



**Bundesstiftung  
Gleichstellung**

Kurzstudie

# **Operationalisierbarkeit der Konzeption „Wege zur Diskriminierungsfreiheit von Unternehmen“ des djb für den Bereich der Personalrekrutierung**

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

**Studie**

Kurzstudie im Auftrag der Bundesstiftung Gleichstellung

# **Operationalisierbarkeit der Konzeption „Wege zur Diskriminierungsfreiheit von Unternehmen“ des djb für den Bereich der Personalrekrutierung**

von

**Dr. Verena Tobsch**

**Dr. Tanja Schmidt**

Institut für empirische Sozial- und Wirtschaftsforschung (INES Berlin)

# Impressum

## **Bundesstiftung Gleichstellung**

Karl-Liebknecht-Str. 34  
10178 Berlin

+49 30-9940570-00

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

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

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

Dr. Verena Tobsch

Dr. Tanja Schmidt

## **Redaktion**

Pauline Ahlhaus

Dr. Regina Frey

Dr. Franziska Pabst

Dr. Arn Sauer

## **Herausgeberin**

Bundesstiftung Gleichstellung

## **Berlin 2023**

**Zitierhinweis:** Tobsch, Verena/Schmidt, Tanja (2023): Operationalisierbarkeit der Konzeption ‚Wege zur Diskriminierungsfreiheit von Unternehmen‘ des djb für den Bereich der Personalrekrutierung. Institut für empirische Sozial- und Wirtschaftsforschung (INES Berlin), (Hg.): Bundesstiftung Gleichstellung, Berlin. Verfügbar unter: [<https://www.bundesstiftung-gleichstellung.de/wissen/studien/INESstudie>]

**Disclaimer:** Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung der Herausgeberin dar. Für die inhaltlichen Aussagen tragen die Autor\*innen die Verantwortung.

# Inhalt

I.	Vorwort	4
II.	Abstract	6
<b>1.</b>	<b>Problemstellung</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>Diskriminierung bei der Rekrutierung</b>	<b>9</b>
	<u>2.1. Rechtliche Vorgaben, Begriffe und Normen der Rekrutierung</u>	<u>9</u>
	<u>2.2. Richtlinien beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Rekrutierung</u>	<u>11</u>
	<u>2.3. Anforderungsanalyse, Stellenausschreibungen und Stellenbeschreibungen</u>	<u>12</u>
	<u>2.4. Rekrutierungskanäle</u>	<u>14</u>
	<u>2.5. Auswahlverfahren, Auswahlgremien und Entscheidungsprozesse</u>	<u>15</u>
	<u>2.6. Nutzung, Chancen und Risiken von KI in der Rekrutierung</u>	<u>17</u>
<b>3.</b>	<b>Operationalisierung des djb-Gesetzesentwurfs</b>	<b>21</b>
	<u>3.1. Konzeption des djb für ein „Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft“</u>	<u>21</u>
	<u>3.2. Bestandsaufnahme und Analyse der Rekrutierung</u>	<u>22</u>
	<u>3.2.1. Datenverfügbarkeit und Datenschutz</u>	<u>23</u>
	<u>3.2.2. Zu erfassende Daten und abgeleitete Kennzahlen (KPIs)</u>	<u>24</u>
	<u>3.2.3. Erforderliche Analysen und deren Potenzial</u>	<u>29</u>
	<u>3.2.4. Prüfbericht</u>	<u>30</u>
	<u>3.3. Ableitung von Handlungsoptionen, Umsetzung und Controlling</u>	<u>32</u>
<b>4.</b>	<b>Fazit</b>	<b>34</b>
III.	Literatur	36



# I. Vorwort

Liebe Leser\*innen,

Geschlechtergerechtigkeit und Diskriminierungsfreiheit sind hohe Güter, die auch in privatwirtschaftlich tätigen Unternehmen gewährleistet sein müssen. Da jede Tätigkeit in einem Unternehmen mit der Einstellung der Beschäftigten beginnt, spielt die Personalrekrutierung bei der Bewertung von Diskriminierungspotentialen eine Schlüsselrolle. Aus diesem Grund hat sich die Bundesstiftung Gleichstellung entschieden, eine Studie in Auftrag zu geben, die Voraussetzungen und Lösungsmöglichkeiten für eine diskriminierungsärmere Rekrutierungspraxis prüft und untersucht, inwieweit der Einsatz digitaler Tools die Unternehmen dabei unterstützen und entlasten könnte.

Die Kurzstudie stützt sich auf die Konzeption „Wege zur Diskriminierungsfreiheit von Unternehmen“ des Deutschen Juristinnenbund e. V. (djb) von 2021, die auf die Verpflichtungen für Unternehmen zur Beseitigung struktureller Ungleichheiten hinweist und Voraussetzungen für einen gesetzlichen Rahmen der unternehmerischen Gleichstellungsarbeit formuliert. So ging der djb der Frage nach, welche Schritte notwendig sind, um zu einer diskriminierungsfreien Unternehmenskultur zu gelangen und gleiche Verwirklichungschancen für alle Geschlechter garantieren zu können. Der djb sieht die Unternehmen selbst in der Pflicht, für sie passende, individuelle Gleichstellungsmaßnahmen zu entwickeln – der Staat soll die Unternehmen dabei unterstützen und die Maßnahmen überprüfen können. Bei der Umsetzung dieser „regulierten Selbstregulierung“ wird auch der Einsatz digitaler Tools für Berichtspflichten und Bestandsaufnahmen sowie für das Monitoring/Controlling der betrieblichen Gleichstellungsmaßnahmen und der Analyse von Ungleichheiten empfohlen.

Die nun vorliegende Studie der Bundesstiftung Gleichstellung beleuchtet aus einer intersektionalen Gleichstellungsperspektive den Bereich der Personaleinstellung in der betrieblichen Anwendung. In Anlehnung an etablierte Kennzahlen wie den Gender-Pay-Gap werden für die Rekrutierung Schlüsselindikatoren entwickelt, die zur Praxis in Unternehmen passen. Die Autorinnen der Studie, Dr. Verena Tobsch und Dr. Tanja Schmidt von INES Berlin, identifizieren außerdem Chancen und Risiken algorithmischer Entscheidungssysteme und Künstlicher Intelligenz (KI) in der Personalgewinnung und -auswahl und empfehlen zur vereinfachten Analyse und Ableitung von Handlungsoptionen den Einsatz digitaler Tools, die nachweislich antidiskriminierungsgeprüft sein müssen.

Die Ergebnisse unterstreichen, dass digitale Analyseverfahren, multivariate Analysemethoden und für den Rekrutierungsprozess entwickelte, relevante Kennzahlen Unternehmen bei der Bewertung und Entwicklung von gleichstellungsorientierten Maßnahmen unterstützen und zu einer diskriminierungsärmeren Unternehmenskultur beitragen können. Die Studie wirft aber auch Fragen auf: Wie können Fortschritte der betrieblichen Gleichstellung nachgehalten werden? Welche Rahmenbedingungen müssen für die Einführung digitaler Tools gegeben sein? Und wie kann die Diskriminierungsfreiheit dieser Tools garantiert werden?

Damit ist die Kurzstudie sowohl eine wertvolle Ressource für Entscheidungsträger\*innen und Personaler\*innen in Unternehmen, die passende, individuelle Gleichstellungsmaßnahmen entwickeln und umsetzen möchten, als auch für politische Entscheidungsträger\*innen, die sich für gesetzliche Regulierungsmöglichkeiten interessieren, welche Unternehmen bezüglich ihrer



Gleichstellungsambitionen unterstützen können. In Zukunft möchte die Stiftung verstärkt mit Arbeitgebervertretungen, Gewerkschaften, gemeinnützigen sowie öffentlich-rechtlichen Organisationen in den Austausch treten, um Erfüllungs- und Beratungsbedarfe in Bezug auf bestehende und ggf. zukünftige gleichstellungsrelevante Berichtspflichten zu identifizieren.

Wir danken den Autorinnen für die konstruktive Zusammenarbeit mit der Bundesstiftung Gleichstellung sowie Frau Prof. Dr. Heide Pfarr für die inhaltliche Begleitung.

Lisi Maier und Dr. Arn Sauer

Direktorium der Bundesstiftung Gleichstellung



## II. Abstract

Die Kurzstudie untersucht auf theoretisch-konzeptioneller Ebene, inwieweit das Konzept des Deutschen Juristinnenbundes (djb) für ein neues Gleichstellungsgesetz für den Bereich Personalrekrutierung umsetzbar ist. Dazu wird, auf Basis der gesetzlichen Rahmenbedingungen und Normen in Deutschland, der Forschungsstand zu Diskriminierung bei der Rekrutierung entlang des (ideal-)typischen Rekrutierungsprozesses dargestellt. Der Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) im Bereich der Personalarbeit ist bislang insbesondere bei der Personalgewinnung und Personalauswahl relevant. Die Chancen und Risiken algorithmischer Entscheidungssysteme bei der Personalrekrutierung werden daher ebenfalls kurz umrissen und diskutiert. Anschließend wird das djb-Konzept für den Teilbereich Rekrutierung konkretisiert und für die betriebliche Praxis operationalisiert. In Anlehnung an etablierte Metriken wie den Gender-Pay-Gap werden für den Bereich Rekrutierung Schlüsselindikatoren in Bezug auf Diskriminierungspotenziale vorgeschlagen, die sowohl für Unternehmen praktikabel als auch für ein kontinuierliches Controlling standardisiert und vergleichbar sind. Die hier vorgeschlagene Operationalisierung des djb-Konzepts für den Bereich Personalrekrutierung bietet, insbesondere durch die Möglichkeit multivariater Analysen, den Vorteil, Ursachen und Wirkungen der Personalpraxis näher zu untersuchen. Dazu bedarf es allerdings digitaler (und zertifizierter) Analysetools, um diese komplexen Zusammenhänge zu berücksichtigen und damit der betrieblichen Praxis Stellschrauben und Handlungsoptionen zur Verbesserung und Sicherung der betrieblichen Gleichstellung aufzuzeigen. Weiterer Forschungsbedarf besteht insbesondere im Bereich Datenschutz und gleichstellungsrelevanter Rechtsgrundlagen. Für die praktische Umsetzbarkeit des djb-Konzepts bedarf es zusätzlich einer empirisch gestützten Machbarkeitsstudie mit Praxispartner\*innen sowie einer Operationalisierung der anderen Handlungsfelder und deren Interaktionen, für die diese Kurzstudie einen ersten Impuls gibt.



# 1. Problemstellung

Mit der Konzeption „Wege zur Diskriminierungsfreiheit von Unternehmen“ hat der Deutsche Juristinnenbund e. V. (djb) im Jahr 2021 einen Gesetzentwurf vorgelegt, der darauf zielt, eine diskriminierungsfreie Unternehmenskultur in deutschen Unternehmen der Privatwirtschaft weiterzuentwickeln, um gleiche Teilhabechancen für alle Geschlechter in ihrer Vielfalt zu garantieren (djb 2021). In diesem Vorschlag wird erstmals auf die regulierte Selbstregulierung von Unternehmen gesetzt. Dabei werden die gestaltenden Akteur\*innen des Unternehmens, also Führungskräfte der Unternehmensspitze, gesetzlich dazu verpflichtet, diskriminierende Strukturen im Unternehmen aufzudecken und eigenverantwortlich, aber verbindlich aufzuheben. Zusätzlich werden erstmals intersektionale Dimensionen von Diskriminierung berücksichtigt sowie insgesamt vier Handlungsbereiche definiert: Entgelt, Personalstruktur und Personalentwicklung, Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz, Arbeitszeit und Vereinbarkeit der Lebensbereiche.

Für den politischen Diskurs und die gesellschaftspolitische Debatte zur Erreichung der UN-Nachhaltigkeitsziele (hier insbesondere die Ziele 5 – Gender Equality und 10 – Reduce Inequalities) ist es von zentraler Bedeutung, die praktische Umsetzbarkeit und Konkretisierung des djb-Vorschlags für die betriebliche Praxis zu untersuchen und herauszuarbeiten. Mit der EU-Strategie zur Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025 sind zudem alle Mitgliedstaaten aufgefordert, diese auf nationaler Ebene umzusetzen (Europäische Kommission 2020). Die Gleichstellungsstrategie der Bundesregierung (BMFSFJ 2020) beinhaltet Ziele und Maßnahmen, die sich in Bezug auf das Arbeitsleben auf die Bereiche Entgeltgleichheit, Verhinderung unzulässiger Diskriminierungen beim Einsatz algorithmenbasierter Entscheidungen, gleichberechtigte Verteilung von Erwerbsarbeit und unbezahlter Sorgearbeit, Führungspositionen zwischen Frauen und Männern sowie gleichberechtigte Karrierechancen und Teilhabe von Frauen und Männern beziehen. Mit dem djb-Entwurf liegt erstmalig ein umfassendes Konzept für ein Gleichstellungsgesetz für Deutschland vor. Die Durchsetzbarkeit von Gesetzesvorschlägen kann u. a. durch Machbarkeitsstudien in der Praxis auf einen ersten Prüfstand gestellt werden.

Das Ziel dieser Kurzstudie ist es, zu untersuchen, ob und wie die Vorschläge des djb-Konzepts für das Handlungsfeld Rekrutierung operationalisierbar und umsetzbar sind. Die Ergebnisse dienen somit (noch) nicht der Praxis als Handreichung oder Leitfaden, sondern vielmehr politischen Akteur\*innen und Entscheidungsträger\*innen in gesetzgebenden Verfahren als ex-ante Evaluierung. Dementsprechend wird hier auf theoretisch-konzeptioneller Ebene das Handlungsfeld Personalrekrutierung näher beleuchtet und die Operationalisierbarkeit der im djb-Entwurf genannten Anforderungen geprüft. Zunächst werden im ersten Teil der Studie rechtliche Vorgaben und Normen für die Personalrekrutierung und der Forschungsstand zu diskriminierungsfreier Rekrutierung für alle Aspekte des Rekrutierungsprozesses dargestellt und diskutiert (Abschnitt 2). Letzteres bezieht sich vor allem auf den Aufbau eines diversen und geschlechtergerechten Talentpools, also die Gewinnung von Bewerber\*innen, und die diskriminierungsfreie Auswahl in allen Stufen des Selektionsprozesses. Hierbei können verschiedene Verzerrungen (*biases*) entstehen, auf die in den jeweiligen Unterabschnitten eingegangen wird. Zudem werden Handlungsempfehlungen aus der Praxis und Leitlinien sowie empfohlene Tools aufgezeigt. Der Einsatz und die Diskussion um Chancen und Gefahren Künstlicher Intelligenz fließen ebenfalls ein.



Im zweiten Teil (Abschnitt **3Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) werden gleichstellungsrelevante Indikatoren und Prüfverfahren für den Bereich Personalrekrutierung in Anlehnung an die djb-Konzeption eines Gesetzes zur Gleichstellung in der Privatwirtschaft vorgeschlagen und hinsichtlich der Umsetzbarkeit in der betrieblichen Praxis diskutiert.

Die Ergebnisse zum Forschungsstand und zur Umsetzbarkeit des djb-Entwurfs für das Handlungsfeld Personalrekrutierung werden abschließend mit einem Ausblick zusammenfassend dargestellt (Abschnitt 4).



## 2. Diskriminierung bei der Rekrutierung

Simmard und Gammal (2012) verwiesen bereits vor zehn Jahren auf blinde Flecken im Rekrutierungs- und Einstellungsprozess von Beschäftigten, die sich auf verschiedene Aspekte von Diskriminierungspotenzialen beziehen. Zum einen nennen die Autorinnen die Begrenzung auf zu eng gefasste Auswahlkriterien und die Konzentration auf wenige Rekrutierungskanäle. Zum anderen fehle es oft an einer organisationalen Infrastruktur zur Unterstützung der Rekrutierung, um sowohl Talente zu gewinnen als auch Diversität zu gewährleisten. Letztlich, so die Autorinnen, kann der gesamte Rekrutierungsprozess impliziert verzerrt sein. Werden diese blinden Flecken ignoriert, so die Autorinnen, riskieren Unternehmen Kosten für Gleichstellung, Produktivität und Innovation (ebd. S. 3). Dass Diversität und Geschlechtergerechtigkeit als *business case* wirtschaftliche Vorteile für Unternehmen mit sich bringen, wie bspw. höhere Umsätze oder mehr Innovationen (McKinsey 2020), ist empirisch ebenso mehrfach nachgewiesen wie deren positive Auswirkung auf makroökonomische und sozialpolitische Bereiche (siehe Literaturzusammenstellung in EIGE 2017: 16ff). Letztlich beinhalten die Nachhaltigkeitsziele der UN (SDG) wie auch die CSR-Richtlinie der EU explizit die Aspekte Gleichstellung, Chancengerechtigkeit und Fairness. Ein diskriminierungsfreier Rekrutierungsprozess stellt somit eine zentrale Voraussetzung zur Erreichung sozialer Nachhaltigkeit und unternehmerischer Verantwortung dar.

Obwohl gemäß einer Studie von Breezy HR (2022a) zwar vier von fünf Unternehmen in den USA aktuell Maßnahmen ergreifen, um diverse Talente zu rekrutieren, werden kaum Zahlen zur Diversität im Unternehmen veröffentlicht. Die Hälfte der rund 1.100 befragten HR-Expert\*innen sieht vor allem Schwierigkeiten im Anwerben von Kandidat\*innen und der Wahl von geeigneten Rekrutierungskanälen (ebd. S.8). Auch die Studie von Robert Walters (2022) kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Etwa 45 Prozent der 450 befragten Unternehmen in Großbritannien nutzen kein Diversity-Monitoring ihrer Beschäftigten, dennoch berichten 85 Prozent der Unternehmen, dass die Erhöhung von Diversität zu ihren Hauptzielen gehört. Gute und geeignete Rekrutierungsprozesse sind dabei ein Schlüsselfaktor, den laut der Studie knapp die Hälfte der befragten Unternehmen noch nicht als effektiven Weg gefunden haben, um Diversität im Unternehmen zu erhöhen.

Im Folgenden werden zunächst die in Deutschland geltenden rechtlichen Vorgaben für eine diskriminierungsfreie Rekrutierung von Beschäftigten, Begriffe und Normen der Rekrutierung sowie aktuelle Richtlinien zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz bei der Rekrutierung dargestellt. Anschließend werden für verschiedene Aspekte der Personalrekrutierung die Diskriminierungspotenziale, der Stand der Forschung sowie Leitfäden und Handlungsempfehlungen zur Gewährleistung eines diskriminierungsfreien Rekrutierungsprozesses aufgezeigt. Abschließend wird auf den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) und die daraus resultierenden Gefahren und Chancen mit Blick auf Chancengerechtigkeit und Diversität eingegangen.

