# Close-up: Diversity Management
# Vielfalt als reiner Nutzwert im Arbeitsverhältnis?

---

## INHALT


**1. Einleitung ..... 2**

**2. Diversity als Kategorie – Begriffsfragen ..... 3**

**3. Nichts als Nützlichkeitsrassismus? Kritiken an Diversity Management ..... 6**

3.1. Kritik 1: Gleichklang von Neoliberalismus und Diversity Management ..... 7

3.2. Kritik 2: Diversity Management betont einen rein nützlichkeitsbezogenen Umgang mit Vielfalt ..... 8

3.3. Kritik 3: Diversity Management überlagert feministische Politiken ..... 10

3.4. Kritik 4: Diversity als bloßes Label ..... 11

**4. Anonymisierte Bewerbungsverfahren - ein Weg aus der Diskriminierungsfalle? .. 12**

4.1. Wie sieht eine anonymisierte Bewerbung aus? ..... 13

4.2. Ergebnisse des Pilotprojekts ..... 14

4.3. Fazit ..... 16

**5. Quellen ..... 18**

Stefan Jagsch, stefan.jagsch@reflex.at

## 1. Einleitung

Mit der schleichenden Anerkennung Österreichs als Einwanderungsgesellschaft in der politischen Debatte taucht auch die Frage auf, wie mit dieser konzedierten Vielfalt in der Gesellschaft nun umzugehen sei. Damit soll natürlich nicht angedeutet werden, dass die Debatte über Migration in der österreichischen Politik bereits tatsächlich über die Anerkennung der sozialen Realität hinaus wäre. Politische Kräfte aus fast allen Parteien ziehen es immer noch vor, Realitäten aktiv zu verweigern, indem sie Zuflucht bei der alten „Inländer/Ausländer"-Dychotomie suchen. Die Wirklichkeit spricht eine andere Sprache: Im Jahr 2011 weisen bereits 49 % der WienerInnen einen Migrationshintergrund auf - also entweder aktive Migrationserfahrung oder zumindest einen Elternteil mit aktiver Migrationserfahrung aus einem anderen Land (Stadt Wien – MA17 2012: 12f.).

Dennoch: Es lässt sich nicht mehr zur Gänze verleugnen, dass die österreichische Gesellschaft von einer gewissen Vielfalt geprägt ist und die Homogenitäts-Fiktion der „echten" Österreicher[1] schwer haltbar ist: „Diversität" ist eines der Worte der Stunde. Auch und im besonderen die Arbeitswelt ist vom Vielfalts-Diskurs geprägt – „Diversity Management" ist als betriebswirtschaftliches Konzept von kaum einem größeren Unternehmen mehr zu umschiffen. Die Wiener Wirtschaftskammer etwa betreibt mit einem eigenen Diversity-Referat und diversen Programmen und Handbüchern zum Thema große Anstrengungen, das Konzept ihren Mitgliedern nahezubringen.[2] Als Beleg kann auch die am 27. September 2013 stattgefundene „fair.versity-Messe" in der Wiener Wirtschaftskammer herangezogen werden – als „Karrieremesse für vielfältige Talente" titutliert stellten rund 40 Unternehmen und Organisationen ihre Leistungen und Programme im Bereich der Diversität vor.[3]

Im Folgenden soll zunächst eine Begriffsklärung vorgenommen werden, die auch auf den historischen Kontext von Diversity Management abstellt. Anschließend werden Kritiken an Diversity Management entwickelt und begründet.

---

[1] Hier wird bewusst die männliche Form verwendet, um auf die bestehende Dominanzstruktur hinzuweisen.

[2] Informationen und Downloads: http://portal.wko.at/wk/kontakt_dst.wk?dstid=8730&dstname=Diversity-Referat (abgerufen am 5.10.2013).

[3] Informationen zur Messe finden sich auf http://www.fairversity.at (abgerufen am 5.10.2013).

