app/uploads/sites/2/2020/09/PAW\\_HowTo\\_Nr.3\\_GenderSprache\\_Web\\_10-2019.pdf](https://www.prouatwork.de/app/uploads/sites/2/2020/09/PAW_HowTo_Nr.3_GenderSprache_Web_10-2019.pdf) (Abruf: 27.09.2023).

Schumacher, Nina (2021): Geschlechtergerechte Sprache. Sprach- und Kommunikationsleitfaden, Marburg: Philipps-Universität Marburg, [https://www.uni-marburg.de/de/universitaet/administration/verwaltung/stabsstellen/frauen/aktiv/broschuere\\_geschlechtergerechte\\_sprache\\_endfassung\\_digital.pdf](https://www.uni-marburg.de/de/universitaet/administration/verwaltung/stabsstellen/frauen/aktiv/broschuere_geschlechtergerechte_sprache_endfassung_digital.pdf) (Abruf: 27.09.2023).

Textio (Hg.) (2022): The Recruiter's Guide to Interrupting Bias, <https://explore.textio.com/guidebook-interrupting-bias> (Abruf: 27.09.2023).

Welpel, I./Peus, C./Braun, S./Brosi, P./Shaughnessy, B./Hentschel, T./Lotzkat, G./Ritzenhöfer, L./Schwarz Müller, T. (2013): Gendergerechte Personalauswahl und -beförderung. Handreichung für EntscheidungsträgerInnen in Wirtschaft und Wissenschaft, München: Technische Universität München, [https://www.msl.mgt.tum.de/fileadmin/w00cja/rm/fuehrmint/Gendergerechte\\_Personalauswahl\\_und\\_Befoerderung\\_AuBeFuehr.pdf](https://www.msl.mgt.tum.de/fileadmin/w00cja/rm/fuehrmint/Gendergerechte_Personalauswahl_und_Befoerderung_AuBeFuehr.pdf) (Abruf: 27.09.2023).

## **Bundesstiftung Gleichstellung**

Karl-Liebknecht-Str. 34  
10178 Berlin

+49 (0)30 9940570-00

[info@bundes-stiftung-gleichstellung.de](mailto:info@bundes-stiftung-gleichstellung.de)

[www.bundesstiftung-gleichstellung.de](http://www.bundesstiftung-gleichstellung.de)

 @BSGleich  @bs.gleichstellung  @bundesstiftung-gleichstellung

## **Autor\*innen der Studie**

Dr. Verena Tobsch

Dr. Tanja Schmidt

## **Redaktion**

Pauline Ahlhaus

Claudia Chmel

Juliane Rump