### 2.1. Rechtliche Vorgaben, Begriffe und Normen der Rekrutierung

In Deutschland wurde mit der Verabschiedung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) im Jahr 2006 eine umfassende rechtliche Grundlage geschaffen, um Diskriminierung zu



verhindern und zu beseitigen. Gemäß § 1 AGG (2022) darf niemand „aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität“ benachteiligt werden. Nach § 2 Abs. 1 Nr. 1 AGG sind diese Benachteiligungen auch für Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen, für den Zugang zu unselbständiger oder selbständiger Erwerbstätigkeit, unabhängig von Tätigkeitsfeld und beruflicher Position, nicht zulässig. Für die durch das Gesetz geschützten Personen bestehen Rechtsansprüche gegen Arbeitgeber\*innen und Privatpersonen, wenn diese ihnen gegenüber gegen die gesetzlichen Diskriminierungsverbote verstoßen. Auf Basis von §§ 6, 7 und 11 AGG besteht für Arbeitgeber\*innen ein Diskriminierungsverbot im gesamten Rekrutierungsverfahren, beginnend mit der Formulierung von Stellenanzeigen, über Auswahlverfahren wie dem Bewerbungsgespräch bis hin zur Vergabe von Stellen. Dabei schließt das AGG nicht nur direkte Formen der Diskriminierung (unmittelbare Benachteiligung) ein, sondern auch Regelungen und Verhaltensweisen, die sich mittelbar bzw. indirekt auf eine bestimmte Diskriminierungsdimension auswirken, auch wenn sie dem Anschein nach neutral sind (vgl. ADS 2019, S. 7).

Der Begriff *unconscious bias* bezeichnet eine Form der mittelbaren Diskriminierung, die durch Zuschreibungen/Stereotype, Voreingenommenheit, Denkmuster und Verhaltensweisen hervorgerufen wird. Es ist davon auszugehen, dass menschliche Entscheidungen immer einem *unconscious bias*, also einer unbewussten Verzerrung, unterliegen, die in ihrem Ausmaß jedoch unterschiedlich ist (zu den verschiedenen Verzerrungseffekten und deren Mechanismus siehe Frey 2015: 18ff). In den USA ist in Bezug auf Personalentscheidungen der Begriff *adverse impact* weit verbreitet und gesetzlich verankert. Es geht hierbei um Verfahren und Entscheidungen im Unternehmen, die zu einer verzerrten Quote von Kandidat\*innen führt. *Adverse impact* beschreibt also den Effekt, dass durch vermeintlich nicht-diskriminierende Verfahren bestimmte Personengruppen implizit ausgeschlossen bzw. benachteiligt werden. Personalentscheidungen, auch aufgrund standardisierter und valider Testverfahren, führen zu einem *adverse impact*, wenn sie zu einer substantiell ungleichen Auswahlquote – insbesondere bei der Rekrutierung von Beschäftigten, aber auch bei Leistungsbeurteilungen und Beförderungen – zum Nachteil für einzelne Gruppen führen, insbesondere in Bezug auf Geschlecht, Alter und Herkunft.

Auf Initiative des Berufsverbandes deutscher Psychologinnen und Psychologen wurde im Jahr 2002 die DIN-Norm 33430 „Anforderungen an die Eignungsdiagnostik“ entwickelt und zuletzt 2016 überarbeitet (Kersting 2016, 2017; Kersting/Plüttner 2017). Sie umfasst die Bereiche Prozess, Verfahren und beteiligte Personen der Eignungsbeurteilung und dient Personalverantwortlichen in Unternehmen wie auch personaldienstleistenden Unternehmen als Leitfaden zur Qualitätssicherung von Verfahren und Personalentscheidungen, insbesondere bei der Personalauswahl (ebd.). Die DIN 33430 schützt zudem die Bewerber\*innen und Beschäftigten vor „*unfairer Beurteilung und missbräuchlicher Anwendung*“ (Kornwachs 2018: 108, siehe auch Kersting/Plüttner 2017: 6). Mit der DIN SCREEN Checkliste (Kersting 2018) lassen sich die Forderungen der DIN-Norm prüfen, sie ist jedoch nicht Teil der Prüfungen zum Erwerb einer Personenzulassung für berufsbezogene Eignungsdiagnostik gemäß DIN 33430. In Bezug auf Fairness und Diskriminierungsfreiheit bei Personalentscheidungen verweist Kersting (2023) in Anlehnung an das Konzept der sozialen Validität bzw. der sozialen Akzeptanz nach Schuler (ebd. S. 19) auf Regelgerechtigkeit, also Verfahrensgerechtigkeit. Transparenz der Verfahren ist dafür eine notwendige Voraussetzung, die DIN 33430 kann als Gütesiegel für Regelgerechtigkeit gelten. Im öffentlichen Dienst wird die DIN-Norm 33430 zum Beispiel insgesamt sehr positiv bewertet. Die befragten Personalverantwortlichen aus Behörden und Kommunen sehen dadurch Optimierungschancen und erwarten eine Änderung der Personalauswahlpraxis (Gourmelon 2009a: 81). Gourmelon (2009b) sieht in der Professionalisierung bei der



Personalauswahl durch Einhaltung der definierten fachlichen Minimalstandards der DIN 33430, dass „die Herausforderungen des AGG weitgehend gemeistert werden können“ (ebd. S. 102).

## 2.2. Richtlinien beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Rekrutierung

In seinem Konzeptpapier zur Künstlichen Intelligenz für gute Arbeit fordert der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB 2020) u. a. Aufsicht und Kontrolle der KI durch Zertifizierungsverfahren, Folgenabschätzung und Evaluation sowie Schutz der Beschäftigten vor algorithmenbasierter Diskriminierung durch Konkretisierung und Verbesserung der bestehenden Regelungen des AGG. Mit Blick auf den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) bzw. algorithmischer Entscheidungssysteme (*algorithmic decision-making* - ADM) im Bewerbungsprozess hat die Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht Empfehlungen an die Bundesregierung gegeben (Bundesregierung 2021: 168ff). Dazu gehören einerseits die Konkretisierung datenschutzrechtlicher Auskunftsansprüche (zur Prüfung algorithmischer Entscheidungssysteme), Stärkung der digitalen Kompetenzen von Betriebs- und Personalräten (zur Wahrnehmung von Beteiligungs- und Klagerechten) sowie Entlastung der Beschäftigten und Bewerber\*innen bzw. Stärkung der Antidiskriminierungsstellen durch Einführung eines Verbandsklagerechts. In ihrem Gutachten zum Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung empfiehlt die Sachverständigenkommission für den Einsatz automatisierter Personalauswahlssysteme andererseits konkrete Vorgaben und Prüfmechanismen:

1. unabhängige Risikoprüfung für Softwaresysteme (in fünf Kritikalitätsstufen in Anlehnung an die Datenethikkommission),
2. Verpflichtung zur Datenschutz-Folgeabschätzung, um vor Diskriminierung zu schützen (Offenlegungspflicht für Arbeitgeber\*innen beim Einsatz von KI bei der Rekrutierung),
3. Sicherstellung der Transparenz automatisierter Personalauswahlssysteme (z. B. durch In-Camera-Verfahren, d.h. Prüfung der Algorithmen unter Einhaltung von Geheimhaltung für begrenzte Fachkreise; Verbot vollständiger Automatisierung bei der Entscheidung ohne Berücksichtigung individueller Umstände),
4. Verbot geschlechterbezogene Daten zu verarbeiten, zulässig nur in Ausnahmefällen.

Der Ethikbeirat HR-Tech (2021) hat als Gremium aus Wissenschaftler\*innen und Expert\*innen zehn Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von KI und weiteren digitalen Technologien in der Personalarbeit formuliert, die sich thematisch zum Großteil mit den Empfehlungen aus dem Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung decken. Darunter findet sich neben Transparenz, Haftung, Zweckbindung, Einbindung von Interessenvertretungen und Controlling auch die konkrete Forderung diskriminierungsfreier KI-Lösungen (Punkt 9), die wie folgt konkretisiert ist: *„Personalverantwortliche handeln im Bewusstsein, dass datenbasierte und/oder automatisierte Entscheidungsprozesse nicht automatisch objektiv und fair sind. Historische Daten, die genutzt werden, um KI-Lösungen zu entwickeln und zu trainieren, sind von normativen Vorgaben zu unterscheiden. Bei personalpolitischen Entscheidungen spielen normative Vorgaben (z. B. Quoten) eine wichtige Rolle. Die Auswertung, wer es in der Vergangenheit in eine Führungsposition geschafft hat, ist nicht die Antwort darauf, wer es in Zukunft schaffen sollte. Deshalb müssen Anbieter und Nutzer von KI-Lösungen dafür Sorge tragen, dass systembedingte Diskriminierungen vermieden werden. Je nach Anwendungszweck sind dafür eine Information über Trainingsdaten und Entscheidungskriterien sowie die proaktive Prüfung von Daten und Systemen auf Diskriminierung notwendig“* (ebd. S. 9).



## 2.3. Anforderungsanalyse, Stellenausschreibungen und Stellenbeschreibungen

### Diskriminierungspotenziale und Stand der Forschung

Der (idealtypische) Rekrutierungsprozess beginnt mit der Formulierung von Stellenausschreibungen, denen meist – je nach Ausgestaltung und Professionalisierungsgrad des Personalmanagements – eine Anforderungsanalyse oder Stellenbeschreibung vorausgeht (Kay 2001: 245f). Letztlich ist mit der Novellierung des Nachweisgesetzes (NachwG) im August 2022 jedem Arbeitsvertrag eine Stellenbeschreibung mit detaillierter Auflistung der Tätigkeiten beizufügen (§ 2 Abs. 1 Nr. 5 NachwG), die bei Neubesetzung als Grundlage für eine Stellenausschreibung dienen kann. Über Anforderungsanalysen und Stellenbeschreibungen sowie deren Diskriminierungspotenzial ist in der wissenschaftlichen Forschung wenig bekannt. Stellenausschreibungen hingegen wurden und werden vielfach untersucht, was auch an deren freierer Verfügbarkeit liegen mag. Wie im vorherigen Abschnitt erläutert, sind Stellenausschreibungen gemäß AGG geschlechtsneutral, ohne Altersbegrenzungen, ohne Hinweis auf Behinderung und ohne Anforderungen an ethnische Herkunft zu formulieren. Zahlreiche Studien haben die Neutralität von Stellenausschreibungen, insbesondere hinsichtlich eines Geschlechter-Biases untersucht. Das Diskriminierungspotenzial liegt bei Stellenausschreibungen heutzutage weniger in der unmittelbaren Benachteiligung (z. B. durch direkte Verwendung ausschließlich männlicher oder weiblicher Bezeichnungen) als vielmehr in der mittelbaren Diskriminierung. Damit sind vor allem stereotypische Beschreibungen der Tätigkeiten und Anforderungen gemeint.

Laut einer Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS 2018) werden die Anforderungen des AGG in Stellenanzeigen überwiegend umgesetzt. Demnach sind 97,8 Prozent der untersuchten Stellenanzeigen AGG konform, allerdings ist jede fünfte der untersuchten Stellenanzeigen (21,2 Prozent) diskriminierungsgefährdet, und dies insbesondere in Mischberufen und typischen Männerberufen. Die Verbreitung von *gender-biased*, also nach Geschlecht verzerrten, Stellenausschreibungen hat auch die Recruiting-Plattform Stepstone (2021) untersucht. Bei einer Analyse von 683.000 geschalteten Stellenanzeigen nach Geschlecht zeigte sich, dass 22 Prozent der Anzeigen einen stark männlich geprägten Bias aufweisen, während nur bei 12 Prozent der Anzeigen ein stark weiblicher Bias zu erkennen ist. Diese Unterschiede sind gravierend und folgenreich: Frauen fühlen sich von diesen Formulierungen abgeschreckt und demzufolge ist schätzungsweise nur in jedem fünften Unternehmen das Verhältnis der Geschlechter unter den Bewerber\*innen ausgeglichen.

Bereits Gaucher, Friesen und Kay (2011) zeigten, dass geschlechtsspezifische Formulierungen ein Mechanismus zur Aufrechterhaltung von geschlechtsspezifischer Ungleichheit sind. Dies zeigt auch die berufsspezifische Untersuchung von Burel et al. (2018), in der zusätzlich deutlich wird, dass der Anteil geschlechtsspezifischer Formulierung in Relation zur Gesamtwortzahl zwar sehr gering ist (0,5 bis 1,5 Prozent), dies aber enormen Einfluss auf die Attraktivität der Stellenausschreibung hat. Damelang und Rückel (2021) bestätigten diese Zusammenhänge und gehen mit ihrer Untersuchung noch weiter. Sie betrachten einerseits den Einfluss gendersensibler Sprache auf die Attraktivitätseinschätzung einer Stellenbeschreibung. Zweitens analysieren sie den Einfluss geschlechtsspezifischer Anforderungsprofile und drittens nehmen sie Kontextmerkmale der beschriebenen Arbeitsstelle in den Blick. Im Ergebnis zeigt sich, dass einerseits unstrittig flexible Arbeitszeiten zwischen Frauen und Männern stark differenzieren.



Aber andererseits „Sprache über den Einfluss, den sie auf berufliche Geschlechtersegregation hat, an der (Re-)Produktion sozialer Ungleichheit beteiligt ist“ (Damelang/Rückel 2021, S. 124).

DePatie et al. (2022) kommen zu einem ähnlichen Ergebnis und konnten in ihrer Studie zeigen, dass das Interesse von Frauen, sich in typischen Männerbranchen (hier Beratungsfirmen und Justizvollstreckung/Polizei) zu bewerben, stark von der Art der Formulierungen abhängt, z. B. wenn diese ein hohes Maß an Gender-Diversitäts-Signalen (z. B. Fotos) beinhalten und/oder explizit auf die Lücke der Gender-Diversität im Unternehmen hinweisen. Bei Männern hatte beides hingegen keinen Einfluss auf die Neigung, sich zu bewerben. Die Eye-Tracking Studie von Jobware (2020) zeigt ebenfalls, dass Männer sich unabhängig von der Formulierung der Stellenausschreibung angesprochen fühlen, während Frauen wesentlich genauer hinschauen und sich von geforderten männlichen Eigenschaften abgeschreckt fühlen. Gemäß dieser Studie haben Männer eher den Fokus auf das Unternehmensprofil, Frauen hingegen fokussieren Arbeitszeiten und Qualifikationsmöglichkeiten und neigen dazu, jede Anforderung als unerlässlich einzustufen. Infolgedessen bewerben sich bei gleicher Qualifikation weniger Frauen als Männer, da letztere dazu tendieren „*fehlende aber geforderte Fähigkeiten zu überlesen*“ (ebd. S.20). Die Studie von LinkedIn (2019) betont ebenfalls, dass Frauen eher auf flexible Arbeitszeiten in Stellenausschreibungen achten und sich durch maskulin konnotierte Wortwahl abgeschreckt fühlen.

### **Handlungsempfehlungen und Tools**

Im Rahmen der Studie zu Diskriminierung in Stellenausschreibungen (ADS 2018: 49f) werden Handlungsempfehlungen gegeben, die als Leitfaden für diskriminierungsfreie Stellenausschreibungen gelten können. Hier wird vor allem darauf hingewiesen, dass Diskriminierungspotenziale reduziert werden können, wenn Stellenausschreibungen merkmalsneutral und Berufsbezeichnungen in neutraler Sprache (z. B. Fachkraft, Leitung) formuliert oder mit Gendergap, Gendersternchen oder dem Zusatz (m, w, d) versehen sowie die geforderten Qualifikationen geschlechtsneutral formuliert werden. Auf Fotos in Stellenausschreibungen sollte möglichst verzichtet werden bzw. darauf geachtet werden, dass die Fotos nicht nur einen Personenkreis abbilden. Für eine inklusive und möglichst nicht männlich assoziierte Wortwahl bei der Beschreibung von Anforderungen bzw. gewünschten Attributen wird zudem empfohlen, die Stellenausschreibung ausgeglichen zu formulieren, sodass sich alle Geschlechter und alle Altersgruppen gleichermaßen angesprochen fühlen (ebd. S. 50, siehe auch Leitfäden und Empfehlungen von PAW 2019, Schumacher 2021, Cebecki et al. 2022, Textio 2022). Göddertz et al. (2016) empfehlen auf Basis ihrer empirischen Untersuchung, Statements zu diversitätsfördernden und Work-Life-Balance Maßnahmen aufzunehmen, um die Attraktivität der Stellenausschreibung für Frauen (und Männer) zu erhöhen, zumal keine negativen Reaktionen zu erwarten sind. Zur Prüfung und Optimierung von Ausschreibungstexten existieren derzeit auf dem Markt verschiedene digitale Tools, u. a. der FührMINT Gender Decoder der TU München, StepStone Genderbias Decoder Textio u. a.<sup>1</sup>. Dill et al. (2022a) und Mihaljević et al. (2022) haben verschiedene digitale Tools zur geschlechtergerechten Generierung bzw. Prüfung von Stellenausschreibungen mittels zufällig ausgewählter Stellenausschreibungen verschiedener Plattformen untersucht und stellen fest, dass diese Tools zwar teilweise unterschiedliche Ergebnisse liefern, aber dennoch gute Möglichkeiten bieten, bestehende Ausschlussrisiken – insbesondere bei der Beschreibung

---

<sup>1</sup> <https://genderdecoder.wi.tum.de/>, <https://www.stepstone.de/genderbias-decoder>, <https://textio.com>, für Trainings und Beratung zu inklusiver Sprache siehe <https://www.fairlanguage.com/>



von Kompetenz- und Anforderungsprofilen – zu reduzieren. Die Autorinnen betonen jedoch, dass das Thema Diversität nicht auf die Technologien verlagert werden kann, da es organisationaler Rahmenbedingungen und entsprechender Unternehmensstrategien bedarf.

## 2.4. Rekrutierungskanäle

### Diskriminierungspotenziale und Stand der Forschung

Die Anzahl und Art der Rekrutierungswege und Rekrutierungskanäle hat sich in den letzten Jahren stark erhöht und ausdifferenziert. Bevor soziale Medien zum Einsatz kamen, überwogen eher interne und externe Ausschreibungen von Stellen in Form von Annoncen, Plakaten, Stellenbörsen, Jobmessen etc. Wobei Lucas et al. (2021a) zeigen, dass interne Rekrutierung, insbesondere informelle, über Empfehlungen und ohne formalisierten Ablauf, großes Potenzial für Gender-Diskriminierung bergen. Eine Besonderheit der externen Ausschreibung stellen sogenannte professionelle Headhunting-Agenturen dar, die als externe Dienstleistungsfirmen die Personalsuche und oft das Screening übernehmen. Die Wahl der Rekrutierungskanäle kann, neben der Form der Stellenausschreibung, Diskriminierungspotenziale bieten, da bspw. Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund durch bestimmte Rekrutierungskanäle weniger gut „erreichbar“ sind als Männer respektive Menschen ohne Migrationshintergrund. Somit kann durch die Art der Rekrutierungskanäle eine Verzerrung im Sinne von *adverse impact* entstehen.