Zum Abschluss wird ein Konzept näher beleuchtet, das zumindest das Bewerbungsverfahren im privaten Sektor wie auch im öffentlichen Dienst diskriminierungsfreier zu machen verspricht – das anonymisierte Bewerbungsverfahren. Mangels verwertbaren Ergebnissen des in Österreich vom Frauenministerium entwickelten Projektes wird das deutschen Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren", das von der deutschen Antidiskriminierungsstelle des Bundes, der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt an der Europa-Universität Viadrina (KOWA) und dem Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) entwickelt und evaluiert wurde, analysiert. Insbesondere soll eine Aussage darüber getroffen werden, ob dieses Bewerbungsverfahren hält, was es verspricht - nämlich benachteiligten Bevölkerungsgruppen den Zugang zu Jobchancen zu erleichtern.

## 2. Diversity als Kategorie – Begriffsfragen

Der Diversity-Begriff ist gleichzeit leer und übervoll – Hofmann (2012: 30) spricht in Anlehnung an Laclau von einem „leeren Signifikanten", der Begriff sei nicht abschließend zu definieren und lasse Raum für die unterschiedlichsten kontextuellen Aufladungen.

Diversity Management[4] hält einerseits - zunächst wenig ergiebig - einfach den Umgang mit Vielfalt in Organisationen fest (vgl. Hofmann 2012: 33), andererseits sind Diversitätsbegriffe selbst zunehmend diversifiziert und auch in unterschiedlichen politisch-gesellschaftlichen Großräumen (etwa USA und Europa) unterschiedlich konnotiert (vgl. Engel 2007: 97ff.), sodass es kaum leichtfällt, *einen* Begriff des Diversitätsmanagements festzumachen.

Das umso mehr, als die Entwicklung des Diversitätsmanagements selbst von Perspektivverschiebungen und konkurrierenden Konzepten geprägt ist: Historisch steht Diversitätsmanagement im Zusammenhang mit der Frauen- und BürgerInnenrechtsbewegung in den USA der 1960er-Jahre (vlg. Bendl/Hannapi-Egger/Hofmann 2012: 12) und ist im Kontext von Strategien der *affirmative action* („positive Diskriminierung") und dem *Civil Rights Act* 1964, der Diskriminierungsverbote

[4] Der Begriff „Diversity Management" wird in der deutschsprachigen Literatur weitgehend synonym mit „Managing Diversity" verwendet (zB Bendl 2007, Bendl/Hannapi-Egger/Hofmann 2012, Koall/Bruchhagen/Höher 2007: 1) bzw. konnte keine signifikante Differenzierung der Begrifflichkeiten festgestellt werden. Im vorliegenden Paper wird der Terminus „Diversity Management" verwendet.

am Arbeitsplatz aufgrund der Herkunft, der Ethnizität, des Geschlechts, der Hautfarbe und der Religion enthielt, zu sehen (vgl. Bendl 2007: 19):

> *„Basis all dieser Beschäftigung mit Diversität war der politische Gedanke und Wille von Gleichstellung, Gleichbehandlung und Gerechtigkeit unabhängig von Hautfarbe, Geschlecht, Religion oder nationaler Herkunft. Antidiskriminierung in allen Bereichen und Schichten der US-amerikanischen Gesellschaft galt in diesem Kontext als eine normative Aufgabe und die soziomoralische Komponente war die Triebfeder." (ebd.)*

Dieser „fairness and anti-discrimination"-Ansatz hat eine normativen Anspruch: Es geht darum, Antidiskriminierung in Organisation zu verhindern und anhand von Regeln und Verboten Verhaltensveränderungen zu schaffen und zu schärfen (vgl. Engel 2007: 98f.). Der Kontext war die Feststellung von OrganisationsberaterInnen, dass die Ansprüche und Forderungen von Frauen- und BürgerInnenrechtsbewegung zusammengedacht werden müssten und die Dimensionen von Gender und Hautfarbe sowohl innerhalb einer Person als auch innerhalb einer Organisation in einem bestimmten Verhältnis stehen - Anfang der 70er-Jahre wurde dieser Ansatz als "Managing & Working in a diverse Workplace Environment" von BeraterInnen des NTL Institutes of Applied Behavioral Science in den USA in erste Beratungskonzepte integriert. (vgl. ebd.: 98)

Kritik wird an diesem Ansatz in erster Linie im Hinblick auf seine immanente Defizit- und Verbotsorientierung geübt - durch die Tabuisierung bestimmter verpönter Verhaltensmuster gerate die Frage aus dem Blick, was tatsächlich auf emotionaler Ebene in den Menschen vorgehe, die solche Verhalten setzen. Die Angst von MitarbeiterInnen „etwas falsches" zu sagen oder zu tun führe eher zum Rückzug und verhindere eine tiefgreifendere Auseinandersetzung. (vgl. ebd.: 99f.)

