

# 1 Von der Bewerbung zum Vorstellungsgespräch – ein Weg mit unerwarteten Hindernissen

**Die erste Hürde auf dem Weg zu einem neuen Job besteht in der Einladung zu einem Vorstellungsgespräch. Dabei können sich der Name oder die Attraktivität des Bewerbungsfotos als nachteilig erweisen.**

In den deutschsprachigen Ländern Deutschland, Österreich und Schweiz gibt es eine immer wiederkehrende Diskussion, wie man Bewerbungsverfahren auf dem Arbeitsmarkt fairer machen könnte. Dabei wird schnell mit sehr hehren Worten gefordert, dass jede Bewerberin und jeder Bewerber die gleichen Chancen haben sollte, eine offene Stelle zu bekommen. Wörtlich genommen ist diese Forderung Unsinn. Unternehmen – seien es öffentliche oder private – haben in erster Linie Interesse daran, aus der Menge an Bewerbungen die beste für das Unternehmen auszuwählen. Dass dabei die Ausbildung, bisherige Berufserfahrung und sogenannte Soft Skills – wie Team- und Kommunikationsfähigkeiten oder Führungsqualitäten – eine große Rolle spielen, ist selbstverständlich. Da aber nicht jede Bewerberin und jeder Bewerber im Hinblick auf diese Fähigkeiten gleich sind, ist es gar nicht möglich und auch nicht sinnvoll, dass alle Bewerberinnen und Bewerber gleiche Chancen haben, sich in einem Bewerbungsverfahren durchzusetzen. Wenn das nämlich so wäre, könnte man gleich mithilfe eines großen Würfels entscheiden, welcher Arbeitnehmer in welchem Unternehmen in welcher Position zu arbeiten hat. Selbst in kommunistischen Planwirtschaften war die Zuteilung von Arbeitskräften auf Unternehmen effizienter organisiert als in einer wörtlich genommenen Vorstellungswelt von gleichen Chancen für alle.

Wenn die öffentliche Diskussion über Fairness in Bewerbungsverfahren trotzdem immer wieder entflammt, dann liegt das daran, dass es einige vermeintlich unbedeutende Aspekte im Rahmen von Bewerbungen gibt, die einen starken Einfluss

auf die individuellen Erfolgchancen haben, obwohl sie das bei nüchterner Betrachtung nicht sollten.

Hierzulande ist es beispielsweise gängig, dass der Lebenslauf ein Foto einer Bewerberin bzw. eines Bewerbers enthält. Das ist nicht überall so. In den USA oder Großbritannien ist es sehr unüblich, bei Bewerbungen ein Foto beizulegen. Warum sollte ein Foto auch eine Rolle spielen?

Um dieser Frage nachzugehen, führten verschiedene Forschungsteams Feldstudien durch, in denen praktisch identische Lebensläufe fiktiver Personen erstellt und diese Lebensläufe dann zusammen mit einem Anschreiben an reale Firmen geschickt wurden, die offene Stellen in öffentlichen Ausschreibungsportalen eingestellt hatten. In Ländern, in denen es üblich ist, einer Bewerbung ein Foto beizulegen, wurden zunächst also identische Lebensläufe kreiert. In der Hälfte der Fälle wurde das Bild einer Person beigefügt, die als „attraktiv“ eingestuft wurde, und in der anderen Hälfte das Bild einer weniger attraktiven Person. Zur Beurteilung der Attraktivität wurden die Fotos üblicherweise mehreren Testpersonen vorgelegt, die die Person auf dem Foto als „unattraktiv“, „durchschnittlich“ oder „attraktiv“ beurteilen sollten. Für die Feldstudien wurden Bilder ausgewählt, bei denen die Testpersonen einstimmig eine der drei Kategorien gewählt hatten. Damit konnte man vergleichen, ob Fotos unterschiedlicher Attraktivität bei sonst gleichen Lebensläufen einen Einfluss darauf haben, wie häufig ein Unternehmen auf eine bestimmte Bewerbung reagiert und den Bewerber bzw. die Bewerberin zu einem Vorstellungsgespräch einlädt. Wenn nur die im Lebenslauf angeführten Qualifikationen eine Rolle spielen würden, sollte das Foto keinen Einfluss haben.