Bei der Nutzung von digitalen Kanälen, wie Facebook, Xing oder LinkedIn, als Rekrutierungskanäle wird häufig Künstliche Intelligenz genutzt. Diese KI folgt oftmals Regeln, die im Ergebnis geschlechtsspezifische Diskriminierung bei der durch Facebook festgelegten Verbreitung von Anzeigen nach sich zieht. Ali et al (2019) zeigen, dass „sowohl das Budget des Werbetreibenden als auch der Inhalt der Anzeige erheblich zur Verzerrung der Anzeigenauslieferung bei Facebook beitragen. Kritisch ist, dass wir eine signifikante Verzerrung bei der Auslieferung entlang der Geschlechter- und Rassengrenzen“ (ebd., S. 1) zeigen konnten. Auch bei Stellenbörsen-Plattformen wie Jobware, StepStone oder anderen Rekrutierungstools, die mit KI arbeiten, wird immer wieder Diskriminierung nach Geschlecht aufgezeigt. Beispielsweise berichtete Amazon über den intern genutzten Rekrutierungsalgorithmus, dass dieser Frauen systematisch diskriminiere, da die Modelle des Machine-Learning nur auf Basis „männlicher“ Daten trainiert wurden (The Guardian, 2018).

Die Beschäftigten selbst glauben ebenfalls, dass KI Vor- und Nachteile im Rekrutierungsprozess hat. Eine Studie aus dem Jahre 2022 (Beamery 2022, S. 16) berichtet über den Einsatz von KI im Rekrutierungsprozess aus Sicht von Beschäftigten (Onlinebefragung von 7.504 Büroangestellten aus den USA, Kanada und Australien): 38 Prozent bestätigen, dass es den Prozess effizienter macht, aber nur 18 Prozent glauben, dass der Einsatz von KI Unternehmen hilft ihre Diversity, Inclusion and Equality (DIE-)Ziele zu erreichen, 38 Prozent sind sogar davon überzeugt, dass KI unintendiert bestimmte Beschäftigungsgruppen diskriminiert, 51 Prozent sind jedoch der Meinung, dass die eingesetzte KI zumindest teilweise oder ganz ethischen Standards folgt (Beamery 2022, S. 16).

### Handlungsempfehlungen und Tools

Um geschlechtsspezifische Diskriminierung aufgrund des Rekrutierungsweges zu reduzieren, empfiehlt Dark (2021) explizite Ausschreibungen über Plattformen und Netzwerke benachteiligter Gruppen sowie die Erfassung von Geschlecht, Ethnizität und Rekrutierungskanal, um zu überprüfen, welches Jobportal oder welcher Rekrutierungsweg eine hohe Diversität des Bewerber\*innenpools erzeugt. Breezy (2022b) listet zumindest für den amerikanischen



Arbeitsmarkt bis zu 28 Jobportale, die auf benachteiligte Gruppen zielen und daher als *diversity job boards* empfohlen werden. Zudem wird empfohlen, spezielle Netzwerke – z. B. für den Technologiebereich – zu nutzen (Simmard/Gammal 2012, S. 4). Weiterhin wird beim Einsatz von KI empfohlen, Transparenz zu wahren: „*There is potentially a warning here for HR departments and businesses: you need to be transparent with your AI, demonstrating to candidates and employees how the technology behind your selection processes is fair, compliant and ethical*“ (Beamery 2022, S.17). Die Sachverständigenkommission empfiehlt im Rahmen des Dritten Gleichstellungsberichts (Bundesregierung 2021), dass Softwaresysteme, die bei Personalentscheidungen eingesetzt werden, „*vom ersten Schritt der Personalgewinnung (...) bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses*“ (ebd. S.168) einer Risikoprüfung unterzogen werden sollten und deren Einsatz zu einer Datenschutz-Folgenabschätzung verpflichtet sollte.

## 2.5. Auswahlverfahren, Auswahlgremien und Entscheidungsprozesse

### Diskriminierungspotenziale und Stand der Forschung

Der Auswahlprozess beginnt – sofern nicht mittels KI schon auf Plattformen eine Vorauswahl stattfindet bzw. nur gezielt bestimmte Personen gefiltert auf eine Stellenausschreibung aufmerksam gemacht werden – beim Screening der Bewerbungsunterlagen und bei der Auswahlentscheidung für weiterer Auswahlstufen. Diese Stufen können neben dem Vorgespräch (Screening Interview) das erste Bewerbungsgespräch oder auch weitere Testverfahren (Persönlichkeitstests, fachliche Eignungstests, Assessment Center etc.) sein. Für Bewerbungsgespräche und Interviews gelten ebenso wie bei der Formulierung von Stellenausschreibungen, dass Genderstereotypisierung bei der Kommunikation Bewerber\*innen abschrecken kann und darin ein Diskriminierungspotenzial besteht.

Diskriminierungspotenziale ergeben sich bei jeder einzelnen Rekrutierungsstufe zudem dadurch, dass menschliche Entscheidungen Verzerrungseffekten und Beurteilungsfehlern unterliegen. Zu den für die Chancengleichheit relevantesten zählt der Ähnlichkeitseffekt: Personen, die der beurteilenden Person ähnlich sind, werden besser eingeschätzt (Frey 2015: 19f). Aber auch Stereotype und statistische Diskriminierung beeinflussen das Urteilsvermögen hinsichtlich der Passung auf eine Stelle: Frauen werden bspw. bei frauendominierten Berufen bevorzugt, Männer mit Kindern werden gegenüber Frauen mit Kindern bevorzugt, Teilzeitkräfte werden benachteiligt, Frauen wird das Risiko familienbedingter Auszeiten zugeschrieben usw. (ebd., Rastetter/Mucher 2019). Durch den Einsatz etablierter und valider eignungsdiagnostischer Verfahren können Beurteilungseffekte reduziert werden, dennoch können diese einen *adverse impact* hervorrufen, denn scheinbar objektive Verfahren können systematische Verzerrungen aufweisen (vgl. Schreiber 2021: 125f).

Benachteiligung bei der Personalauswahl können sich für Personen mit Migrationshintergrund durch Ähnlichkeitseffekte ergeben, wobei Frauen mit Migrationshintergrund im Tätigkeitssegment mit geringen Qualifikationsanforderungen „*einen – allerdings zweischneidigen – Vorteil*“ (Ortlieb/Sieben 2011: S. 234) haben: Sie werden als besonders anpassungsfähig angesehen und sind für die zu besetzenden Positionen oft überqualifiziert. Hangartner et al. (2021) untersuchen den Effekt von Migrationshintergrund und Geschlecht auf der Rekrutierungsplattform des Schweizer Arbeitsamtes und zeigen, dass Menschen mit Migrationshintergrund zu 4 Prozent bis 19 Prozent schlechtere Chancen haben einen Job zu bekommen und Frauen in männerdominierten Berufen zu 7 Prozent benachteiligt sind, was für Männer in frauendominierten Berufen ebenso der Fall ist.



Birkelund et al. (2022) finden auf Basis fiktiver Bewerbungen für Deutschland keinen diskriminierenden Effekt für Frauen, einen Rückruf zu erhalten und vermuten deshalb, dass Genderstereotype möglicherweise mittlerweile eine geringere Rolle spielen. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass diese Studie fiktive Bewerbungen von jungen Menschen mit nur vier Jahren Berufserfahrung für zwei typisch weibliche und einen typisch männlichen Beruf beinhaltete. Lancee et al. (2017) und Veit et al. (2022) können in Ihren ländervergleichenden Studien ebenfalls keinen direkten Nachteil für Frauen, jedoch für Menschen mit Migrationshintergrund und speziell für Frauen mit Migrationshintergrund zeigen. Letzteres zeigt sich auch bei Baldsch et al. (2018).

Kroll et al. (2022) kommen auf Basis der Daten des Employer-Employee-Panels des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung hingegen zu dem eindeutigen Befund, dass Frauen, ältere Menschen und Menschen mit Migrationshintergrund weniger häufig aktiv von personalvermittelnden Unternehmen angesprochen werden und Frauen bei Jobangeboten benachteiligt werden. Auf Basis qualitativer Interviews können die Autor\*innen zudem drei Quellen für Diskriminierungspotenziale identifizieren: die eigene Einstellung der rekrutierenden Person, explizite Instruktionen vom Management sowie die Vorannahme welche Kandidat\*innen das suchende Unternehmen präferieren würde.

Kübler et al. (2017) können auf Basis einer Vignettenstudie mit fiktiven Bewerbungen und Bewertungen von Personalverantwortlichen, ob diese fiktive Person zu einem Gespräch eingeladen würde, ebenfalls Diskriminierung von Frauen nachweisen. Diese ist insbesondere in Berufen mit geringeren Qualifikationsanforderungen und in männerdominierten Berufen groß. Die Studie von Hipp (2020) zeigt auf Basis von fiktiven Bewerbungen, dass das Vorhandensein von Kindern die Wahrscheinlichkeit, zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen zu werden, vor allem für Frauen deutlich geringer ist, während das bei Männern nicht der Fall ist.

In Bezug auf Auswahlinstrumente, die einen *adverse impact* hervorrufen können, gibt es in den letzten Jahren und für den europäischen Raum weitaus weniger Forschungsergebnisse. Kroll und Ziegler (2016) können mit einem Experimentaldesign bei videobasierten Interviews keinen diskriminierenden Effekt nach Geschlecht oder Migrationshintergrund feststellen. Stumpf et al. (2017) können zumindest am Beispiel eines mehrstufigen Auswahlprozesses einer deutschen Behörde zeigen, dass Menschen mit Migrationshintergrund bei Testverfahren zu kognitiven Fähigkeiten und auch im später eingesetzten Assessment Center deutlich schlechter abschneiden. Die eingesetzten Verfahren haben zwar einen *adverse impact ratio*, der unter 4/5 liegt, die Autor\*innen geben dennoch zu bedenken, dass die gemessenen Fähigkeiten ggf. nicht den Anforderungen entsprechen und manche gar nicht erst erfasst worden sind wie bspw. Fremdsprachenkenntnisse.

Zum Effekt des Geschlechts der beurteilenden Person fanden Hentschel et al. (2021) mit einer Experimental- und einer Vignettenstudie heraus, dass Frauen sich im Bewerbungsgespräch weniger zugehörig empfinden und geringere Jobaussichten wahrnehmen, wenn das Interview ein Mann führt und männlich-konnotierte Stereotype in der Kommunikation verwendet werden. Ist die rekrutierende Person weiblich, hat dies einen abpuffernden Effekt, allerdings nur für jüngere Bewerberinnen. Eindeutig ist der Befund, dass der Sprachgebrauch auf männliche Kandidaten keinen Einfluss hat. In Bezug auf die Zusammensetzung von Auswahlkomitees kommen Bagues et al. 2017 überraschenderweise zu dem Ergebnis, dass ein großer Frauenanteil nicht zur Erhöhung der Quantität oder Qualität der weiblichen Kandidatinnen führt. Dass Frauen als Beurteilerin weibliche Kandidatinnen nicht bevorteilen, steht dem Ergebnis gegenüber, dass männliche Beurteiler weibliche Kandidatinnen schlechter bewerten, sobald eine Frau Teil des Auswahlkomitees wird. Zu berücksichtigen ist, dass trotz einer hohen



Fallzahl, diese Studie sich auf den Auswahlprozess von Professorinnen und Professoren in Italien und Spanien bezieht.

### **Handlungsempfehlungen und Tools**

Als generelle Empfehlung gilt, die Rekrutierungsphase möglichst anonym zu gestalten (Morokutti 2014), um Exklusionstendenzen und somit Diskriminierung in der ersten Phase der Rekrutierung gering zu halten, z. B. durch Verzicht auf ein Bewerbungsfoto, keine Erfassung von Nationalität oder Geschlecht sowie Löschen von Alter und Vor- und Zuname. Dies wirkt sich insbesondere für Personen mit Migrationshintergrund und für Frauen, aber auch für berufserfahrene bzw. ältere Kandidat\*innen positiv aus, weil „*der Prozess der Implementierung anonymisierter Verfahren bei Personalverantwortlichen zu einer deutlicheren Beachtung von Kompetenzen und Qualifikationen, zur Reflexion der Rekrutierungspraxis und nicht zuletzt zur Präzisierung von Anforderungsprofilen (führt)*“ (ebd. S. 28).

Nach Lucas (2021a und 2021b) kann durch Formalisierung der Verfahren oder „Verlängern“ der informellen *shortlists*, insbesondere, wenn die Rekrutierung über Netzwerke oder informell und intern erfolgt, der Gender Bias reduziert werden (vgl. Lucas et al. 2021a; Lucas et al. 2021b). Der Einsatz von KI für die Personalauswahl wird von Manatal (2022) thematisiert. Hier werden die Nutzung von Chatbots, Videoanalysen beim Screening Interview sowie automatisierte Tests zur Messung von Kompetenzen vorgeschlagen. Auch Dark (2021) verweist darauf, dass die Messung und Evaluierung von Gender und Ethnizität in jeder Auswahlstufe durchzuführen sind, um Lücken bzw. Diskriminierungspotentiale aufzuspüren.

Für eine geschlechtergerechte Personalgewinnung und -rekrutierung geben Dill et al. (2022b) und speziell für digitale Bewerbungs- und Vorstellungsgespräche Dill/Yollu-Tok (2022) Praktiker\*innen einen informativen Leitfaden an die Hand. Einen umfassenden Leitfaden für alle Stufen des Rekrutierungsprozesses sowie für Beförderungen hat auch die TU München (Welpel et al. 2013) entwickelt, in dem in Bezug auf Auswahlentscheidungen empfohlen wird, sich mit anderen auszutauschen und mehrere Meinungen einzuholen, um den Verstärkungseffekt der Wiederholung von einmal getroffenen Entscheidungen zu minimieren.

Für den Bund (§ 7 Abs. 3 Satz 1 BGlG) und für die Mehrheit der Bundesländer sehen die Gleichstellungsgesetze vor, dass Auswahlkommissionen paritätisch mit Frauen und Männern besetzt sein sollen, um diskriminierungsfreie Entscheidungen zu gewährleisten. (vgl. Info-Service Öffentlicher Dienst/Beamte 2023). Zudem wird, um die Homogenität der Belegschaft nicht zu replizieren, empfohlen, Menschen mit unterschiedlichem sozioökonomischen (und diversen) Hintergrund einzubeziehen, auch damit die Kandidat\*innen später auf ein internes Netzwerk zugreifen können (Myers/Dreachlin 2007). Weiterhin wird zur Reduktion von Diskriminierung im Auswahlprozess auf die Möglichkeit eines Anti-Bias Trainings für Manager\*innen verwiesen (Robert Walters 2022), das strukturell in die Unternehmensstrategie eingebunden sein muss, um wirksam zu sein.

## **2.6. Nutzung, Chancen und Risiken von KI in der Rekrutierung**

Mit der Digitalisierung werden zunehmend auch für das Personalmanagement neue Softwareprodukte 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: 11f und 69f). Jaume-Palasi et al. (2020) bezeichnen diese Softwarelösungen als algorithmische Assistenzsysteme im Recruitingbereich (ASR) und untersuchen für die einzelnen Schritte des Rekrutierungsprozesses die Diskriminierungspotenziale beim Einsatz von ASR. Für das Diskriminierungspotenzial bei der Gewinnung von Kandidat\*innen sind demnach verschiedene Faktoren relevant: Zugang zu Plattformen (Verfügbarkeit und Zugang zu Geräten, eigene technische Fähigkeiten und eigenes Nutzungsverhalten), Filter auf Plattformen, die nach individuellen Merkmalen Jobanzeigen nur bestimmten Personen anzeigen sowie Menge und Art der freigegebenen individuellen Daten. Insbesondere im gezielten Filtern von Personen, die eine Stellenanzeige angezeigt bekommen, sehen die Autorinnen Ansätze für Diskriminierung, die tief im Datenmodell verborgen und im Einzelnen kaum zu erkennen sind. Sowohl beim *screening* als auch bei der Auswahl von Kandidat\*innen – so die Autorinnen – „sind das Qualitätsmaß, die konkreten technischen Verfahren und die zugrundeliegenden psychologischen Persönlichkeitsmodelle nach außen nicht zu erkennen“ (ebd. S. 20) und daher als enormes Diskriminierungsrisiko einzuschätzen.

Gemäß der Studie des Ethikbeirat HR-Tech und des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) (2021a) sind in ca. 30 Prozent der deutschen Unternehmen moderne Technologien und KI in der Personalarbeit bereits implementiert oder befinden sich im Aufbau. Darunter werden vor allem Recruiting(nahe)-Anwendungen zur automatisierten Analyse von Lebensläufen, zur Optimierung von Stellenanzeigen sowie Chatbots als erste Kommunikationsmöglichkeit und Tools zum *matching* von Profilen genutzt, die von den Befragten auch als sinnvoll zur Verbesserung der Qualität der Personalarbeit geschätzt werden. Dabei werden von den HR-Verantwortlichen Sicherheit sowie pragmatische und verbindliche ethische Richtlinien, sowohl auf gesetzlicher Basis als auch in Form von Hilfestellungen und Handreichungen von Fachgremien, gewünscht. Allerdings sind nur etwa der Hälfte der Befragten entsprechende Richtlinien zum verantwortungsvollen Einsatz von KI in der Personalarbeit bekannt. Die Richtlinien des Ethikbeirats HR-Tech (2021) finden hingegen breite Zustimmung unter Personalverantwortlichen, insbesondere die Forderung, dass beim Einsatz von KI letztlich eine natürliche Person und kein Algorithmus entscheiden soll.

Auch Chugunova und Danilov (2022) haben den Einsatz digitaler Technologien im Personalbereich in Deutschland untersucht und stellen fest, dass aus Sicht des Managements insbesondere Zeit- und Kostenersparnisse und die sich daraus ergebenden Wettbewerbsvorteile bei der Akquise von Talenten hervorgehoben werden. Barrieren werden ebenfalls in der Unsicherheit hinsichtlich des rechtlichen Rahmens, in hohen Anschaffungskosten, aber auch bezüglich des Mangels an qualifizierten Personalexperten mit IT-Kompetenzen gesehen (ebd. S. 11). Die bisher geringe Verbreitung von KI im Bereich Rekrutierung ist gemäß der Untersuchung von Thalmann et al. (2021) auch darauf zurückzuführen, dass die Unternehmen die Technologien für nicht ausgereift genug halten und befürchten unfreiwillig Bewerber\*innen zu verlieren – sowohl durch das automatisierte Filtern als auch durch den Abschreckungseffekt auf ältere und weniger technikaffine Bewerber\*innen.