Als Schlüsselmoment für die Paradigmenverschiebung im Diversity Management wird von verschiedenen AutorInnen (Engel 2007: 100, Bendl 2007: 19, Bendl/Hannapi-Egger/Hofmann 2012: 12) der Workforce 2000-Report des Hudson Insitute von Johnson/Packer (1987) gesehen: Er progostizierte eine tiefgreifende Veränderung des US-amerikanischen Arbeitskräftepotentials - im Jahr 2055 würden 75 % der Bevölkerung der Vereinigten Staaten Frauen und so genannten Minoritätsgruppen sein, eine Umkehrung der damaligen Ist-Situation. In Reaktion auf diese Prognose wurde ein Diversity Management-

Ansatz entwickelt, der pragmatisch die Frage beantworten möchte, wie Kapitalsteigerung in Zukunft mit veränderten Belegschaften weiter ermöglicht werden soll. Dieser „Marktzugangs- und Legitimitätsansatz“ (Warmuth 2012: 208) (auch *market based view* (Engel 2007: 100) genannt) stellt auf den wirtschaftlichen Nutzen von Diversity Management ab:

> *„Konkret heißt das in der Praxis, dass oft Arbeitsbereiche für Minoritäten geschaffen werden und deren funktionale Besonderheit oder Fähigkeit als Organisationsnutzen verkauft wird (‚Frauen haben die bessere Sozialkompetenz, daher setzen wir sie bevorzug in der Personalentwicklung ein', bzw. ‚unsere türkischen MitarbeiterInnen kennen den türkischen Markt besser'). Der Fokus liegt meistens auf dem positiven Nutzen der eigenen Interkulturalität (‚celebrate our Diversity').“ (ebd.)*

Es geht schlicht um Kosten-Nutzen-Fragen[5] im Arbeitsverhältnis, angesichts von sich zunehmend diversifizierenen „Humanressourcen“: Welche zusätzlichen KonsumentInnengruppen können auch mit dem Image-Gewinn und den entsprechenden MitarbeiterInnen angesprochen werden? Wie können interkulturelle Kompetenz und die Kreativität diverser Teamstrukturen in höhere Marktanteile und größeren Unternehmensgewinn umgewandelt werden? Dieser Ansatz ist am „Business Case“ orientiert und behandelt Diversität als ein Mittel zum Zweck (vgl. Wermuth 2012: 208, bzw. eingehend und vertiefend Mensi-Klarbach 2012: 299-327).

Ein weiterer Ansatz, der sich in den 90er-Jahren entwickelte und versucht, die beiden bisherigen zu verbinden, ist der „Lern- und Effektivitäts-Ansatz“. Es geht in diesem Ansatz, der nach Engel (2007: 102) in Europa mittlerweile am verbreitesten ist, darum, Diversität als nutzbare Ressource anzuerkennen und gleichzeit aber auch als zu schützenden Wert zu begreifen. Diversitätsmanagement wird in den Rahmen eines „ganzheitlichen organisationellen Lernen(s)“ (ebd.) eingebunden:

> *„Dabei werden das Wissen, die Erfahrungen und das Können aller, unabhängig von ihrer Herkunft, ihrem Geschlecht, ihrer Religion, ihren*

[5] Zu einer eingehenden Betrachtung der knallharten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von Diversity im Rahmen dieses Ansatzes siehe Stuber 2007: 428-439.

> *körperlichen und geistigen Fähigkeiten, ihrer sexuellen Orientierung, ihrem Alter etc. wertschätzend einbezogen." (Warmuth 2012: 209)*

Vorurteile werden auch auf Basis neuerer wissenschaftlicher Erkenntnisse der Hirnforschung nicht mehr als zu überwindende Größe betrachtet, es geht vielmehr um einen reflexiven und bewussten Umgang mit den bestehenden Klischees – ein „Vorurteilsmanagement" (Engel 2007: 102) wird angestrebt. Kritik an diesem Ansatz wird aufgrund der hohen Anforderungen an intensiver Selbsterfahrung und auch der hohen Abstraktion und Komplexität der Modelle geübt (vgl. ebd.: 103).