Tatsächlich aber scheint ein attraktives Foto einen Vorteil darzustellen, weil es im Gegensatz zu unattraktiven oder durchschnittlichen Fotos zu häufigeren Einladungen zu Vorstellungsgesprächen führt. Bewerberinnen und Bewerber mit attraktiveren Fotos werden häufiger eingeladen als jene mit durchschnittlichen oder unattraktiven Gesichtern.

Diese Befunde zur Bedeutung des Bewerbungsfotos sind der Grund, warum in Deutschland diskutiert wird, ob Fotos nicht aus Lebensläufen verbannt werden sollten, um bei gleicher Qualifikation Menschen mit unterschiedlichem Aussehen die gleichen Chancen für eine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch zu geben.

Wenn die Beilage eines Fotos (wie in vielen anderen Ländern) abgeschafft würde, bliebe noch der Namen, der ebenfalls einen großen Einfluss hat. Doris Weichselbaumer von der Universität Linz versandte fast 1500 Bewerbungen als Reaktion auf Stellenanzeigen von deutschen Unternehmen. Einmal verwendete sie einen deutschen Namen für die Bewerberin (Sandra Bauer) und einmal einen türkischen (Meryem Öztürk). Beide

Versionen hatten dasselbe Foto und denselben Lebenslauf. Die fiktive Frau Bauer wurde in 19 % der Bewerbungen zu einem Gespräch eingeladen, die fiktive Frau Öztürk aber nur in 14 % der Fälle. Wenn in einer dritten Variante die fiktive Frau Öztürk auf dem Foto ein muslimisches Kopftuch trug, sank die Wahrscheinlichkeit für eine Einladung gar auf 4 %. Religiös motivierte Symbole können also starke Nebenwirkungen haben.

Ethnische Minderheiten haben mit ähnlichen Problemen zu kämpfen. Julie Chytilova von der Universität Prag konnte in Studien in Deutschland und der Tschechischen Republik zeigen, dass die Bewerbungsunterlagen von Bewerbern mit Namen von ethnischen Minderheiten signifikant weniger oft vollständig angeschaut wurden als die Unterlagen von Bewerbern mit Namen der ethnischen Mehrheit. Als unmittelbare Konsequenz davon erhielten Mitglieder ethnischer Minderheiten um die Hälfte weniger Einladungen zu einem Vorstellungsgespräch.

Die bisherigen Ergebnisse unterstützen also die Argumente der Befürworter von anonymisierten Bewerbungen, bei denen auf Fotos und sogar den Namen verzichtet wird. Bei gleicher Qualifikation könnten die Verfahren dadurch fairer werden. Dabei wird aber gerne übersehen, dass die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch nur die erste Hürde auf dem Weg zu einem Jobangebot ist. Beim Vorstellungsgespräch lassen sich nämlich Namen, Aussehen und Geschlecht im Regelfall nicht mehr verheimlichen. Die nächste große Hürde stellt also das Vorstellungsgespräch selbst dar.



*Wir neigen dazu, uns Ähnliches als positiver einzuschätzen als uns Unähnliches. Was wir als attraktiv einschätzen, beurteilen wir positiver als Unattraktives. Darum reduzieren fremd klingende Namen oder als wenig attraktiv empfundene Bewerbungsbilder die Wahrscheinlichkeit, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden.*

## 2 Der Vorstellungstermin – Frauen haben es schwerer

**Die Gleichstellung von Frauen und Männern auf den Arbeitsmärkten ist noch lange nicht perfekt. Das fängt schon bei den Vorstellungsgesprächen an, bei denen Frauen oft Nachteile haben. Ein Blick hinter den Vorhang im Kulturbetrieb und auf akademische Hierarchien.**

Die Violinistin betritt die Bühne und schreitet zur Mitte hin. Der Boden ist mit einem dicken Teppich ausgelegt, sodass ihre Absätze beim Gehen kein Geräusch verursachen. Auf der Bühne ist niemand außer der Violinistin selbst. Der Vorhang zum Zuschauerraum ist zugezogen. Über Lautsprecher kommt die Ansage, mit dem Spiel zu beginnen. Die Frau hat sich für ein Stück von Johann Sebastian Bach entschieden. Konzentriert setzt sie den Bogen an und beginnt. Die Melodie klingt himmlisch. Aber wer hört überhaupt zu?