Während Personalverantwortliche dem Einsatz von KI bei der Rekrutierung offen und positiv gegenüberstehen und darin Potenziale zur Verbesserung des Personalmanagements sehen, sind Arbeitnehmer\*innenvertretungen etwas kritischer. Der zweite Teil der Studie des Ethikbeirat HR-Tech und des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) (2021b) legt zum einen nahe, dass Betriebsräte weniger gut oder erst nach einer Pilot- und Testphase eingebunden werden, wenn es darum geht, neue Technologien bei der Rekrutierung einzusetzen. Zum anderen ist die überwiegende Mehrheit (über 80 Prozent) der Arbeitnehmervertreter\*innen



skeptisch beim Einsatz von Technologien, die auf KI beruhen, und fordert verbindliche gesetzliche Regelungen und Richtlinien.

Das Personalbarometer 2022, eine Studie von index Research und dem Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister (BAP) (2022: 8), zeigt auf, dass KI bei der Rekrutierung weniger in den Personalabteilungen von Unternehmen (20 Prozent) und eher von personaldienstleistenden Unternehmen verwendet wird (50 Prozent). Letztere setzen moderne Technologien vornehmlich zum Filtern und zum Aufbereiten großer Datenmengen sowie als *matching*-Tool zwischen Arbeitgeber\*innen und Kandidat\*innen ein. Skepsis zeigt sich jedoch beim Einsatz von KI zur automatisierten Entscheidungsfindung, bspw. setzen nur fünf Prozent der Unternehmen dies beim Assessment Center oder der Analyse von Bewerbungsgesprächen ein (ebd. S. 9). Etwa sechs von zehn der befragten Personalverantwortlichen in Unternehmen, wie auch der personaldienstleistenden Unternehmen und der befragten Kandidat\*innen, sind der Meinung, dass der Einsatz von KI im Auswahlverfahren vorurteilsfrei ist und Diskriminierung hinsichtlich Alter, Geschlecht und Herkunft verhindert. Gut die Hälfte aller Befragten ist der Meinung, dass KI „verdeckte“ geeignete Talente identifiziert, die bei einer Auswahl durch einen Menschen abgelehnt worden wären.

Eine Umfrage der Online-Plattform indeed<sup>2</sup> zeigt ein ähnliches Bild: 40 Prozent der befragten Beschäftigten lehnen KI im Bewerbungsprozess gänzlich ab, nur 20 Prozent wären mit dem Einsatz von KI einverstanden. Damit einhergehend sind etwa 38 Prozent der Befragten der Meinung, dass der Einsatz von KI ein negatives Bild auf die Unternehmen werfen würde, weil sie damit signalisieren, nicht an den Menschen hinter der Bewerbung interessiert zu sein. Gleichzeitig zeigt diese Umfrage, dass die Befürwortung von KI im Personalauswahlprozess auf Seiten der Bewerber\*innen stark mit den eigenen Erfahrungen im Umgang mit KI zusammenhängt: Starke Unsicherheit fördert ein ablehnendes Verhalten.

Dargnies et al. (2022) kommen auf Basis einer Experimentalstudie hingegen zu dem Schluss, dass die Kenntnis der Funktionsweise eines algorithmischen Entscheidungssystems nicht deren Akzeptanz erhöht. Menschliche Entscheidungen im Bewerbungsprozess werden sowohl von Manager\*innen wie auch Bewerber\*innen bevorzugt. Lediglich Algorithmen, die das Geschlecht der Bewerber\*innen nicht berücksichtigen, werden von Bewerber\*innen einer Entscheidung durch Menschen vorgezogen, wenn dies den Bewerber\*innen auch bekannt ist. Kaibel et al. (2019) konnten ebenfalls zeigen, dass Mitarbeiter\*innen und Bewerber\*innen menschliche Entscheidungen bevorzugen und maschinelle Entscheidungen nicht unbedingt für fairer halten.

Dass automatisierte Entscheidungssysteme zur Vorauswahl eine diskriminierungsfreie Rekrutierung fördern, glauben gemäß der Untersuchung von Laumer et al. (2019) etwa zwei Drittel der befragten Personalverantwortlichen, aber nur zwei Fünftel der Bewerber\*innen. Die Einschätzung der Chancen und Risiken beim Einsatz von KI sind auf Basis dieser Studien also sowohl auf Seiten der Kandidat\*innen als auch auf Unternehmensseite sehr gemischt. Laumer et al. (2019) betonen jedoch, dass „*die Hypothese, eine Maschine diskriminiere nicht, nicht automatisch stimmt, wenn die Maschine von Menschen und dem Beobachten einer menschengestalteten Welt lernt, die gerade als unfair gilt*“ (ebd. S. 14) und sehen dennoch im Einsatz von KI das Potenzial, diesen Bias statistisch besser zu erfassen und dem gegensteuern zu können. Auch Wimmer (2022) kommt zu dem Schluss, dass in (teil-)automatisierten Entschei-

---

<sup>2</sup> [https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-zu-kuenstlicher-intelligenz-ki-im-bewerbungsprozess\\_80\\_549890.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-zu-kuenstlicher-intelligenz-ki-im-bewerbungsprozess_80_549890.html) [zuletzt abgerufen: 25.03.2023]



dungssystemen bei der Rekrutierung im Vergleich zum traditionellen Rekrutierungsverfahren das Potenzial zur Diskriminierungsvermeidung steckt und der Einsatz von KI insgesamt als rechtlich zulässig zu beurteilen ist. Dabei muss die soziale Akzeptanz gewährleistet und das Abwägen vermeintlich falscher Entscheidungen durch automatisierte Entscheidungssysteme in Betracht gezogen werden (ebd. S. 471).

Knobloch und Hustedt (2019: 16) führen weitere Chancen beim Einsatz algorithmischer Auswahlssysteme an: die Überprüfung etablierter, aber veralteter Annahmen und Prozesse bei der Modellierung der Systeme, die Vergleichbarkeit von Kandidat\*innen und konsistentere Entscheidungen durch standardisierte Regeln, die Transparenz und Überprüfbarkeit der Entscheidungen bei nicht ausschließlich selbstlernenden Algorithmen, eine effektivere Realisierbarkeit von Diskriminierungsfreiheit durch Löschung sensibler Daten aus den Datensets zum Training, die Zeitersparnis bei Routineaufgaben und damit mehr Zeit für Interaktion für Personalverantwortliche sowie ein besseres und schnelleres *matching* von Kandidat\*innen und Unternehmen. Die Autor\*innen führen zudem folgende Risiken (ebd. S. 17) an: Die Reproduktion von Stereotypen und damit eine Verminderung von Vielfalt und Förderung von Diskriminierung, die Skalierung von Fehlern und diskriminierender Muster kann zum Ausschluss ganzer Profiltypen am Arbeitsmarkt führen, die Resultate bei selbstlernenden Systemen sind nicht nachvollziehbar und daher nicht anfechtbar, eine Entmenschlichung des Rekrutierungsprozesses und die Verschleierung problematischer Entscheidungskriterien. Dementsprechend diskutieren die Autor\*innen Transparenz und Nachvollziehbarkeit sowie ein Gütesiegel für algorithmische Entscheidungssysteme in der Personalarbeit (ebd. S. 21f).

Orwat (2019) weist darauf hin, dass auch diskriminierungsvermeidende Algorithmen des maschinellen Lernens entwickelt werden, die für Datensätze, die geschützte Merkmale enthalten, eingesetzt werden können. Dabei kann sich jedoch ein Zielkonflikt zwischen „Fairness bzw. Diskriminierungsvermeidung (...) einerseits und der Genauigkeit andererseits“ (ebd. S. 101) ergeben. Methoden und Werkzeuge, die dazu befähigen, die Auswirkungen von Algorithmen, insbesondere in Bezug auf Diskriminierungen, zu untersuchen, werden Algorithmen-Audits genannt, die unterschiedlich erfolgen können. Orwat (2019) betont, dass die Aufdeckung von Ungleichbehandlung mittels Algorithmen-Audit den Charakter einer wissenschaftlichen Untersuchung hat, die Expertise in der statistischen Auswertung erfordert. In Bezug auf Diskriminierungspotenziale bei der Rekrutierung muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass Künstliche Intelligenz und der Einsatz digitaler Technologien nicht nur Risiken der Fortschreibung von diskriminierenden Strukturen und verdeckter Diskriminierung bergen. Vielmehr besteht durch die Digitalisierung in der Personalarbeit auch die Chance, Diskriminierungsrisiken mittels intelligenter Analysetools unter Berücksichtigung komplexer Zusammenhänge und Entscheidungsstrukturen im Unternehmen aufzuzeigen und konkrete Handlungsempfehlungen auf Basis der unternehmenseigenen Daten zur Erreichung von Diskriminierungsfreiheit zu geben.



# 3. Operationalisierung des djb-Gesetzesentwurfs

In diesem Abschnitt wird zunächst die Grundidee der djb-Konzeption „Wege zur Diskriminierungsfreiheit von Unternehmen“ kurz vorgestellt. Anschließend werden für das Handlungsfeld Rekrutierung beispielhaft die ersten beiden betrieblichen Stufen (Bestandsaufnahme und Analyse) der vom djb vorgeschlagenen regulierten Selbstregulierung operationalisiert. Dabei werden jeweils die einzelnen Schritte eines idealtypischen Rekrutierungsprozesses, von der Anforderungsanalyse einschließlich Stellenausschreibungen über Rekrutierungskanäle und Auswahlverfahren hin zu Auswahlgremien bzw. Entscheidungsprozessen, berücksichtigt. Das heißt, dass hier nun genauer untersucht wird, mit welchen Daten und Analysen (insbesondere Schlüsselindikatoren) bei der Betrachtung der Personalrekrutierung vorgegangen werden muss, um zu klären, ob *„beispielsweise ein geringer Frauenanteil bei bestimmten Beschäftigungspositionen einem nicht geschlechtergerechten Vorgehen bei der Personalrekrutierung geschuldet sein kann [...]“* (vgl. djb, 2021, S. 20). Abschließend wird auf das Potenzial zur Ableitung von Handlungsoptionen aus den Analyseergebnissen eingegangen, die als Grundlage für eine festzusetzende Gleichstellungsstrategie (dritte Stufe der regulierten Selbstregulierung) dienen können, und es wird erörtert, inwieweit ein Monitoring bzw. Controlling der Umsetzung (vierte Stufe) erfolgen könnte.

## 3.1. Konzeption des djb: „Wege zur Diskriminierungsfreiheit von Unternehmen“

Mit der djb-Konzeption eines Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft (djb 2021) soll die Gleichberechtigung aller Geschlechter in der Erwerbsarbeit vorangetrieben werden. Der Gesetzesentwurf zielt damit auf einen wesentlichen Aspekt fehlender Gleichstellung in Deutschland, für den es rechtspolitisch eigener Lösungsansätze bedarf. Die Konzeption verfolgt dabei einen intersektionalen Ansatz, bei dem neben Geschlecht auch soziale Herkunft, Ethnie, Alter, Bildung und Qualifikation, Gesundheit und die aktuelle Lebenslage berücksichtigt werden.

Gleichberechtigung ist im Sinn des djb-Vorschlags im Unternehmen möglich, wenn diskriminierende Strukturen aufgedeckt und durch geschlechtergerechte, aufeinander abgestimmte Strukturen abgelöst werden. Um dies durchzusetzen, setzt der djb-Entwurf auf das Konzept der regulierten Selbstregulierung. Dabei werden die maßgeblich gestaltenden Akteur\*innen des Unternehmens, also Führungskräfte der Unternehmensspitze, gesetzlich dazu verpflichtet, diskriminierende Strukturen im Unternehmen aufzudecken und eigenverantwortlich, aber verbindlich aufzuheben. Durch Berichtspflichten werden öffentliche Kontrollmöglichkeiten geschaffen, die es dem Staat und seinen Institutionen sowie auch zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen ermöglichen, die Einhaltung der oben genannten Pflichten (z. B. in Form der Verbandsklage) überprüfen zu lassen.

Konkret bedeutet die regulierte Selbstregulierung für Unternehmen, dass sie nach der Entdeckung diskriminierender Strukturen eigenverantwortlich Gleichstellungsstrategien entwickeln und umsetzen müssen. Das heißt, sie sind zum Handeln für Gleichstellung verpflichtet, können jedoch selbst die Form, Art und Umsetzung von unternehmensinternen Gleichstellungsstrategien bestimmen, also selbst regulieren. Dabei müssen Etappenziele festgelegt und durch



Evaluation regelmäßig überprüft werden. Diese Form der Selbstregulierung soll von den Unternehmen auf vier interne Handlungsfelder angewendet werden. Diese sind:

1. Personalstruktur und Personalentwicklung,
2. Entgeltgleichheit,
3. Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz und
4. Arbeitszeit und Vereinbarkeit der Lebensbereiche.

Dabei soll für jedes Handlungsfeld innerbetrieblich in folgenden Stufen vorgegangen werden:

- (1) **Bestandsaufnahme:** Es soll jährlich eine datenbasierte Erfassung des Ist-Zustandes erfolgen. Hierbei sind neben der Anzahl der Beschäftigten weitere Merkmale, wie beispielsweise Beschäftigungsbereich, Tätigkeiten, Funktionen, Verantwortungsstufen, Arbeitszeitvolumina etc., jeweils nach Geschlecht differenziert zu erheben.
- (2) **Analyse der Erfassungsdaten und Prüfbericht:** Die erfassten Daten sollen analysiert und über den dadurch ermittelten Zustand muss ein Bericht erstellt werden. Durch die Analyse sollen diskriminierende Strukturen aufgedeckt werden. Dabei sind in der Analyse bekannte Kenntnisse aus der Forschung sinnvoll zu berücksichtigen. Beispielsweise verweist eine Überrepräsentanz von Frauen in einem Unternehmen eher auf die vertikale Arbeitsmarktsegregation mit bekannten Nachteilen als auf eine positive Überrepräsentanz von Frauen in diesem Unternehmen. Zudem muss in der Analyse immer eine intersektionale Betrachtung integriert sein. Das heißt, mit der Analyse müssen Gründe für Diskriminierungen hinterfragt und berücksichtigt werden. Alle Analysen müssen mit zertifizierten diskriminierungsfreien Tools durchgeführt werden.
- (3) **Handlungsverpflichtung:** Die Unternehmen sind verpflichtet, eine **betriebspezifische Gleichstellungsstrategie** auf Basis der Analyseergebnisse festzulegen.
- (4) Die **Umsetzung** der Gleichstellungsstrategie soll durch ein Mitglied des Vorstandes sowie durch Gleichstellungsbeauftragte, Diversity-/Vielfalts-Beauftragte und Betriebsrat im Rahmen eines Gremiums, z. B. eines Gleichstellungsausschusses, durchgeführt werden. Zudem soll im Unternehmen darüber Transparenz hergestellt werden.

Der Gesetzentwurf sieht vor, dass jede dieser Stufen durch ein **internes Monitoring** sowie durch ein **Controlling** alle drei Jahre flankiert werden. Gemäß der djB-Konzeption gilt für alle Handlungsfelder, dass die Verpflichtung zur Aufdeckung und Behebung von Diskriminierung im Unternehmen durch umfassende digitale Berichtspflichten des Unternehmens gesichert wird. Zudem sind positive Reaktionen wie Auditorien, Zertifizierungen und weitere sozial- und steuerrechtliche Erleichterungen für rechtstreuere Unternehmen geplant. Zur Umsetzung dieser Verpflichtungen sollen insbesondere die Möglichkeiten der Digitalisierung genutzt werden. Jedoch sind auch Sanktionen vorgesehen und nötig, von Bußgeldern bis zum Ausschluss von der Vergabe öffentlicher Aufträge und Beihilfen. Für kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) schlägt der djB vor, dass vereinfachte Vorgehensweisen und Tools zur Anwendung kommen sollten.

## 3.2. Bestandsaufnahme und Analyse der Rekrutierung

Ausgehend vom djB-Konzept werden im Folgenden die zu erhebenden Daten und Analysen für das Handlungsfeld Rekrutierung vorgestellt. Diese Darstellung erhebt nicht den Anspruch einer endgültigen Vollständigkeit. Auf Basis der djB-Konzeption und der darin enthaltenen Empfehlungen werden Daten, Analysen und Kennzahlen abgeleitet und einzelne Aspekte zur rechtlichen und technischen Umsetzbarkeit diskutiert.