Eine neuere von Schultz 2009 (zit. n. Warmuth 2012: 209f.) beschriebene Begriffsaufladung betont als „Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz" einerseits die Wichtigkeit der organisationsinternen Verknüpfung des Diversity Managements mit anderen Managementebenen und -prozessen, damit der Diversity-Gedanke nicht bloß als isolierter Bereich gedacht wird. Andererseits gehe es auch um die verstärkte Verknüpfung des Diversity Managements mit außerorganisatorischen Realitäten und der Organisationsumwelt, etwa im Rahmen von „Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten" (Warmuth 2012: 104).

## 3. Nichts als Nützlichkeitsrassismus? Kritiken an Diversity Management

Im obigen Kapitel wurde die Vielstimmigkeit des Diversity Management-Begriffes gezeigt, der auch auf unterschiedliche Ansätze zurückgeht. Im Rahmen der Diversity-Programme mittlerer und großer Organisationseinheiten hat sich ohne Zweifel ein *market based view* (manchmal verbunden mit dem beschriebenen Lern-und-Effektivitätsansatz) in den letzten Jahren paradigmatisch durgesetzt. Diversity Management wird professionell und in umfassendem Rahmen in erster Linie von größeren, oft multinational agierenden Unternehmen eingesetzt, die den praktischen (auch finanziellen) Nutzen, also die von Bendl, Hannapi-Egger und Hofmann (2012: 15) sehr treffend so genannte „Diversity-Dividende", in den Vordergrund stellen. Im Folgenden werden Kritiken am vorherrschenden Diversity-Management-Ansatz entwickelt und gruppiert.

### 3.1. Kritik 1: Gleichklang von Neoliberalismus und Diversity Management

Dass die Verschiebung des Fokus im Feld Diversity Management in Richtung eines *market based view* zeitlich mit der Durchsetzung neoliberaler Wirtschaftspolitik korreliert, ist nach Bendl (1997: 21f.) kein Zufall: Die staatlichen *affirmative action*-Programme konnten – der Markthegemonie des Neoliberalismus folgend – schrittweise zurückgebaut werden, das in Privatunternehmen angesiedelte und auf den wirtschaftlichen Nutzen gerichtete Diversity Management stärker betont werden. Damit war es möglich, den Diversitätsgedanken vom ethisch-affirmativen Aspekten schrittweise zu reinigen und ihn ebenso dem Primat des Marktes zu unterwerfen (vgl. ebd.: 20).

Dass die Frage der Wirtschaftlichkeit die zentrale Triebfeder für Unternehmen ist, sich mit Diversity Management auseinanderzusetzen, zeigt auch eine Studie der EU Kommission aus dem Jahr 2005, die Bendl zitiert: Beim wahrgenommenen Nutzen von Diversity Management steht „(...) der ‚Zugang zu einem neuen Arbeitskräftereservoir' an erster und der ‚Nutzen für den Ruf des Unternehmens' an zweiter Stelle" (Europäische Kommission 2005, zit.n. Bendl 2007: 21).

Die relevanten Faktoren für den ökonomischen Wert von Diversity Management besteht in der Nutzbarmachung von sozialen Unterschieden der MitarbeiterInnen einerseits (etwa unterschiedliche Herangehensweisen, Kompetenzen, Hintergründen etc.) und andererseits auch in der Erschließung neuer Märkte und neuer KundInnenstrukturen über die kulturrelativistisch erwartete Nähe von kulturell diversen MitarbeiterInnen zu deren Communities („Türken kennen ihre Landsleute und den türkischen Markt am besten" - vgl. Engel 2007: 100).