Hinter dem Vorhang – im Zuschauerraum – sitzen fünf Personen, die aufmerksam auf jeden Ton achten. Sie wissen nicht, wer im Moment hinter dem Vorhang für die offene Stelle einer Violinistin in ihrem Orchester vorspielt, ob es sich bei der Person um einen Mann oder eine Frau handelt, ob die Person jung oder alt, ob ihre Hautfarbe weiß oder farbig ist. Da der dicke Teppich auf dem Bühnenboden die Schrittgeräusche schluckt, können sie auch nicht am Klang der Schritte versuchen zu erahnen, ob gerade ein Mann oder eine Frau vorspielt. Die fünf Personen sollen einfach die bestqualifizierte Person – ob männlich oder weiblich – für die freie Stelle finden.

Diese Art der Bewerbung für eine offene Stelle ist heutzutage bei vielen Orchestern auf der ganzen Welt verbreitet. Um Chancengleichheit für Männer und Frauen, Junge und (relativ) Ältere, Weiße oder Farbige herzustellen, findet das Vorspielen „blind“ statt, wie man sagt. Das bedeutet, die Auswahlkommission entscheidet allein aufgrund des Gehörten, wer die offene Stelle bekommen soll. Erhöht das die Chancen von Frauen, eine Stelle zu bekommen?

Erst in den letzten Jahrzehnten hat der Anteil an Frauen in führenden Orchestern – wie den Wiener oder Berliner Philharmonikern oder den New York Philharmonic – kontinuierlich zugenommen. Anhand von Daten über die Besetzungen offener Stellen bei den besten US-amerikanischen Orchestern lässt sich belegen, dass ein „blindes“ Vorspielen substantiell dazu beigetragen hat, dass mehr und mehr Frauen eingestellt wurden. Im Vergleich zu Einstellungsverfahren ohne „blindes“ Vorspielen erhöht die Anonymität beim „blinden“ Vorspielen die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen in einem mehrstufigen Auswahlverfahren die nächste Runde erreichen, um ca. 50 %. In der letzten Ausscheidungsrunde setzen sich Frauen bei „blindem“ Vorspielen sogar fast doppelt so häufig durch wie ohne „blindes“ Vorspielen. Mit anderen Worten, ein „blindes“ Vorspielen vermeidet Diskriminierung aufgrund des Geschlechts.

Im Normalfall sind Vorstellungsverfahren aber nicht „blind“. Ganz im Gegenteil, üblicherweise stellt sich eine Stellenbewerberin bzw. ein Stellenbewerber persönlich einem Auswahlgremium oder einer einzelnen Person vor. Während man Bewerbungsunterlagen ohne Fotos – und sogar ohne Namen und Geschlecht (wenn die zentrale Verwaltung die einlangenden Bewerbungen anonymisiert) – verschicken kann, offenbart ein persönliches Vorstellungsgespräch unvermeidlich persönliche Attribute wie das Geschlecht, das Alter, die Größe oder das Aussehen. Selbstverständlich ist bei der Besetzung offener Stellen der persönliche Eindruck eines Bewerbers bzw. einer Bewerberin – neben allen fachlichen Qualifikationen – bedeutsam. Informell wird gerne darauf hingewiesen, dass bei einem Einstellungsverfahren eben „die Chemie“ zwischen allen Beteiligten stimmen muss. Allerdings ist es empirisch belegbar, dass das Geschlecht eines Bewerbers für die Chemie von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist. In Industrien mit steilen Hierarchien stoßen Frauen immer wieder an unsichtbare Hürden, die im Englischen als „glass ceiling“ bezeichnet werden. Damit ist der Umstand gemeint, dass die Wege in die höchsten Ämter häufig trotz bester Referenzen und Qualifikationen für Frauen versperrt bleiben. Und das kann – vielleicht etwas überraschend – auch an der Geschlechterzusammensetzung des Auswahlgremiums liegen, wie neue Arbeiten über Beförderungen an Universitäten in Italien und Spanien nahelegen.

In beiden Ländern müssen sich Bewerberinnen und Bewerber für Professorenstellen staatlich organisierten Auswahlverfahren stellen, bei denen sich die Kandidaten vor einer Kommission aus Wissenschaftlern des betreffenden Fachgebiets präsentieren. Auf der Basis von über 100 000 Bewerbungsverfahren mit über 8000 Kommissionsmitgliedern konnten Manuel Bagues von der University of Warwick und Kollegen überprüfen, ob es für die Erfolgchancen von Frauen bedeutsam ist, wie viele Frauen in einer Kommission sitzen. Aus dem Bauch heraus könnte man vermuten, dass ein höherer Frauenanteil in der Kommission einen Vorteil für weibliche Kandidaten