### 3.2.1. Datenverfügbarkeit und Datenschutz

Der djB-Entwurf verweist auf die rechtliche Problematik und auf die Herausforderungen bei der Erfassung von Beschäftigtendaten (djB 2021: 12), die ebenfalls für sämtliche Daten von Bewerber\*innen gelten. D.h., es liegen nur die von Arbeitgeber\*innen rechtlich zugänglichen Daten wie **Name, Adresse, Geschlecht, Alter** und bei Beschäftigung aus steuerrechtlichen Gründen erfassbare Daten wie **Familienstand und Steuerklasse** als Datengrundlage vor. Diese Grunddaten können digital von Unternehmen erfasst werden, entweder in einem Tabellenkalkulationsprogramm oder in einer Personaldatenverwaltungssoftware. Andere Daten (besondere personenbezogene Daten wie bspw. zur Herkunft, Behinderung, Zuordnung zum diversen Geschlecht etc.), deren Analyse einem intersektionalen Ansatz folgen könnte, sind den Unternehmen nur insofern bekannt, als dass sie von Bewerber\*innen und Beschäftigten freiwillig gegeben werden. Diese Freiwilligkeit unterliegt jedoch der Problematik, dass diese Daten eben nicht für alle Personen vorliegen und jede Art der Analyse damit verzerrt wäre. Es besteht also ein großes Spannungsfeld zwischen datenschutzrechtlichen Vorgaben und einer wünschenswerten breiten Datenbasis, um diskriminierenden Strukturen intersektional und für alle Personengruppen, die in den Schutzbereich des AGG fallen, zu analysieren. Diesbezüglich liegen bisher keine fundierten rechtswissenschaftlichen Expertisen vor, daher kann im Rahmen dieser Kurzstudie lediglich auf die Dringlichkeit dieses Aspektes und die bestehende Forschungslücke hingewiesen werden. Ein weiteres Spannungsfeld ergibt sich aus der Anonymisierung von Bewerbungen, z. B. wenn das Merkmal Geschlecht nicht erfasst wird. Eine Analyse der potenziellen Diskriminierung von Bewerber\*innen wird dadurch fast unmöglich. Im Zuge der Digitalisierung sollte es jedoch technische Umsetzungsmöglichkeiten geben, die einerseits der Forderung der Nichtverarbeitung dieses Merkmals im Rahmen des Rekrutierungsprozesses gerecht werden und dennoch eine nachgelagerte Analyse zum Zweck der Prüfung gemäß AGG ermöglichen, z. B. durch Pseudonymisierung bzw. getrennte Datenhaltung von sensiblen Merkmalen, die den Entscheidungsträger\*innen im Personalauswahlprozess nicht zugänglich sind. Die ausschließliche Verarbeitung des Merkmals Geschlecht im Rahmen einer Analyse von Diskriminierungspotenzialen würde somit dem berechtigten Interesse gerecht werden, strukturelle Nachteile zu identifizieren mit dem Ziel, diese durch Fördermaßnahmen zu beseitigen.<sup>3</sup>

Auch bei einer nur dreijährigen Berichtspflicht, wäre es grundsätzlich wünschenswert, alle Daten möglichst auf Monatsbasis über das ganze Jahr hinweg zu erfassen, denn nur so kann einerseits ein umfassendes unterjähriges Monitoring umgesetzt werden. Andererseits können nur so auch weitere und komplexere Analyseverfahren durchgeführt werden, um diskriminierende Strukturen bei der Rekrutierung aufzudecken. Der djB-Entwurf sieht generell zumindest eine „jährlich fortzuschreibende statistische Bestandsaufnahme“ (djB 2021: 20) vor, wobei sich die Entwicklung „auf das aktuelle Jahr sowie die zwei zurückliegenden Jahre beziehen (muss)“ (ebd.). Für die Daten von Bewerber\*innen muss jedoch hinsichtlich der erlaubten Dauer der Datenhaltung berücksichtigt werden, dass die Erhebung und Verarbeitung von Bewerber\*innendaten Art. 88 Abs. 1 DSGVO i.V.m. § 26 BDSG unterliegt. Im Allgemeinen wird Unternehmen empfohlen, Daten von Bewerber\*innen innerhalb von fünf bis sechs Monaten nach Besetzung der jeweiligen Position zu löschen. Für ein Monitoring des Rekrutierungspro-

---

<sup>3</sup> Die Sachverständigenkommission des Dritten Gleichstellungsberichts stellt deutlich heraus: „Die Verarbeitung dieser Daten sollte grundsätzlich untersagt und nur in gesetzlich geregelten Ausnahmefällen zulässig sein (vgl. Systematik des Art. 9 DSGVO). (...) Ausnahmeregelungen können ausreichend Raum schaffen, um berechtigten Interessen an der Verarbeitung von Daten, aus denen die sexuelle Orientierung oder die Geschlechtsidentität hervorgehen, nachzukommen. Ein berechtigtes Interesse besteht insbesondere, wenn bestehende und strukturelle Nachteile durch geschlechtsspezifische Fördermaßnahmen ausgeglichen werden sollen (§ 5 AGG).“ (Bundesregierung.: 169-170).



zesses innerhalb eines Jahres bedeutet dies, dass entsprechende Indikatoren und aggregierte Daten, die keinen Rückschluss auf einzelne Personen erlauben, unterjährig zu erfassen, zu analysieren und die Analyseergebnisse zu speichern sind. Für die Rekrutierungspraxis kann also empfohlen werden, alle Daten der Bewerber\*innen binnen eines halben Jahres nach Abschluss des Prozesses (erfolgreiche Besetzung der Position oder Stelle) zu analysieren, also bevor die erfassten Individualdaten gelöscht werden müssen.

### 3.2.2. Zu erfassende Daten und abgeleitete Kennzahlen (KPIs)

Bezüglich der zu erfassenden Daten unterbreitet der djb-Entwurf einige Vorschläge für die jährliche Bestandsaufnahme der Personalstruktur (djb 2021: 21). Diese beziehen sich jedoch ausschließlich auf Beschäftigte, nicht auf Bewerber\*innen. Beispiele sind: „Anzahl der Beschäftigten, differenziert jeweils nach den Geschlechtern in verschiedenen Beschäftigungsbereichen, Tätigkeiten, Funktionen und Verantwortungsstufen innerhalb der Unternehmenshierarchie (...), Arbeitszeitvolumina (...), Verdienste in gleichen und gleichwertigen Tätigkeiten, Zuordnung zum betrieblichen Entgeltsystem“ (ebd.).

Mit Blick auf diese Kennzahlen lassen sich – unabhängig von der Art und Ausgestaltung des Rekrutierungsprozesses – zumindest grundlegende Schlüsselindikatoren zur Ausgangslage des Bewertungsprozesses ableiten. Grundlegende KPIs (Key Performance Indikatoren), die einen tieferen Einblick hinsichtlich möglicher Schwachstellen zu Beginn des Rekrutierungsprozesses ermöglichen, wären beispielsweise **jeweils nach Geschlecht** differenziert: **Anzahl der Bewerber\*innen insgesamt** und **in jeder Stufe des Auswahlprozesses** sowie **Anzahl der Bewerber\*innen nach Rekrutierungskanal** und **Anzahl der Bewerber\*innen je Stellenprofil**. Diese Schlüsselindikatoren können aufzeigen, inwieweit durch die Wahl der Rekrutierungskanäle, die Art der Stellenausschreibung oder durch einzelne Auswahlstufen geschlechtergerechte Strukturen bzw. Diskriminierungspotenziale bestehen.

#### Gender-Application-Gap

Auf Basis der Anzahl von Frauen und Männern, die sich beworben hatten, lässt sich in Anlehnung an den zusammengefassten (unbereinigten) Gender-Pay-Gap ein **Gender-Application-Gap (GAG)** ermitteln.

$$GAG = \frac{(\text{Anzahl Bewerbungen von Männern} - \text{Anzahl Bewerbungen von Frauen})}{\text{Anzahl Bewerbungen von Männern}}$$

Diese Lücke beschreibt, um wieviel Prozent die Anzahl der Bewerbungen von Frauen im Verhältnis zu Bewerbungen von Männern abweicht. Ein Gap von Null Prozent bedeutet, dass Frauen und Männer sich zu gleichen Teilen beworben haben, der Frauenanteil also 50 Prozent beträgt. Ein Gender-Applikation-Gap von bspw. 10 Prozent bedeutet, dass sich 10 Prozent weniger Frauen als Männer beworben haben. Ein negativer Gender-Applikation-Gap bedeutet hingegen, dass sich mehr Frauen beworben haben als Männer. Bei einem Gender-Applikation-Gap von -5 Prozent haben sich bspw. 5 Prozent mehr Frauen als Männer beworben. Dieser Indikator ist für sich genommen noch nicht sehr aussagekräftig, kann jedoch Hinweise liefern, inwieweit bereits vor der ersten Auswahlstufe ein Gender-Gap im Bewerber\*innenpool vorlag.

Für die Position einer IT-Fachkraft liegen einem Unternehmen Bewerbungen von 5 Frauen und von 20 Männern vor. Der Frauenanteil der Bewerbungen beträgt 20 Prozent ( $5/25=1/5$ ) und der Männeranteil entsprechend 80 Prozent ( $20/25=4/5$ ). Der



Gender-Application-Gap beträgt somit insgesamt 75 Prozent  $((20-5)/20=3/4)$ . Es haben sich 75 Prozent weniger Frauen beworben als Männer.

Wird der Gender-Application-Gap zusätzlich für jeden Rekrutierungskanal ermittelt, lassen sich bereits Wirkungen hinsichtlich der „Erreichbarkeit“ von Frauen ableiten, die letztlich auch für zukünftige Rekrutierungsstrategien und ein dauerhaftes Monitoring hilfreich sind.

Es haben sich im Unternehmen 3 Frauen und 4 Männer über das unternehmensinterne Jobportal beworben, weitere 2 Frauen und 16 Männer haben sich über LinkedIn beworben. Der Gender-Application-Gap für das unternehmensinterne Jobportal beträgt 25 Prozent  $((4-3)/4=1/5)$ . Für LinkedIn ergibt sich ein Gender-Application-Gap von 87,5 Prozent  $(16-2/16=14/16)$ . Bewerbungen über LinkedIn weisen somit einen größeren Gap auf und führen zu einer ungünstigen Bewerber\*innenlage hinsichtlich einer geschlechtergerechten Rekrutierung. Dies deutet darauf hin, dass die Wahl der Rekrutierungswege und Rekrutierungskanäle, oder ggf. die dort jeweils formulierte Stellenausschreibung, zu überdenken ist.

Für eine Bewertung, ob der Frauenanteil der Bewerber\*innen über- oder unterdurchschnittlich ist, sollten idealerweise **externe Daten zur Arbeitsmarktlage zum Vergleich** herangezogen werden. Jedoch mangelt es an verlässlichen Daten. Dies liegt zum einen daran, dass manche Personen dem Arbeitsmarkt aus verschiedenen Gründen nicht zur Verfügung stehen, obwohl sie geeignet wären. Zum anderen sind geeignete Personen bereits in Beschäftigung und eventuell nicht an einem neuen Job interessiert. Eine Abschätzung des verfügbaren, geeigneten und interessierten Personenkreises für eine zu besetzende Stelle gestaltet sich zudem mit Blick auf internationale Stellenausschreibungen und Bewerbungen als besonders schwierig und kann nur näherungsweise erfolgen.

Grundlage für die Bewertung des Gender-Application-Gaps könnten als Proxy-Information für die Arbeitsmarktlage jedoch **frei verfügbare administrative Kennzahlen** sein, wie etwa der **Frauenanteil bei Absolvent\*innen** einer bestimmten Fachrichtung (regional, national, international, aktuell oder in den letzten Jahren), die der zu besetzenden Stelle entspricht. Damit wäre die Arbeitsmarktlage jedoch nur zum Teil abgebildet, denn in vielen Berufen sind berufserfahrene Kandidat\*innen ohne adäquaten formalen Abschluss ebenso geeignet und haben – insbesondere in einigen (aber nicht allen) Branchen mit hohem Fachkräftemangel – gute Beschäftigungschancen. Der **Frauenanteil bei Beschäftigten der gleichen/ähnlichen Berufsgruppe** (regional, national, international) könnte zusätzlich herangezogen werden, auch wenn dieser allein weder die aktuellen demografischen und bildungsrelevanten Entwicklungen beinhaltet noch die oben genannten Schwachstellen (Verfügbarkeit und Interesse an Jobwechsel) behebt. Liegt der Frauenanteil der eingegangenen Bewerbungen weit unter dem Anteil von Frauen aller Absolvent\*innen (und ggf. unter dem Frauenanteil aller Beschäftigten der vergleichbaren Berufsgruppe), ist die Verteilung von Frauen und Männern unter allen Bewerbungen als eher schlecht einzuschätzen. Haben sich hingegen Frauen überproportional im Vergleich zu den externen administrativen Kennzahlen beworben, so ist der Pool von Bewerber\*innen als vorteilhaft und günstig für eine geschlechtergerechte Personalauswahl zu bewerten.

Beispielsweise beträgt der Gender-Application-Gap für eine IT-Fachkraft in einem Unternehmen 75 Prozent, weil der Frauenanteil der Bewerber\*innen bei 20 Prozent liegt. Der Frauenanteil an MINT-Absolvent\*innen betrug deutschlandweit 29,1 Prozent und in



MINT-Berufen 15,4 Prozent<sup>4</sup>. Wenn die zu besetzende Stelle Berufserfahrung voraussetzt, ist die Bewerber\*innenlage des Unternehmens hinsichtlich einer geschlechtergerechten Rekrutierung und Basis für den weiteren Auswahlprozess demzufolge als relativ vorteilhaft einzuschätzen, da sich vergleichsweise mehr Frauen auf die Stelle beworben haben, als derzeit deutschlandweit beschäftigt sind (20 Prozent vs. 15,4 Prozent). Sollte es sich allerdings um eine Stelle für Absolvent\*innen ohne Berufserfahrung handeln, wäre die Auswahlbasis aus dem Pool der Bewerber\*innen eher ungünstig im Sinne einer geschlechtergerechten Rekrutierung (20 Prozent Bewerberinnen vs. 29,1 Prozent Absolventinnen).

Eine Ursachenanalyse ist damit jedoch noch nicht erfolgt. Zu hinterfragen ist, ob die Art der Stellenausschreibung und die Wahl des Rekrutierungswegs Potenziale bieten, den Gender-Application-Gap zu verringern. Dies kann z. B. durch gezielte Rekrutierungswege wie Jobportale, Stellenbörsen und Netzwerke von Frauen oder durch Stellenausschreibungen erfolgen, die für Frauen implizit eine hohe Attraktivität haben, z. B. durch angebotene Arbeitszeitmodelle, die eine bessere Work-Life-Balance ermöglichen.

### **Gender-Recruitment-Gap**

In Analogie zum Gender-Application-Gap lassen sich auf Basis der Anzahl der neueingestellten Beschäftigten, differenziert nach Geschlecht und zusätzlich differenziert nach weiteren Merkmalen, weitere KPIs ableiten. Das Geschlechterverhältnis von allen neueingestellten Beschäftigten lässt sich anhand des grundlegenden Schlüsselindikators Anzahl Neueinstellungen nach Geschlecht ablesen. Aus der **Anzahl von neueingestellten Frauen** im Verhältnis zur **Anzahl neueingestellter Männer** lässt sich – analog zum zusammengefassten (unbereinigten) Gender-Pay-Gap – **der Gender-Recruitment-Gap (GRG)** ermitteln:

$$GRG = \frac{(Anzahl\ neueingestellter\ Männer - Anzahl\ neueingestellter\ Frauen)}{Anzahl\ neueingestellter\ Männer}$$

Diese Kennzahl zeigt auf, ob im Unternehmen Frauen und Männer zu gleichen Teilen eingestellt werden oder inwieweit die Rekrutierungspraxis vom Ziel einer paritätischen Stellenbesetzung (oder von einem vom Unternehmen selbst gesetzten Ziel) entfernt ist. Der Gender-Recruitment-Gap beträgt Null, wenn der Frauenanteil aller neueingestellten Personen 50 Prozent beträgt. Ein negativer Gender-Recruitment-Gap (es werden mehr Frauen als Männer eingestellt) kann für ein Unternehmen durchaus eine Strategie sein, um den nach wie vor geringen Frauenanteil im Unternehmen zu erhöhen und ist daher als vorteilhafte Rekrutierungspraxis für eine geschlechtergerechte Personalstruktur einzuschätzen.

Werden beispielsweise von 100 Neueinstellungen 40 Frauen und 60 Männer angestellt, so beträgt der Frauenanteil der Neueinstellungen 40 Prozent und der Männeranteil 60 Prozent. Der Gender-Recruitment-Gap läge in diesem Beispiel bei 33,3 Prozent  $((60-40)/60 = 1/3)$ . Es wurden 33,3 Prozent weniger Frauen als Männer eingestellt.

Für eine Bewertung der Personalrekrutierungsstrategie des Unternehmens in Bezug auf eine geschlechtergerechte Personalstruktur muss jedoch die bestehende Personalstruktur vor

<sup>4</sup> Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2019): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – MINT - Berufe, Nürnberg.



Neueinstellung, konkret der **Frauenanteil in der Belegschaft**<sup>5</sup>, zum Vergleich herangezogen werden. Liegt der Frauenanteil der Rekrutierten über dem Frauenanteil in der Belegschaft vor Neueinstellung, führt die Rekrutierungspraxis zu einer Erhöhung des Frauenanteils und ist damit einer geschlechtergerechten Personalstruktur grundsätzlich förderlich. Im Gegenzug ist eine Rekrutierungsstrategie als grundsätzlich hinderlich für eine geschlechtergerechtere Personalstruktur einzuschätzen, wenn der Frauenanteil bei den Neueingestellten unter dem Anteil von Frauen in der Belegschaft liegt. Als besonders hinderlich ist eine solche Praxis der Rekrutierung einzustufen, wenn der Frauenanteil in der Belegschaft ohnehin schon gering ist.

Ein Frauenanteil von 40 Prozent aller Neueinstellungen weist z. B. auf eine genderausgleichende bzw. gleichstellungsförderliche Strategie hin, wenn die bestehende Personalstruktur einen Frauenanteil von lediglich 25 Prozent ausweist. Liegt hingegen der Frauenanteil in der Belegschaft bereits bei 50 Prozent, führt die Rekrutierungsstrategie mit einem Anteil von 40 Prozent Frauen aller Neueinstellungen unweigerlich zur Reduzierung des Frauenanteils in der Belegschaft. In diesem Fall deutet die Personalrekrutierung auf eine gleichstellungshinderliche bzw. die Genderunterschiede verstärkende Strategie hin und muss daher anders bewertet werden.

Neben den oben genannten Schlüsselindikatoren sollten jeweils für Frauen und Männer **weitere Merkmale** ausgewiesen werden, wie vertraglich vereinbarte Arbeitszeit, Art der Stelle, Karrierestufe, Führungsposition, Gehalt sowie weitere Arbeitsbedingungen, wie z. B. Lage der Arbeitszeiten und Befristung. Als wichtiges Indiz für diskriminierende Strukturen ist zunächst die **Verteilung der neu eingestellten Beschäftigten nach Geschlecht über alle vorhandenen Merkmale**, wie beispielsweise auf bestimmte Positionen in der Hierarchie oder auf Voll- und Teilzeitbeschäftigung, **im Vergleich zur bestehenden Belegschaft** relevant. Diese vergleichenden Darstellungen ermöglichen einen ersten tieferen Einblick, ob die aktuelle Rekrutierungspraxis auch in Bezug auf verschiedene Arbeitsbedingungen zu einer geschlechtergerechten Personalstruktur führt, die bestehenden Geschlechterverhältnisse fortschreibt oder sogar verschlechtert.

Beispielsweise liegt der allgemeine Gender-Recruitment-Gap bei Null, weil der Frauenanteil aller Neueinstellungen 50 Prozent beträgt. Zudem ist die Rekrutierungsstrategie als grundsätzlich förderlich für eine geschlechtergerechte Personalstruktur einzuschätzen, weil der Anteil von Frauen in der Belegschaft zuvor bei 25 Prozent lag. Jedoch zeigt sich bei Berücksichtigung weiterer Kennzahlen, z. B. nach Karrierestufe, dass Frauen im Vergleich zu Männern eher in niedrigeren Stufen eingestellt wurden und sich die bestehenden Strukturen, in denen Frauen kaum in höheren Karrierestufen sind, damit verfestigen.