Als weiteren Gleichklang von Neoliberalismus und Diversity Management stellt Bendl (2007: 23) die erhöhten Anforderungen an Flexibilität und organisationellen Veränderungen heraus:

> *„Der neoliberalen Flexibilität des Kapitals entsprechen auf der Unternehmensebene die flexiblen (=biegsamen) ArbeitnehmerInnen, die durch erfolgreiches Diversitätsmanagement auf Individualität und ‚geistige Flexibilität' hin sensibilisiert werden können und damit auch zu Veränderungen bereit sind bzw. darauf vorbereitet werden."*

Auch der im Diversity Management immanent betonte Wert der Individualität im Rahmen der Vielfalt (jede/jeder hat seine unvergleichlichen Fähigkeiten und Kompetenzen, die jeweils individuell nutzbar gemacht werden müssen) im Gegensatz zu kollektivistischen oder korporatistischen Ansätzen enspricht neoliberaler Ideologie. Wenn jede/jeder Einzelne (egal ob „Chef" oder „Schreibkraft") ihre/seine individuellen und unvergleichlichen Fähigkeiten hat, die jeweils individuell nutzbar gemacht werden müssen, kann leicht der Blick auf tatsächlich bestehende Machtstrukturen und Subjektivierungen im Rahmen der Organisation verschwimmen - und auch der Zusammenhalt und die gemeinsame Schlagkraft von ArbeitnehmerInnen zumindest gefährdet sein (vgl. ebd.: 24).

### 3.2. Kritik 2: Diversity Management betont einen rein nützlichkeitsbezogenen Umgang mit Vielfalt

Diese Kritik schließt nahtlos an die vorhergehende an, nuanciert aber stärker den manchmal zumindest implizit rassistischen Kern der Nützlichkeitsdebatte im Rahmen von Diversity Management. Olja Alvir (2013) hat in einem kurzen Kommentar auf dastandard.at diese Kritik als „Diktatur der Nützlichkeit" zugespitzt: Die Diskurse über Migration, Integration und Diversität würden – auch befeuert von Diversity-Management-Programmen – sich nur mehr um die Frage der Nützlichkeit der Humanressource MigrantIn drehen. Dieser „Nützlichkeitsrassismus" bestimme immer mehr den Diskurs um Migration und Integration.

Der ökonomische Nutzen von Diversität, wie er im *business case*-Ansatz des Diversity Managements hervorgehoben wird, bestimmt auch die so genannte „versachlichte" Integrationsdebatte, die unter anderem von ÖVP-Integrationsstaatssekretär Kurz betrieben wird: Die Maxime „Integration durch Leistung" betont die individuelle Anstrengung des/der Einzelnen - im Umkehrschluss gilt, natürlich unausgesprochen: Wer nichts beizutragen hat oder nicht beitragen möchte, wird nicht akzeptiert, kann nicht integriert werden. Aber auch der Diskurs in der Sozialdemokratie (und im Übrigen auch bei den Grünen) ist von diesem Nutzen-Diskurs bestimmt: Etwa wenn als Gegenargument gegen die Sozialschmarotzer betont wird, wie viel mehr MigrantInnen ins Sozialsystem einzahlen als sie herausnehmen

bzw. wie wichtig migrantische Arbeitskräfte oder die „ethnischen Ökonomien“ für den Wirtschaftsstandort sind.[6]

Gerade auch für Menschen mit psychischen oder physischen Beeinträchtigungen ist dieser Nützlichkeitsdiskurs besonders gefährlich, wie Alvir am Ende seines Kommentars unter Hinweis auf erste Übergriffe und Stigmatisierungen von staatliche Hilfe beanspruchenden beeinträchtigten Menschen in den USA zeigt.[7] Die besorgniserregenden Entwicklungen in Ungarn, wo es ein neues Gesetz nun Bürgermeistern ermöglicht, gezielt gegen Obdachlose vorzugehen und sie mit hohen Strafen von der Straße zu verbannen, passt ebenso in diese Logik der Reduktion des Menschseins auf den ökonomischen Nutzens: Wer nichts einbringt, muss weg.[8]

Abschließend noch eine Vermutung, die auf ihre Valididät tatsächlich erst zu überprüfen wäre: Die Anforderungen an zusätzlichen Kompetenzen (interkulturelle Kompetenzen, Sprachkompetenzen etc.) für neue Arbeitskräfte steigen auch durch Diversity Management weiter an, tatsächlich aber ohne dass die zusätzlich geforderten Potentiale und Fertigkeiten auch wirklich zusätzlich entlohnt würden. Mit anderen Worten: Die ArbeitnehmerInnen sollen immer mehr können (und auch önonomisch verwertbar ins Unternehmen einbringen), aber bekommen dafür nicht mehr Geld. Der „Wettbewerbsvorteil“ etwa für vielsprachige MigrantInnen am Arbeitsmarkt verkehrt sich bei näherem Hinsehen möglicherweise sogar in den Nachteil, bei tatsächlich umfassend höherer Qualifikation dasselbe oder sogar weniger an Entlohnung zu bekommen als die/der klassische autochthone ArbeitnehmerIn. Die

---

[6] Siehe dazu beispielhaft den Bericht auf derstandard.at über eine Veranstaltung der SPÖ für ethnische Ökonomien in Wien: http://dastandard.at/1378248047154/Ohne-sie-waeren-wir-nackert, bzw. das Konzept der Grünen eines unter anderem an Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten orientierten Punkte-Systems für ein Migrationsregime, auf das auch im Grünen Wahlprogramm (Langversion, S. 112f.) Bezug genommen wurde (Download unter http://www.gruene.at/themen/demokratie-verfassung/das-gruene-wahlprogramm-2013 - abgerufen am 5.10.2013).

[7] Siehe den Bericht in der Huffington Post über eine per Flyer anonym verbreitete Drohung in Portland, Oregon, die Namen un Adressen von BezieherInnen von Unterstützungsleistungen für Behinderte zu verbreiten: http://www.huffingtonpost.com/2013/09/04/food-stamp-fliers_n_3867449.html (abgerufen am 5.10.2013).

[8] Für eine kurze Darstellung des Gesetzes und der Debatte siehe http://diepresse.com/home/politik/aussenpolitik/1459283/Ungarn_Kriegserklaerung-gegen-Obdachlose (abgerufen am 5.10.2013).

dadurch womöglich zusätzlich lukrierte „Diversity-Dividende“ für die Unternehmen kam bislang noch nicht umfassend in den Blick.

### 3.3. Kritik 3: Diversity Management überlagert feministische Politiken

Diese Kritik am vorherrschenden Diversity Management-Diskurs spricht die Problematik an, dass feministische Politiken im Betrieb bzw. auch Gender Mainstreaming-Initiativen[9] gleichsam durch die Hintertür von Diversity Management abgelöst werden könnten – und damit auch die antidiskriminatorische Wirkung dieser Maßnahmen und Ansätze aus dem Blick gerät. Engel (2007: 108) spricht aus der Praxis als Trainer und Berater von einer „Gendermainstreaming-Ermüdung“, die in vielen Teams konstatierbar sei:

> *„Kein Thema geht so unter die Haut und polarisiert – nicht nur, aber meistens – zwischen den Geschlechtern. Die Erweiterung auf das Thema Diversity Management wird dann häufig von TeilnehmerInnen und vor allem von Männern mit Erleichterung aufgenommen.“*

Der Fokus wandere von der schwer zu bearbeitenden Geschlechterdimension auf kulturelle Unterschiede. Gender Mainstreaming und Frauenförderungs-Politiken würden dadurch in der Praxis oft verwässert. (vgl. ebd.)

Regina Frey bringt die Frage auf den Punkt: Ein Diversity Management-Ansatz, der sich nicht (auch) an Gleichstellungsgesichtspunkten, wie sie etwa Gender Mainstreaming-Ansätze fordern, orientiert sondern allein Effizienzsteigerungen durch diversere Humanressourcen im Blick hat, wäre ein Rückschritt (vgl. Frey 2007: 136f.).

Es besteht im Rahmen von Diversity Management-Ansätzen zumindest die Gefahr, antidiskriminatorisch wirkende und auf echte Gleichstellung ziehende Ansätze von Geschlechterpolitik und Frauenförderung im Arbeitsverhältnis aus dem Blick zu verlieren.

---

[9] Auf die Debatte um feministische Politiken im Betrieb (etwa betriebliche Frauenförderung, Quoten etc.) und Gender Mainstreaming-Debatten in ihrer unterschiedlichen Entwicklungen kann hier aus Platzgründen nicht eingegangen werden. Siehe dazu eingehender Bendl 2012: 237-264.