### **Gender-Selection-Gap**

Aus der Anzahl von Frauen und Männern, die sich beworben haben, und der Anzahl der eingestellten Frauen und Männer lässt sich ein weiterer Gap ermitteln, der auch für jede Auswahl-

---

<sup>5</sup> An dieser Stelle sei auf den Glass-Ceiling-Index (European Commission 2021: 117f) verwiesen, der den Frauenanteil in der Belegschaft ins Verhältnis zum Frauenanteil in Führungspositionen setzt. Auch in Bezug auf die Rekrutierungspraxis ließe sich ein ähnlicher Index berechnen, der das Verhältnis des Frauenanteils in der Belegschaft im Verhältnis zum Frauenanteil der Rekrutierten darstellt. Dieser Index lässt sich anhand der vorgeschlagenen KPI's ebenfalls berechnen und gibt wieder, inwieweit der Frauenanteil in der Belegschaft vom Frauenanteil der Rekrutierten abweicht. Ein Wert von eins bedeutet dabei, dass das Geschlechterverhältnis zwischen Frauen und Männern im Unternehmen dem Geschlechterverhältnis der Rekrutierten entspricht. Ein Wert unter eins bedeutet, dass der Frauenanteil der Neueingestellten größer ist als der Frauenanteil im Unternehmen insgesamt. Diese Rekrutierungspraxis wäre also gleichstellungsfördernd. Ein Wert über eins heißt hingegen, dass die Rekrutierungsstrategie zur Reduzierung des Frauentails in der Belegschaft beiträgt.



stufe einzeln anwendbar ist. Hierbei geht es nicht, wie bei den obigen Beispielen, um Frauenanteile, sondern um einen Vergleich der Wahrscheinlichkeiten von Frauen und Männern eingestellt zu werden bzw. in die nächste Selektionsphase zu gelangen (Auswahlquoten nach Geschlecht). Der **Gender-Selection-Gap** (GSG) spiegelt die Benachteiligung von Frauen im Auswahlprozess wider und drückt aus, um wieviel Prozent die Auswahlquote<sup>6</sup> der Frauen von der Auswahlquote der Männer abweicht.

$$GSG = \frac{(\text{Auswahlquote Männer} - \text{Auswahlquote Frauen})}{\text{Auswahlquote Männer}}$$

Wenn die Auswahlquote für Frauen geringer ist als für Männer, liegt ein *adverse impact* vor. In den USA gilt ein Verhältnis (*adverse impact ratio*) von 4 zu 5 (80-Prozent-Regel) als gesetzlich festgelegter Grenzwert<sup>7</sup>, d.h. die Auswahlquote von Frauen beispielsweise darf nicht mehr als 20 Prozent von der Auswahlquote der Männer abweichen. Im Fall einer Klage liegt in den USA die Beweislast beim Unternehmen, das bei Verstoß gegen die 4/5-Regelung mit Rechtsfolgen rechnen muss. Inwieweit die Festlegung eines Grenzwertes für Deutschland sinnvoll, gesellschaftlich akzeptiert und rechtlich durchsetzbar ist, kann an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden. Festzuhalten bleibt, dass der Gender-Selection-Gap ein zentraler Indikator für mittelbare Diskriminierung bei der Personalauswahl ist, der zudem einfach für Unternehmen zu ermitteln ist.

Werden durch den Auswahlprozess Frauen aus dem Pool der Bewerber\*innen häufiger ausselektiert als Männer, liegt ein positiver Gender-Selection-Gap vor und das Verfahren wäre unmittelbar diskriminierend. Dies kann unabhängig vom Gender-Application-Gap der Fall sein. Chancengleichheit ist erreicht, wenn der Gap Null Prozent beträgt – sich für Frauen und Männer also gleiche Auswahlquoten ergeben. Ist die Wahrscheinlichkeit eingestellt zu werden für Frauen größer als für Männer, kann dies eine geschlechtergerechte Personalauswahlstrategie sein, um eine ungünstige Bewerber\*innenlage (ungünstiger Gender-Application-Gap: weniger Frauen haben sich beworben, als es näherungsweise potenziell gibt) auszugleichen oder um den Frauenanteil im Unternehmen zu halten oder zu erhöhen.

In einem Unternehmen haben sich 100 Frauen und 120 Männer beworben. Es wurden nach Abschluss des Verfahrens 40 Frauen und 60 Männer eingestellt. Die Auswahlquote für Frauen beträgt 40 Prozent (40/100) und für Männer 50 Prozent (60/120). Der Gender-Selection-Gap beträgt demnach 20 Prozent ((50 Prozent – 40 Prozent)/50 Prozent=1/5). Die Wahrscheinlichkeit für Frauen eingestellt zu werden, ist um 20 Prozent geringer als für Männer.

Der Gender-Selection-Gap lässt sich nicht nur für den Rekrutierungsprozess insgesamt, sondern auch für jede Auswahlstufe berechnen. Dafür müssen lediglich die Anzahl der Frauen und die Anzahl der Männer in jeder Auswahlstufe ins Verhältnis zur vorherigen Stufe berücksichtigt werden. Diese differenzierten KPI's geben dem Unternehmen Aufschluss darüber, ob einzelne Selektionsstufen (und damit Auswahlinstrumente und Entscheidungen) diskriminierender sind als andere. Ausgehend davon können sich Handlungspotenziale ergeben für eine geschlechtergerechtere Personalauswahl in der Zukunft. Letztlich bleibt anzumerken, dass Unternehmen im Laufe des Auswahlprozesses weitere Daten über die Ergebnisse der Auswahlstufen

<sup>6</sup> Damit ist die Wahrscheinlichkeit gemeint, dass eine Person eingestellt wird, wenn sie sich beworben hat.

<sup>7</sup> Gemäß Title VII des 1964 Civil Rights Act in Verbindung mit 1978 Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures. Für weitere Informationen siehe <https://adverse-impact.com/legal-background/>



und eingesetzten Tests und Beurteilungen jeder Person erfassen, um ihre Entscheidungen zu treffen. Diese Daten können für weiterführenden Analysen, die im Folgenden kurz umrissen werden, sehr hilfreich sein.

### 3.2.3. Erforderliche Analysen und deren Potenzial

Die im djB-Entwurf geforderten Analysen gehen weit über die im vorherigen Abschnitt genannten KPIs und Gaps hinaus, denn „die nachfolgende Analyse (soll) aufzeigen, wie es zu der Ungleichverteilung der Geschlechter auf die Funktionen gekommen ist. Für erklärende Auskünfte bietet sich ein ganzes Spektrum an, für die gegebenenfalls weitere Fakten ermittelt werden müssen. Beispielsweise: nach welchen Kriterien werden Vertragsgestaltungen gewählt, welche Personen entscheiden in welcher Weise über die Einstellung und Beurteilung von Beschäftigten. Welche Auswirkungen haben Arbeitszeitregime und Arbeitsbedingungen? Sind Softwareprogramme eingesetzt worden, sind sie zertifiziert und stellen sicher, dass sie nicht zu geschlechtlich verschobenen Ergebnissen kommen“ (djB 2021: 20). Konkret wird im djB-Entwurf festgehalten: „Ergibt die Bestandsaufnahme ein unausgeglichenes Geschlechterverhältnis in den erfragten Kategorien, so gilt dies als Indiz für Diskriminierungsstrukturen im Unternehmen (...) In der Analyse sind die Gründe für das unausgeglichene Geschlechterverhältnis zu hinterfragen. Dazu müssen die einzelnen Handlungsfelder zunächst getrennt analysiert werden“ (ebd. S. 22).

Um dementsprechend eine quantifizierbare Analyse der Ursachen durchzuführen, sind weitere Daten, die im Laufe der Rekrutierung erfasst werden können, nötig. Innerhalb der Datenspeicherungsfrist können bspw. den Bewerber\*innendaten wichtige weitere Informationen hinzugefügt werden: z. B. über welchen Rekrutierungskanal sie sich beworben hatten, ob sie zu einem Vorstellungsgespräch oder Test eingeladen wurden, ggf. der Grund einer Nicht-Einladung, Beurteilung des Gesprächs, Ergebniswerte von Tests und Assessment Center, Anzahl Frauen und Männern in der Auswahlkommission bzw. Geschlecht der Entscheider\*in (ggf. je Stufe), Vermerk des Einsatzes von KI oder Software bei der Auswahl (ggf. je Stufe).

Diese Informationen können dann in nutzbare Variablen überführt werden, mit denen sowohl oben genannte KPIs als auch weitere berechnet werden können. Darüber hinaus wäre diese umfassende Datenbasis geeignet, neben einfachen Indikatoren wie Anteile und Anzahl von Personen, multivariate Analysen durchzuführen und komplexere KPIs zu berechnen (z. B. analog zum aufgeschlüsselten (bereinigten) Gender-Pay-Gap einen aufgeschlüsselten Gender-Recruitment-Gap und einen aufgeschlüsselten Gender-Selection-Gap). Multivariate Analysen bieten gegenüber rein deskriptiven Analysen zwei zentrale Vorteile. Zum einen werden mehrere Einflussfaktoren gleichzeitig berücksichtigt und somit können Zusammenhänge klar herausgestellt werden. Zum anderen bieten die statistisch ermittelten Effekte die Möglichkeit, die Stärke des Zusammenhangs einzelner Merkmale oder Dimensionen miteinander, zu vergleichen. Dies eröffnet dem Management nicht nur einen auf Fakten basierten Einblick in strukturelle Zusammenhänge, sondern auch Hinweise für Handlungsoptionen, bspw. für die Planung von gleichstellungsrelevanten Maßnahmen und Gleichstellungsplänen. Damit ist der Forderung des djB Rechnung getragen, dass „die Gründe für die Benachteiligung von Frauen und nichtbinären Personen (...) soweit analysiert werden (müssen), wie es für die zukünftigen Gleichstellungsmaßnahmen nötig ist“ (ebd. S. 23).

Alle quantifizierbaren Informationen der Bewerber\*innen könnten somit in einem statistischen Modell zur Erklärung des Unterschiedes von eingestellten Frauen und Männern gleichzeitig berücksichtigt werden. Damit kann dann gezeigt werden, welches der berücksichtigten



Merkmale den größten Anteil der Differenz zu erklären vermag. Werden multivariate Analysen des gesamten Auswahlprozesses (also mit den Daten aller Bewerber\*innen) und zusätzlich für jede Auswahlstufe durchgeführt, kann aufgezeigt werden, ob und wo im Rekrutierungsprozess mittelbare Diskriminierung auftritt, sei es aufgrund von *unconscious bias* oder *adverse impact*, und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen.

Beispielsweise könnte sich zeigen, dass unter Berücksichtigung aller übrigen Merkmale mit steigendem Anteil von Männern in der Auswahlkommission, mehr Männer generell oder speziell in Führungspositionen in diesem Unternehmen eingestellt werden. Ein anderes Ergebnis könnte auch sein, dass mit Nutzung von einer bestimmten KI-Software die Lücke zwischen eingestellten Frauen und Männern größer ist als bei Nutzung einer anderen KI-Software zur Rekrutierung oder aber, dass bestimmte Rekrutierungskanäle mit einer Vor- und Selbstselektion der Bewerber\*innen einhergehen, während andere förderlich zur Erreichung der gesetzten Gleichstellungsziele sind.

Im Konzept des djb-Entwurfs wird darauf verwiesen, dass die Verschränkung der einzelnen Handlungsfelder, neben Personalstruktur und Personalentwicklung auch Entgelt, Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz, Arbeitszeit und Vereinbarkeit der Lebensbereiche, in den Analysen Berücksichtigung finden muss, da sie eng miteinander verknüpft sind: „(...) es ist keineswegs so, dass die Beseitigung benachteiligender Strukturen in einem Handlungsfeld genau auch in diesem anfällt“ (ebd. S. 22). Weiterhin wird hervorgehoben: „Diese Pflicht (zu einer Ursachenanalyse) ist insbesondere für größere Unternehmen bedeutsam, weil hier von einer komplexen, nicht einfach zu durchschauenden, auch intransparenten Verschränkung der Handlungsfelder auszugehen ist“ (ebd. S. 23). Auch wenn in dieser Kurzstudie nicht auf die anderen Handlungsfelder Bezug genommen werden kann, so wird deutlich, dass die Rekrutierungspraxis und die dadurch hervorgerufenen ungleichen Geschlechterverhältnisse das Einfallstor für alle weiteren Handlungsfelder darstellen. Für tiefgreifenden Analysen der anderen Handlungsfelder können als Einflussfaktoren für alle eingestellten Mitarbeiter\*innen die Art der Rekrutierung und das Eintrittsdatum in das Unternehmen berücksichtigt werden. Die Analysen des Handlungsfeldes Rekrutierung bieten dann Unterstützung bei der Interpretation dieser Einflussfaktoren.

### 3.2.4. Prüfbericht

Das Konzept des djb (2021) für ein Gleichstellungsgesetz in der Privatwirtschaft enthält die Pflicht für Unternehmen „die Bestandsaufnahme wie die Analyse (...) in einem Prüfbericht zusammenzufassen, der mit Betriebsrat und Gleichstellungsbeauftragten abzustimmen ist. Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme und der Prüfbericht sind in anonymisierter Form unternehmensöffentlich zu machen“ (ebd. S. 35). „Die Hinzuziehung einer sachverständigen Person ist zwingend vorgeschrieben, wenn es keinen Betriebsrat gibt. Die Analyse muss mittels geeigneten, bevorzugt digitalen Prüfinstrumenten erfolgen, die zertifiziert sein müssen“ (ebd. S. 41). „Der Betriebsrat fügt dem Bericht eine Stellungnahme bei, mit der er sich zum Inhalt des Prüfberichts äußert; dasselbe Recht hat die eingeschaltete sachverständige Person“ (ebd. S. 42).



---

## Übersicht 1: Inhalte des Prüfberichts für den Bereich Rekrutierung

### (A) Bestandsaufnahme (IST-Zustand)

Unter Berücksichtigung von Fallzahlgrenzen zur Wahrung der Anonymität sind für den Bereich Rekrutierung jeweils **differenziert nach Geschlecht** folgende KPIs zu berichten:

- Minimalanforderung an alle Unternehmen:
  1. Anzahl Bewerber\*innen
    - zusammengefasster Gender-Application-Gap
    - Bewertungsmaßstab: Arbeitsmarktlage
  2. Anzahl neu eingestellter Mitarbeiter\*innen
    - zusammengefasster Gender-Recruiting-Gap
    - zusammengefasster Gender-Selection-Gap
  3. Anzahl aller Mitarbeiter\*innen vor Neueinstellung
    - Bewertungsmaßstab für Gender-Recruiting-Gap
  4. Durchschnittliches Entgelt neu eingestellter Mitarbeiter\*innen
  5. Durchschnittliches Entgelt aller Mitarbeiter\*innen vor Neueinstellung
- Detailliertere KPIs<sup>#</sup>:
  6. Nr. 2. bis 5. zusätzlich nach:
    - a. Stellenbereich
    - b. Führungsebene
    - c. Bildungsniveau
    - d. Arbeitszeit
    - e. Befristung
    - f. Altersgruppe
    - g. Staatsangehörigkeit
  7. Nr. 1. und 2. zusätzlich nach:
    - a. Auswahlstufe
    - b. Rekrutierungskanal
    - c. Geschlecht der Entscheider\*innen/Zusammensetzung des Auswahlgremiums
    - d. Art der Auswahlstufe (z. B. Test, KI, Interview)

### (B) Analysen

1. aufgeschlüsselter Gender-Recruiting-Gap
2. aufgeschlüsselter Gender-Selection-Gap
3. Ursachen und Effektstärken für 1. und 2. (für jedes berücksichtigte Merkmal in A)
4. Deskriptionen aus 1. und 2. (für jedes berücksichtigte Merkmal in A)

<sup>#</sup> Für größere Unternehmen alle genannten Merkmale; für KMU sind einzelne Ausprägungen von Merkmalen sinnvoll zusammenzufassen und nur diejenigen zu berücksichtigen, die eine statistische Fallzahlgrenze nicht unterschreiten.

Während die Bestandsaufnahme für Unternehmen einfach, ohne besondere Fachkenntnis und auch ohne Einsatz digitaler Tools intern erfolgen kann, sind die multivariaten Analysen (intern wie extern) nur von Fachpersonal (z. B. Data Scientist) oder unter Einsatz digitaler Tools möglich. Der Zeit- und Kostenaufwand beim Einsatz digitaler Lösungen würde hingegen



insbesondere bei größeren Unternehmen bzw. bei hoher Personalfuktuation deutlich geringer sein. Für eine standardisierte und damit vergleichbare Durchführung der Analysen – sowohl innerhalb des Unternehmens für Vergleiche über die Zeit als auch für eine Vergleichbarkeit von Ergebnissen zwischen Unternehmen – ist der Einsatz zertifizierter digitaler Tools erforderlich, die nach jetzigem Kenntnisstand noch entwickelt werden müssen. Eine Zertifizierung von digitalen Analyseinstrumenten in Bezug auf geschlechtergerechte Kennzahlen und Analysen muss zeitnah konzipiert werden, damit im Sinne des djb-Gesetzentwurfs sichergestellt ist, dass diese digitalen Tools gesetzeskonform sind. In Übersicht 1 sind die in den vorherigen Abschnitten ausführlich beschriebenen Kennzahlen und Analysen dargestellt, die in einem Prüfbericht enthalten sein sollten. Dabei wird dem Umstand Rechnung getragen, dass kleine und mittelständische Unternehmen aufgrund ihrer Beschäftigtenzahl keine detaillierten KPIs oder nur eingeschränkte Analysen berichten können.

### 3.3. Ableitung von Handlungsoptionen, Umsetzung und Controlling

Im djb-Entwurf wird gefordert: „Auf der Grundlage der Analysen haben die Unternehmen betriebsspezifische Gleichstellungsstrategien zu entwickeln, die plausibel darlegen, wie, mit welchen Mitteln, durch wen und wann die Handlungsziele erreicht werden sollen (...) Nicht alle gesetzlichen Zielvorgaben können auch bei starkem Bemühen innerhalb des Prüfungszeitraums von 3 Jahren erreicht werden, denn es können Faktoren bedeutsam sein, auf die das Unternehmen keinen oder nur einen geringen Einfluss hat (...) (es müssen) realistische, aber auch ambitionierte Etappenziele auf dem Weg zu einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur festgelegt werden (...) (und im) Hinblick auf Kontrolle und Transparenz, die Gründe für Etappenziele und der Zeitpunkt für ihre Erreichung offengelegt werden. Sie müssen auf belegten Daten und Fakten beruhen“ (djb 2021: 23).

Fundierte Analysen zu gleichstellungsrelevanten Strukturen erlauben neben der Erfassung des Ist-Zustandes und entsprechender Key Performance Indikatoren (KPIs) eine faktenbasierte Ursachenanalyse. Auf Basis einer solchen datenbasierten Ursachenanalyse lassen sich Grundlagen für eine betriebliche Gleichstellungsstrategie ableiten. Das heißt jedoch nicht, dass diese Analysen allein ausreichend sind für die Vielfalt an Gleichstellungsmaßnahmen, die diskriminierende Strukturen auflösen können. Auf Basis der im vorhergehenden Abschnitt beispielhaft beschriebenen multivariaten Analysemethoden und der daraus resultierenden Ergebnisse lassen sich – wie im djb-Konzept gefordert – konkrete und optimale Handlungsoptionen für den Rekrutierungsprozess ableiten und datenbasiert begründen.