### 3.4. Kritik 4: Diversity als bloßes Label

Eine weitere Kritik am ökonomisch orientierten Diversity Management-Ansatz fokussiert auf die Tatsache, dass für viele Unternehmen der Image-Gewinn durch Diversitätsmaßnahmen eine der Hauptmotivationen für die Einleitung einschlägiger Prozesse darstellt. In der schon weiter oben zititerten Studie der Europäischen Kommission zum „Geschäftsnutzen von Vielfalt" wird der Nutzen für den Ruf des Unternehmens am zweithäufigsten genannt (vgl. Bendl 1997: 21). Exemplarisch sei hier auch aus dem Diversity-Bericht 2012 des mittelgroßen internationalen Transport-Unternehmens Unitcargo zitiert: Als eines der drei strategischen Hauptziele ihrer Diversity-Bemühungen werden „Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Stärkung des Images und der Beziehungen mit Stakeholder durch Aktivitäten zur Förderung von Vielfalt und Engagement in den Communities" genannt (Unitcargo Speditionsge.m.b.H., Diversity-Bericht 2012, 4).[10]

Wird Diversitätsmanagement zur bloßen Imagebildungs-Plakette und zum Aufputz der „Marke" des Unternehmens, geraten auch bestehende Hierarchisierungen und deren Bekämpfung aus dem Fokus. Das wird auch durch die Bilder, die mit Diversitätsmanagement verbunden werden, bemerkbar: Kaum ein Buch über Diversity Management kommt ohne farbenfrohe Cover-Bilder aus, die Vielfalt lustvoll repräsentieren: Der hier häufig zitierte, von Koall, Bruchhagen und Höher herausgegebene Sammelband „Diversity Outlooks" (2007) etwa versucht es mit einer Sammlung von Lakritz-Toffees und anderen Gummi-Naschereien in verschiedenen Farben und Formen. Als Beispiel für eine gut kommunizierbare Maßnahme im Diversity Management, die sicher unter anderem auch stark auf die Image-Bildung abzielt, sei der im Diversity-Bericht von Unitcargo beschriebene „Multi-Kulti-Brunch" genannt: Einmal im Monat muss ein Teammitglied Speisen aus seinem Heimatland in der Mittagspause servieren über Geschichte und Kultur

[10] Die anderen beiden genannten strategischen Ziele lauten: "Schaffung einer Unternehmenskultur, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung gegenüber Vielfalt geprägt ist" sowie "Aufbau und Bindung eines vilfältigen Talentepools durch Berücksichtigung von Diversity in der Rekrutierung, Personalentwicklung und Führung". Der Diversity-Bericht steht unter http://www.unitcargo.at/files/unitcargo_diversity_bericht.pdf (abgerufen am 5.10.2013) zum Download zur Verfügung.

der jeweiligen Nation informieren. Während des Essens soll dann darüber hinaus noch über die Erfahrungen mit dem jeweiligen Land gesprochen werden.[11]

Die Problematik an einem auf das Unternehmensimage fokussierten Diversity-Ansatz ist evident: Die Dividende fließt nur so lange, wie das Image tatsächlich Vorteile bringt (etwa durch besonders gute und außergewöhnliche Bilder und Storys, oder durch besonders frühes Aufspringen auf den Zug und damit gewisse Alleinstellungsmerkmale. Sobald Diversity Management aber umfassend gemainstreamed ist und damit zur neuen Normalität wird, fällt der Vorteil weg und damit drohen auch die Diversity-Maßnahmen wieder zurückgeschraubt zu werden – schließlich erbringen sie die erhoffte Diversity-Dividende dann nicht mehr oder zumindest nicht mehr im erwarteten Ausmaß.

## 4. Anonymisierte Bewerbungsverfahren - ein Weg aus der Diskriminierungsfalle?

Nach der Begriffsentwicklung und der Formulierung zentraler Kritiken am *business case*-Ansatz soll als abschließende Thematik ein Beitrag für mögliche antidiskrimininatorische Praxis im Arbeitsverhältnis beleuchtet werden. Als Möglichkeit, zumindest beim Eintritt in das Arbeitsverhältnis Diskriminierungen aufgrund der ethnischen Herkunft, des Alters, des Geschlechts, der sexuellen Orientierung etc. zu minimieren, werden in den letzten Jahren anonymisierte Bewerbungsverfahren breit diskutiert. Für eine Grundlage zur Bewertung dieser Verfahren werden zunächst die Ergebnisse des bislang größten Forschungsprojektes im deutschsprachigen Raum referiert: Der Abschlussbericht zum deutschen Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ des IZA (Institut zur Zukunft der Arbeit).