Beispielsweise könnte ein Ergebnis sein, dass der Anteil von Frauen in neu besetzten Führungspositionen – unter Berücksichtigung aller übrigen Merkmale – signifikant davon abhängig ist, wie das Verhältnis der Frauen und Männer in dem Auswahlgremium ist. Das heißt, es könnte anhand der Ergebnisse beispielsweise ganz genau beziffert werden: Mit jeder weiteren Frau im Auswahlgremium reduziert sich die Lücke zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen um beispielsweise 1.5, während unabhängig davon die Rekrutierung über Headhunting-Agenturen diese Lücke um 0.2 erhöht. Dementsprechend ließe sich hiermit konkret und direkt (unter Berücksichtigung entsprechender Kosten) als Handlungsoption ableiten, möglichst die Anzahl von Frauen im Auswahlgremium zu erhöhen und die Wahl der Headhunting-Agenturen zu überdenken.



Für die reale und effektive Umsetzung der Etappenziele setzt das djb-Konzept auf ein „Gender Compliance Management“, welches die gleichstellungsrelevanten Handlungsverpflichtungen sicherstellt. D.h., *„die Unternehmensleitung trägt die Verantwortung, dass Gleichstellungsmaßnahmen ständig einem internen Monitoring/Controlling unterzogen werden. Dieser Prozess der Evaluation und des ‚Gender Controlling‘ ist die Grundlage für immer wieder einzelne Schritte zur Veränderung der Gleichstellungsmaßnahmen“* (ebd. S. 23). Für den Bereich der Rekrutierung bedeutet „Gender Controlling“ zunächst einmal, dass aus der abgeleiteten Gleichstellungsstrategie und einzelnen Etappenzielen der Rekrutierungspraxis alle bisher genannten KPIs und Analysen kontinuierlich im Berichtszeitraum von drei Jahren ermittelt werden müssen. Nur so lässt sich nachweisen und aufzeigen, inwiefern die Ziele erreicht werden konnten und wie effektiv und nachhaltig einzelne Maßnahmen der Gleichstellungsstrategie wirken. Für die Verzahnung einer gleichstellungsrelevanten Rekrutierungsstrategie mit anderen Handlungsfeldern, also der Wirkungen auf andere Gleichstellungsziele, werden einzelne KPIs und multivariate Analysen, die im Unternehmen ggf. auch ohne Einsatz digitaler Tools bewältigbar wären, nicht ausreichen. Für ein kontinuierliches Controlling wie auch für die Berücksichtigung von Hebelwirkungen in andere Handlungsfelder bedarf es, wie im djb-Entwurf gefordert, der Entwicklung und Bereitstellung *„äquivalente(r) digitale(r) Verfahren (...), die geeignet sind, die Umsetzungsphase zu erfassen und zu analysieren“* (ebd. s. 24). Die Analyse komplexer Zusammenhänge zwischen den einzelnen Handlungsfeldern kann den Unternehmen nützliche Hinweise zur Ableitung und Bewertung ihrer gleichstellungsrelevanten Maßnahmen bieten. Da diese Zusammenhänge nicht nur in eine Richtung, sondern wechselwirkend sind, stellt dies eine Herausforderung für digitale Analyseverfahren dar. Bspw. hat nicht nur die Rekrutierungsstrategie Auswirkungen auf die Personalstruktur und Personalentwicklungsstrategie, vielmehr wirken sich die Ausgestaltung von Arbeitszeitmodellen, die bestehende Personalstruktur sowie die Optionen für Personalentwicklung und Karriere auch darauf aus, ob und wie viele Frauen sich auf eine zu besetzende Stelle bewerben werden. Ein umfassendes und kontinuierliches „Gender Controlling“ zur Evaluation und Veränderung der Gleichstellungsmaßnahmen – wie vom djb gefordert – ist daher unerlässlich, um nachhaltige Gleichstellung zu gewährleisten und zu verbessern.



## 4. Fazit

Bereits in der von der Antidiskriminierungsstelle des Bundes im Jahr 2010 beauftragten Expertise zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG, in dem die Verhinderung oder der Ausgleich von Nachteilen geregelt werden, weisen Klose und Merx (2010) darauf hin, dass gezielte Rekrutierungsmethoden und Stipendien für benachteiligte Personengruppen, bevorzugte Einstellungen von benachteiligten Personengruppen sowie flexible Quotenregelungen als positive Maßnahmen in Betrieben eingesetzt werden können, um Diversität und Chancengerechtigkeit zu gewährleisten. Die Autoren kommen auf Basis ihrer Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass es auf betrieblicher Ebene konkreter Zielvorgaben (und deren Überprüfung) bedarf, die einerseits von der Leitungsebene getragen werden müssen und andererseits mit entsprechenden Ressourcen in ein Gesamtkonzept betrieblichen Diversitätsmanagements eingebunden werden sollten (ebd. S. 60ff). Auf Basis eines Vergleichs mit den rechtlichen Rahmenbedingungen anderer europäischer Staaten und deren Erfolgen kommen Klose und Merx (2010) zu dem Schluss, dass die bisherigen rechtlichen Regelungen in Deutschland nicht ausreichen, „um nachhaltige Aktivitäten zum Abbau struktureller Diskriminierung und zur Verwirklichung von mehr Gleichstellung auszulösen“ (S. 70). Mit der Konzeption des djb (2021) für ein Gleichstellungsgesetz in der Privatwirtschaft liegt nun seit 2021 ein konkretes Konzept vor, das darauf zielt, eine diskriminierungsfreie Unternehmenskultur in deutschen Unternehmen der Privatwirtschaft weiterzuentwickeln, um gleiche Verwirklichungschancen für alle Geschlechter in ihrer Vielfalt zu garantieren.

Ausgehend vom Forschungsstand lassen sich Empfehlungen zur Vermeidung von Diskriminierung im Rekrutierungsprozess ableiten. In den USA wirbt das Gartner Institute (2021) mit einer Analyse lokaler Arbeitsmärkte (nach Gender und Ethnizität), um Personalfachkräfte bei ihrer Rekrutierungsstrategie mit Blick auf Diversität zu unterstützen und einen breiten Talentpool aufbauen zu können. Die Wahl der Rekrutierungswege und die Streuung der Stellenausschreibungen auf verschiedenen Kanälen, insbesondere auf gezielten Plattformen und in speziellen Netzwerken, kann die Diversität im Talentpool erhöhen. Eine diskriminierungsfreie Rekrutierung wird zudem frühzeitig dadurch unterstützt, dass Stellenausschreibungen so formuliert sind, dass sie unabhängig von Geschlecht und/oder Migrationshintergrund für alle potentiellen Bewerber\*innen attraktiv sind. Bei der Personalauswahl sind valide und standardisierte Verfahren zu bevorzugen, um Verfahrensgerechtigkeit zu gewährleisten und Verzerrungen aufgrund von Beurteilungseffekten zu reduzieren. Die DIN-Norm 33430 gilt dabei in Deutschland als etabliert in Bezug auf Anforderungen bei der berufsbezogenen Eignungsdiagnostik. Der Einsatz von KI in der Rekrutierung bietet Chancen und Risiken in Bezug auf Diskriminierung bei der Rekrutierung: Entscheidungen sind konsistenter, vorurteilsfrei und im Fall nicht vollständig selbstlernender Algorithmen nachvollziehbar, überprüfbar und veränderbar. Dennoch ist die Akzeptanz bei Bewerber\*innen bisher eher zurückhaltend und es besteht die Gefahr der Entmenschlichung, was die Arbeitgeberattraktivität senken könnte. Algorithmische Entscheidungssysteme sind jedoch nicht per se diskriminierungsfrei. Der Ethikbeirat HR-Tech hat für den Einsatz von KI in der Personalarbeit daher entsprechende Richtlinien entwickelt. Simard und Gammal (2012) empfehlen auch nachgelagerte Prozesse, wie das Onboarding und bestehende Karrierepfade, zu überdenken, um sie für Frauen attraktiver zu machen. Die Messung und Evaluation von Maßnahmen, die unternommen werden, um den Frauenanteil im Unternehmen zu erhöhen und Gleichstellung zu verbessern, sind dabei Voraussetzungen für eine nachhaltige Gewährleistung von Chancengerechtigkeit (ebd. S. 4).

Auf Basis des Forschungsstandes lassen sich auch relevante Erkenntnisse für die Operationalisierung des djb-Konzepts ableiten. So sollten beispielsweise die Texte der Ausschreibungen



selbst als Daten für die weitere Analyse der Diskriminierung genutzt werden. Es sollten aber auch alle übrigen Informationen wie Rekrutierungskanal, Nutzung von KI und die Besetzung der Auswahlgremien als Daten erfasst und in multivariaten Analysen integriert werden. Für die zu analysierenden Größen kommen alle im djb-Konzept genannten Ausprägungen in Frage. Das heißt, es sollte der Anteil von Frauen bzw. die Lücke zwischen Frauen und Männern bei Neueinstellungen und auch an allen bereits bestehenden Positionen und Berufen tiefergehend untersucht werden. In Anlehnung an den Gender-Pay-Gap wurden in dieser Studie Schlüsselindikatoren für den Bereich Rekrutierung abgeleitet, die eine Bewertung des Rekrutierungsprozesses und seiner einzelnen Stufen erlauben und gleichzeitig für ein kontinuierliches Monitoring und Controlling genutzt werden können. In Bezug auf alle gleichstellungsrelevanten Merkmale und Intersektionalität ist anzumerken, dass weiterer Forschungsbedarf im Spannungsfeld Datenschutz/Verarbeitung sensibler Merkmale und Analyse von Personalprozessen besteht.

Das in dieser Kurzstudie geschilderte Verfahren und die Operationalisierung des djb-Konzepts im Bereich Personalrekrutierung haben Potential, datenbasiert mögliche Diskriminierung durch den Rekrutierungsprozess aufzudecken und anhand konkreter Handlungsoptionen zu korrigieren. Dazu bedarf es jedoch einer praxisorientierten Machbarkeitsstudie, in der mit verschiedenen Unternehmen das beschriebene Vorgehen evaluiert und ggf. angepasst werden kann. Zum anderen sind für die Ableitung von Handlungsempfehlungen und zur Analyse der komplexen Zusammenhänge möglichst digitale Tools erforderlich. Letztlich ist die djb-Konzeption in allen Handlungsfeldern zu operationalisieren und empirisch als Ganzes zu erproben, vor allem, um der Verwobenheit aller Handlungsfelder gerecht zu werden. Mit der vorliegenden Kurzstudie ist auf theoretisch-konzeptioneller Ebene ein erster Schritt getan, der als Blaupause dienen kann.



### III. Literatur

**Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) vom 14. August 2006 (BGBl. I S. 1897), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 23. Mai 2022 (BGBl. I S. 768) geändert worden ist. Stand: 23. Mai 2022.** Verfügbar unter [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/AGG/agg\\_gleichbehandlungsgesetz.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/AGG/agg_gleichbehandlungsgesetz.html) [letzter Zugriff 15.05.2023].

**Ali, M.; Sapiezynski, P.; Bogen, M.; Korolova, A.; Mislove, A.; Rieke, A. (2019):** Discrimination through optimization. How Facebook's Ad delivery can lead to biased outcomes. Proceedings of the ACM on human-computer interaction 3(CSCW), S. 1-30.

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) (2018):** Diskriminierung in Stellenanzeigen Studie zur Auswertung von Stellenanzeigen im Hinblick auf Diskriminierung, Ausschlussmechanismen und positive Maßnahmen. Verfügbar unter [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/diskriminierung\\_in\\_stellenanzeigen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/diskriminierung_in_stellenanzeigen.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [letzter Zugriff: 30.11.2022].

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) (2019):** Fair in den Job! – Leitfaden für diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren. Verfügbar unter [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Leitfaden/leitfaden\\_fair\\_in\\_den\\_job.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Leitfaden/leitfaden_fair_in_den_job.html) [letzter Zugriff: 30.11.2022].

**Baldsch, S.; Heinisch, Ch. A.; Sieben, B. (2018):** Diskriminierung im Auswahlprozess: Überschneidungen von ethnischer Herkunft und Geschlecht, Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management 3(1), 68-73. DOI: 10.3224/zdfm.v3i1.07.

**Bagues, M.; Sylos-Labini; Zinovyeva, N. (2017):** Does the Gender Composition of Scientific Committees Matter? American Economic Review 107 (4): 1207-1238. DOI: 10.1257/aer.20151211.

**Beamery (2022):** The Beamery Talent Index. Exploring the new world of work, and uncovering how people. Fifth Edition. Verfügbar unter <https://beamery.com/resources/whitepapers/beamery-talent-index-sixth-edition> [letzter Zugriff: 02.12.2022].

**Birkelund, E.; Lancee, B.; Larsen, E.; Polavieja, J.; Radl, J.; Yemane, R. (2022):** Gender Discrimination in Hiring. Evidence from a Cross-National Harmonized Field Experiment, European Sociological Review 38(3), S. 337-354.

**Breezy HR (2022a):** The State of Diversity hiring. Verfügbar unter <https://breezy.hr/resources/hiring-reports/diversity-hiring-report> [letzter Zugriff: 02.12.2022].

**Breezy HR (2022b):** The Top 28 Job Boards for Diversity Hiring. Verfügbar unter <https://breezy.hr/blog/top-20-job-boards-diversity-hiring> [letzter Zugriff: 02.12.2022].

**Burel, S.; Spitzer, D. Tschürtz, S. (2018):** Deutsche Stellenausschreibungen unterscheiden zwischen Mann und Frau. Wie geschlechtsspezifische Sprache die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern verfestigt. LUB GmbH: Mannheim. Verfügbar unter <https://lub-mannheim.de/research-hr/deutsche-stellenausschreibungen-unterscheiden-zwischen-mann-und-frau/> [letzter Zugriff: 30.11.2022].

**Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) vom 30. Juni 2017 (BGBl. I S. 2097), das zuletzt durch Artikel 10 des Gesetzes vom 23. Juni 2021 (BGBl. I S. 1858; 2022 I 1045) geändert worden ist.**

**Bundesregierung (2021):** Dritter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. BT-Drucksache 19/30750, Berlin. Verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/dritter-gleichstellungsbericht-184546> [letzter Zugriff: 02.03.2023].

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2020):** Gleichstellungsstrategie der Bundesregierung, BMFSFJ: Berlin. Verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/gleichstellungsstrategie-der-bundesregierung-158362> [letzter Zugriff: 25.03.2023].

**Cebecki, A.; Dill, K.; Mihaljević, H.; Müller, I.; Yollu-Tok, A. (2022):** Leitfaden für diversity-gerechte Stellenausschreibungen. Verfügbar unter: [https://www.ifaf-berlin.de/media/Leitfaden\\_diversitygerechte\\_Stellenausschreibung.pdf](https://www.ifaf-berlin.de/media/Leitfaden_diversitygerechte_Stellenausschreibung.pdf) [letzter Zugriff: 06.02.2023].

**Chugunova, M.; Danilov, A. (2022):** Use of Digital Technologies for HR Management in Germany. Survey Evidence. Research Paper 22-02, Max Planck Institute for Innovation and Competition. DOI: 10.2139/ssrn.4010539.

**Damelang, A.; Rückel A.-K. (2021):** Was hält Frauen von beruflichen Positionen fern? Ein faktorieller Survey zum Einfluss der Gestaltung einer Stellenausschreibung auf deren Attraktivitätseinschätzung. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 73, S. 109-127. DOI: 10.1007/s11577-021-00729-z.

**Dargnies, M.-P.; Hakimov, R.; Kübler, D. (2022):** Aversion to hiring algorithms. Transparency, gender profiling, and self-confidence, WZB Discussion Paper SP 2022-202, WZB: Berlin.

**Dark, R. (2021):** How to attract a diverse candidate pool and track diversity in your hiring funnel. Verfügbar unter <https://fairhq.co/how-to-attract-a-diverse-candidate-pool-and-track-diversity-in-your-hiring-funnel/> [letzter Zugriff: 02.12.2022].

**Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) - Verordnung (EU) 2016/679 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. April 2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG (Datenschutz-Grundverordnung) in der konsolidierten Fassung vom 4. Mai 2016.**

**DePatie, Th. P.; Sachdeva, A.; Shahani-Denning, C.; Grossman, R.; Nolan, K. P. (2022):** Enhancing the Representation of Women. How Gender Diversity Signals and Acknowledgement Affect Attraction to Men-Dominated Professions, Personnel Assessment and Decisions 8 (2), Article 4. DOI: 10.25035/pad.2022.02.004.

**Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2020):** Künstliche Intelligenz (KI) für Gute Arbeit. Verfügbar unter: <https://www.dgb.de/themen/++co++90915258-9f34-11ea-9825-5254008f5c8c> [letzter Zugriff: 02.03.2023].



- Deutscher Juristinnenbund e. V. (djb) (2021):** Konzeption eines Gleichstellungsgesetzes für die Privatwirtschaft. Deutscher Juristinnenbund: Berlin. Verfügbar unter [https://www.djb.de/fileadmin/user\\_upload/Konzeption\\_Gleichstellungsgesetz\\_Langfassung\\_2021.pdf](https://www.djb.de/fileadmin/user_upload/Konzeption_Gleichstellungsgesetz_Langfassung_2021.pdf) [letzter Zugriff: 05.10.2023].
- Dill, K.; Yollu-Tok, A. (2022):** Leitfaden für ein digitale Vorstellungsgespräch. Verfügbar unter: [https://www.ifaf-berlin.de/media/Leitfaden\\_digitale\\_Vorstellungsgespraech.pdf](https://www.ifaf-berlin.de/media/Leitfaden_digitale_Vorstellungsgespraech.pdf) [letzter Zugriff: 06.02.2023].
- Dill, K.; Mihaljević, H.; Müller, I.; Yollu-Tok, A. (2022a):** Geschlechterstereotype decodieren? Technologien für geschlechtergerechte Stellenanzeigen. Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management 7(1), 8-21. DOI: 10.3224/zdfm.v7i1.02.
- Dill, K.; Müller, I.; Mihaljević, H.; Yollu-Tok, A. (2022b):** Handlungsempfehlungen für eine diversity-gerechte Personalgewinnung. Verfügbar unter: <https://www.ifaf-berlin.de/media/Handlungsempfehlungen-fuer-eine-personalgerechte-Personalgewinnung.pdf> [letzter Zugriff: 05.02.2023].
- Ethikbeirat HR-Tech (2021):** Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von Künstlicher Intelligenz und weiteren digitalen Technologien in der Personalarbeit. Verfügbar unter: [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) [letzter Zugriff: 03.03.2023].
- Ethikbeirat HR-Tech; Bundesverband der Personalmanager (BPM) (2021a):** Umfrage zur Automatisierung in der Personalarbeit, HKP group: Frankfurt. Verfügbar unter: [https://www.ethikbeirat-hrtech.de/wp-content/uploads/2021/11/Umfrage\\_zur\\_Automatisierung\\_in\\_der\\_Personalarbeit\\_Update\\_Nov21.pdf](https://www.ethikbeirat-hrtech.de/wp-content/uploads/2021/11/Umfrage_zur_Automatisierung_in_der_Personalarbeit_Update_Nov21.pdf) [letzter Zugriff: 26.03.2023].
- Ethikbeirat HR-Tech; Bundesverband der Personalmanager (BPM) (2021b):** Zwischen Angst und Aufbruch – Moderne Technologien und KI in der Personalarbeit. Ergebnisreport zu einer Befragung von ArbeitnehmervertreterInnen durch den Ethikbeirat HR-Tech & BPM, HKP group: Frankfurt. Verfügbar unter [https://www.ethikbeirat-hrtech.de/wp-content/uploads/2022/02/Ergebnisbericht\\_Automatisierung\\_in\\_der\\_Personalarbeit\\_Arbeitnehmervertreterinnen.pdf](https://www.ethikbeirat-hrtech.de/wp-content/uploads/2022/02/Ergebnisbericht_Automatisierung_in_der_Personalarbeit_Arbeitnehmervertreterinnen.pdf) [letzter Zugriff: 26.03.2023].
- Europäische Kommission (2020):** Eine Union der Gleichheit. Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025. Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Europäische Kommission: Brüssel. Verfügbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0152&from=DE> [letzter Zugriff: 30.11.2022].
- European Commission, Directorate-General for Research and Innovation (2021):** She figures handbook 2021, Publications Office, 2021, DOI: 10.2777/003736.
- European Institute for Gender Equality (EIGE) (2017):** Economic benefits of gender equality in the European Union. Literature review: existing evidence and methodological approaches, Publications Office of the European Union: Luxembourg, DOI: 10.2839/736676. Verfügbar unter: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/policy-areas/economic-and-financial-affairs/economic-benefits-gender-equality> [letzter Zugriff: 25.03.2023].
- Frey, R. (2015):** Die dienstliche Beurteilung – fair beurteilen, gleichstellungsorientiert handeln. Leitfaden für Beurteilerinnen und Beurteiler sowie Personalverantwortliche der Landesverwaltung Sachsen-Anhalts, Ministerium für Justiz und Gleichstellung des Landes Sachsen-Anhalt Leitstelle für Frauen- und Gleichstellungspolitik: Magdeburg. Verfügbar unter [https://leitstelle-frauen-geschlechtergleichstellung.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik\\_und\\_Verwaltung/MS/LFGG\\_-\\_Leitstelle\\_Frauen/gleichstellung/die\\_dienstliche\\_beurteilung.pdf](https://leitstelle-frauen-geschlechtergleichstellung.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/LFGG_-_Leitstelle_Frauen/gleichstellung/die_dienstliche_beurteilung.pdf) [letzter Zugriff: 19.04.2023].
- Gartner Institute (2021).** Gartner Talent Neutron. Unlock Effective Diversity Hiring With Location Data. U.S. Edition. Verfügbar unter <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/trends/unlock-effective-diversity-hiring-with-location-data.pdf> [letzter Zugriff: 02.12.2022].
- Gaucher, D.; Friesen, F.; Kay, A. C. (2011):** Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality. Journal of Personality and Social Psychology 101(1), 109-128. DOI: 10.1037/a0022530.
- Gesetz für die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes (Bundesgleichstellungsgesetz – BGleIG). Artikel 2 G. v. 24.04.2015 BGBl. I S. 642, 643 (Nr. 17); zuletzt geändert durch Artikel 2 G. v. 07.08.2021 BGBl. I S. 3311.** Verfügbar unter <https://www.buzer.de/gesetz/11558/index.htm> [letzter Zugriff: 01.03.2023].
- Göddertz, S.; Isidor, R.; Wehner, M. (2016):** Genderspezifische Eigenschaften und Statements in Stellenausschreibungen. PERSONALquarterly 68 (1), S.40-45.
- Goumelon, A. (2009a):** Die eignungsdiagnostische Norm DIN 33430 und ihre Bedeutung für den öffentlichen Sektor. In: Goumelon, A.; Kirbach, Ch.; Eitzel, St. (2009): Personalauswahl im öffentlichen Sektor, 2. Aufl., Verwaltungsressourcen und Verwaltungsstrukturen, Bd. 4. Nomos: Baden-Baden, S. 74-84.
- Goumelon, A. (2009b):** Personalauswahl unter Beachtung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes. In: Goumelon, A.; Kirbach, Ch.; Eitzel, St. (2009): Personalauswahl im öffentlichen Sektor, 2. Aufl., Verwaltungsressourcen und Verwaltungsstrukturen, Bd. 4. Nomos: Baden-Baden, S. 85-104.
- Hangartner, D.; Kopp, D.; Siegenthaler, M. (2021):** Monitoring hiring discrimination through online recruitment platforms. Nature 589, S. 572-580. DOI: [10.1038/s41586-020-03136-0](https://doi.org/10.1038/s41586-020-03136-0).
- Hentschel, T.; Braun, S.; Peus, C.; Frey D. (2021):** Sounds like a fit! Wording in recruitment advertisements and recruiter gender affect women's pursuit of career development programs via anticipated belongingness. Human Resource Management 60, S. 581-602. DOI: 10.1002/hrm.22043021.
- Hipp, L. (2020):** Do Hiring Practices Penalize Women and Benefit Men for Having Children? Experimental Evidence from Germany. European Sociological Review 36(2), S. 250-264. DOI: 10.1093/esr/jcz056.
- Index Research; Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister (BAP) (2022):** Barometer Personalvermittlung 2022. Wachstumspotenziale für ein modernes Recruiting. Fokusthema: KI im Recruiting. Verfügbar unter: [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) [letzter Zugriff: 25.03.2023].
- Info-Service Öffentlicher Dienst/Beamte (2023):** Bund-Länder-Vergleich der Gleichstellungsgesetze: Auswahl/Quote, Einstellung, Aufstieg. Verfügbar unter <https://www.frauen-im-oeffentlichen-dienst.de/landesvorschriften/landesregelungen/1888> [letzter Zugriff: 25.03.2023].



- Jaume-Palasi, L.; Lindinger, E.; Kloiber, J. (2020):** AI Powered Recruiting? Wie der Einsatz von algorithmischen Assistenzsystemen die Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt beeinflusst. Expertise für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Verfügbar unter: <https://www.dritter-gleichstellungsbericht.de/de/article/258.ai-powered-recruiting-wie-der-einsatz-von-algorithmischen-assistenzsystemen-die-gleichstellung-auf-dem-arbeitsmarkt-beeinflusst.html> [letzter Zugriff: 25.03.2023].
- Jobware (2020):** Eye-Tracking-Studie: Leseverhalten bei Online-Stellenanzeigen. Verfügbar unter <https://www.jobware.de/Ueber-Jobware/Presse/AktuelleStudien/> [letzter Zugriff: 01.12.2022].
- Kaibel, Ch.; Mühlenbock, M. Koch-Byram, I.; Biemann, T. (2019):** Wahrnehmung von KI – Was denken Mitarbeiter über ihre Anwendung und Fairness? *PersonalQUARTERLY* 03, S. 16-21.
- Kay, R. (2011):** Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen. In: Krell, G.; Ortlieb, R.; Sieben, B. (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler/Springer Fachmedien, S. 241-260.
- Kersting, M. (2016).** DIN 33430 reloaded. Mit Qualität die Zukunft der Personalauswahl gestalten. *Report Psychologie* 41, S. 291-295.
- Kersting, M. (2018).** Zur Information über und Dokumentation von Instrumenten zur Erfassung menschlichen Erlebens und Verhaltens – Die DIN SCREEN Checkliste 1, Version 3. In: Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.) Personalauswahl kompetent gestalten. Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430. Berlin: Springer, S. 223-244. DOI: 10.1007/978-3-662-53772-5
- Kersting, M. (2017).** Wie dient die DIN 33430 zur Eignungsdiagnostik der Praxis? Eine kurze Bilanz anlässlich der Publikation des überarbeiteten Qualitätsstandards. *HR Performance* 5, S. 26-27.
- Kersting, M. (2023).** Fairness hat viele Facetten – Fairness in HR. *Personalmagazin* 2, S. 14-20.
- Kersting, M.; Püttner, I. (2017):** Qualitätssicherung und -optimierung in der Eignungsdiagnostik. In: Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.): Personalauswahl kompetent gestalten. Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430, Berlin: Springer, S. 1-20. DOI 10.1007/978-3-662-53772-5.
- Klose, A.; Merx, A. (2010):** Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG. Expertise für die Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Verfügbar unter [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Experten/expertise\\_positive\\_massnahmen.pdf?\\_\\_blob=publication-File&v=3](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Experten/expertise_positive_massnahmen.pdf?__blob=publication-File&v=3) [letzter Zugriff: 19.04.2023].
- Knobloch, T.; Hustedt, C. (2019):** Der maschinelle Weg zum passenden Personal. Zur Rolle algorithmischer Systeme in der Personalauswahl. Stiftung Neue Verantwortung e. V. und Bertelmann Stiftung; Berlin und Gütersloh. Verfügbar unter [https://www.stiftung-nv.de/sites/default/files/snv\\_rob\\_recruiting.pdf](https://www.stiftung-nv.de/sites/default/files/snv_rob_recruiting.pdf) letzter Zugriff: 03.03.2023].
- Kornwachs, K. (2018):** Arbeit 4.0 – People Analytics – Führungsinformationssysteme: Soziologische, psychologische, wissenschaftsphilosophisch-ethische Überlegungen zum Einsatz von Big Data in Personalmanagement und Personalführung. Gutachten für die Universität Münster, Vergabenummer 2017\_59\_BS. Argenbühl-Eglofs: Büro für Kultur und Technik.
- Kroll, E.; Veit, S.; Ziegler, M. (2021):** The Discriminatory Potential of Modern Recruitment Trends—A Mixed-Method Study From Germany. *Frontiers in Psychology* 12:634376. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.634376.
- Kroll, E.; Ziegler, M. (2016):** Discrimination due to Ethnicity and Gender: How susceptible are video-based job interviews? *International Journal of Selection and Assessment* 24(2), S. 161-171. DOI: 10.1111/ijsa.12138.
- Kübler, D.; Schmid, J.; Stüber, R. (2017):** Be a Man or Become a Nurse. Comparing Gender Discrimination by Employers across a Wide Variety of Professions. WZB Discussion Paper SP II 2017-201, WZB: Berlin.
- Laumer, S; Weitzel, T.; Luzar, K. (2019):** Robo-Recruiting: Status quo und Herausforderungen für die KI in der Personalgewinnung. *PERSONALquarterly* 03, S. 10-15.
- Lancee, B.; Hannah Soiné, H.; Fernandez Reino, M.; Veit, S. (2017):** Cultural distance and ethnic discrimination in hiring behaviour. Results from a cross-national field experiment. Report/GEMM Project.
- Leipold, J.; Karrenberg, E. (2020):** Gendergerechte und diversitätssensible Führungskultur: Eine Handreichung für Führungskräfte und Hochschulleitungen. Landeskongress der hessischen Hochschulbeauftragten (Lakof): Kassel.
- LinkedIn (2019).** Language Matters: How words impact men and women in the workplace. LinkedIn Language Matters Report. Verfügbar unter <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips/gender-insights-language-matters> [letzter Zugriff: 30.11.2022].
- Lucas, B. J.; Berry, Z.; Giurge, L.M. (2021a).** A longer shortlist increases the consideration of female candidates in male-dominant domains. *Nature Human Behaviour* 5, S. 736–742. DOI: 10.1038/s41562-020-01033-0.
- Lucas, B. J.; Giurge, L. M.; Berry, Z.; Chugh, D. (2021b):** Research. To Reduce Gender Bias in Hiring, Make Your Shortlist Longer. *Harvard Business Review* (Februar 2021), Diversity and Inclusion. Verfügbar unter <https://hbr.org/2021/02/research-to-reduce-gender-bias-in-hiring-make-your-shortlist-longer> [letzter Zugriff: 02.12.2022].
- Manatal (2022):** Promoting Diversity through Recruiting Tools. Verfügbar unter <https://www.manatal.com/blog/promote-diversity-recruitment-tool> [letzter Zugriff: 02.12.2022].
- McKinsey (2020):** Diversity wins. How inclusion matters. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.de/news/presse/2020-05-19-diversity-wins> [letzter Zugriff: 25.03.2023].
- Morokutti, U. (2014):** Wie inklusiv sind anonyme Bewerbungsverfahren? Fachhochschule des bfi Wien GmBH: Wien. Verfügbar unter <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-411588> [letzter Zugriff: 02.12.2022].
- Mihaljević, H.; Müller, I.; Dill, K.; Yollu-Tok, A. (2022):** Towards gender-inclusive job postings: A data-driven comparison of augmented writing technologies. *PLOS ONE* 17(9): e0274312. DOI: 10.1371/journal.pone.0274312.
- Myers, V.; Dreachslin, J. (2007):** Recruitment and Retention of a Diverse Workforce: Challenges and Opportunities. *Journal of Healthcare Management* 52(5), S. 290-298. DOI: 10.1097/00115514-200709000-00004.



**Nachweisgesetz (NachwG): Gesetz über den Nachweis der für ein Arbeitsverhältnis geltenden Bedingungen, Artikel 1 des Gesetzes vom 20.07.1995 (BGBl. I S. 946), in Kraft getreten am 28.07.1995 zuletzt geändert durch Gesetz vom 20.07.2022 (BGBl. I S. 1174) mit Wirkung vom 01.08.2022.** Verfügbar unter <https://dejure.org/gesetze/NachwG> [letzter Zugriff: 16.12.2022].

**Ortlieb, R.; Sieben, B. (2011):** Frauen mit Migrationshintergrund: Zwei soziale Kategorien im Fokus der Personalforschung und -praxis. In: Krell, G.; Ortlieb, R.; Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler/Springer Fachmedien, 231-238.

**Orwat, C. (2019):** Diskriminierungsrisiken durch Verwendung von Algorithmen, Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS): Berlin. Verfügbar unter [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) [letzter Zugriff: 13.01.2023].

**PROUT AT WORK - Foundation (PAW) (2019).** How to. Sprechen Sie LGBT\*IQ? Leitfaden für eine genderinklusive und -gerechte Sprache. Verfügbar unter: <https://www.proutatwork.de/angebot/how-to-nr-3//>

**Rastetter, D.; Mucha, A. (2019):** Wirtschaft und Unternehmen: (Abbau von) Geschlechterungleichheiten. In: Kortendiek, B. et al. (Hrsg.): Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung, Geschlecht und Gesellschaft, Springer: Wiesbaden, S. 1310-1318. DOI: 10.1007/978-3-658-12496-0\_93.

**Robert Walters (2022):** Diversity and Inclusion in Recruitment. Whitepaper. Verfügbar unter <https://www.robertwalters.co.uk/content/dam/robert-walters/country/united-kingdom/files/whitepapers/Diversity-In-Recruitment-Whitepaper-web.pdf> [letzter Zugriff: 02.12.2022].

**Schreiber, S. (2021):** Diversitätsorientierte Personalauswahl – Eine rekonstruktive Studie zur Personalauswahl von Schulleitungen an der schweizerischen Volksschule unter der Perspektive von Diversität, Budrich Academic Press: Berlin, (Kapitel 4: Personalauswahl unter dem Blickwinkel von Diversität, S. 119-127).

**Schumacher, N. (2021):** Geschlechtergerechte Sprache: Sprach- und Kommunikationsleitfaden der Philipps-Universität Marburg. Verfügbar unter [https://www.uni-marburg.de/de/universitaet/administration/verwaltung/stabsstellen/frauen/aktiv/broschueere\\_geschlechtergerechte\\_sprache\\_endfassung\\_digital.pdf](https://www.uni-marburg.de/de/universitaet/administration/verwaltung/stabsstellen/frauen/aktiv/broschueere_geschlechtergerechte_sprache_endfassung_digital.pdf) [letzter Zugriff: 19.04.2023].

**Simard, C.; Gammal, D. L. (2012):** Solutions to recruit technical women. Anita Borg Institute for Women and Technology. Verfügbar unter [https://anitab.org/wp-content/uploads/2020/08/AnitaBorgInstitute\\_SolutionsToRecruitTechnicalWomen\\_2012.pdf](https://anitab.org/wp-content/uploads/2020/08/AnitaBorgInstitute_SolutionsToRecruitTechnicalWomen_2012.pdf) [letzter Zugriff: 02.12.2022].

**StepStone (2021):** Genderbias in Stellenanzeigen aufdecken. Verfügbar unter <https://www.stepstone.at/e-recruiting/genderbias-decoder/> [letzter Zugriff: 20.12.2022].

**Stumpf, S.; Leenen, W. R.; Scheitza, A. (2017):** Adverse Impact in der Personalauswahl einer deutschen Behörde: Eine Analyse ethnischer Subgruppendifferenzen. German Journal of Human Resource Management, 31(1), 4-31. DOI: 10.1177/2397002216637289.

**Textio (2022):** The recruiter's guide to interrupting bias. Verfügbar unter: <https://textio.com/guide-recruiters-guide-to-interrupting-bias> [letzter Zugriff: 06.01.2023].

**Thalmann, S.; Malin, C.; Kupfer, C.; Fleiß, J.; Griesbacher, M.; Kubicek, B. (2021):** Künstliche Intelligenz in der Personalauswahl. Uni Graz und Arbeitsmarktservice Österreich: Wien.

**The Guardian (2018):** Amazon ditched AI recruiting tool that favored men for technical jobs. Verfügbar unter <https://www.theguardian.com/technology/2018/oct/10/amazon-hiring-ai-gender-bias-recruiting-engine> [letzter Zugriff: 06.12.2022].

**Veit, S.; Arnu, H.; Stasio, V. D.; Yemane, R.; Coenders, M. (2022):** The "Big Two" in Hiring Discrimination. Evidence From a CrossNational Field Experiment, Personality and Social Psychology Bulletin 48(2), S. 167-182. DOI: 10.1177/0146167220982900.

**Welpel, I.; Peus, C.; Braun, S.; Brosi, P.; Shaughnessy, B.; Hentschel, T.; Lotzkat, G.; Ritzenhöfer, L.; Schwarzmüller, T. (2013):** Gendergerechte Personalauswahl und -beförderung – Handreichung für EntscheidungsträgerInnen in Wirtschaft und Wissenschaft. Verfügbar unter: [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) [letzter Zugriff: 02.12.2022].

**Wimmer, M. (2022):** Algorithmusbasierte Entscheidungsfindung als Methode des diskriminierungsfreien Recruitings, Studien zum deutschen und europäischen Arbeitsrecht, Bd. 102. Nomos: Baden-Baden. DOI: 10.5771/9783748932055.





**Bundesstiftung  
Gleichstellung**

**Bundesstiftung Gleichstellung**  
Karl-Liebknecht-Str. 34  
10178 Berlin

+49 (0) 30-9940570-00  
[info@bundesstiftung-gleichstellung.de](mailto:info@bundesstiftung-gleichstellung.de)  
[www.bundesstiftung-gleichstellung.de](http://www.bundesstiftung-gleichstellung.de)

Berlin 2023