Ausgehend von der Feststellung, dass Diskriminierung auch bei der Anbahnung des Arbeitsverhältnisses stattfindet und etwa Menschen mit Migrationshintergrund, Ältere und Frauen mit Kindern im Bewerbungsverfahren benachteiligt werden, versuchte das Modellprojekt unter Beteiligung von acht Organisationen (Unternehmen, öffentliche

[11] Es wäre nicht uninteressant, inwieweit die Entscheidung für einen „Multi-Kulti-Brunch“ mit dem entsprechenden Aufwand demokratisch getroffen wurde, oder ob die Maßnahme eine Top-Down-Anweisung war. Der Diversity-Bericht lässt diese Frage offen.

Verwaltungen[12]) über einen Zeitraum von 12 Monaten verschiedene Formen der anonymisierten Bewerbungsverfahren auf ihre Wirksamkeit und ihre Akzeptanz hin zu testen. (vgl. Krause et.al. 2012: 1ff.).[13]

8.550 anonymisiert eingesehenen Bewerbungen führten zu 1.293 Vorstellungsgesprächen bzw. Eignungstests, davon erhielten schließlich insgesamt 246 Personen ein konkretes Arbeitsplatz bzw. Ausbildungsplatzangebot.

### 4.1. Wie sieht eine anonymisierte Bewerbung aus?

Anonymisierte Bewerbungsverfahren verzichten in der ersten Stufe auf personenbezogene Daten, wie insbesondere das Geschlecht, Nationalität und Geburtsort, Familienstand, Behinderung und Alter bzw. auch auf Fotos, um die Bewerbungsunterlagen auf Angaben zur Qualifikation zu fokussieren und zu begrenzen (vgl. Krause et.al.: 1). Sobald die Entscheidung getroffen wurde, eine Einladung zum Bewerbungsgespräch auszusprechen, erhalten Personalverantwortliche Einblick in die persönlichen Daten. Die häufig geäußerte Sorge, dass damit Unternehmen gezwungen werden gleichsam „blind“ neue ArbeitnehmerInnen einzustellen, ist damit unbegründet. Ausgeschalten werden nur mögliche Diskriminierungen, die schon im Vorfeld von persönlichen Gesprächen potentielle ArbeitnehmerInnen daran hindern, ihre Qualifikationen überhaupt in die Waagschale werfen zu können. Denn auch statistisch wird das Gefühl etwa vieler Menschen mit Migrationshintergrund, dass ein fremdländisch klingender Nachname im Bewerbungsverfahren hinderlich sein könnte, bestätigt: Am deutschen Arbeitsmarkt haben etwa Menschen mit einem türkisch klingenden Nachnamen eine bei großen Unternehmen um 14 %, bei kleinen und mittleren sogar um 24 % verringerte Chance, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden (vgl. Kaas und Manger 2012, zit.n. Krause et.al. 2012: 1).

---

[12] Die beteiligten Organisationen waren vier weltweit agierende Konzerne (Deutsche Post DHL, Deutsche Telekom, L’Oréal Deutschland, Procter & Gamble), drei öffentliche Verwaltungen (Bundesfamilienministerium, Bundesagentur für Arbeit Regionaldirektion Nordrhein-Wesfalen und Stadtverwaltung Celle) und ein mittelständisches Unternehmen (MYDAYS) (vgl. Krause et.al.: 4).

[13] Eine eingehende Beschreibung des Forschungsdesigns und der Methodik kann im Rahmen dieses Papers nicht geliefert werden – siehe dazu Krause et.al. 2012: 4-10.

Zur Anonymisierung wurden von den beteiligten Organisationen unterschiedliche Methoden verwendet: Neben standardisierten Bewerbungsformularen, die auf die Eingabemöglichkeit von sensiblen Daten von Vornherein verzichteten, wurde auch das Schwärzen sensibler Angaben in bestehenden Bewerbungsformularen verwendet. Eine Organisation machte sich die Mühe, die Daten der Bewerbenden in eine standardisierte Tabelle zu übertragen, eine weitere schaltete in einer bestehenden Online-Maske sensible Daten mit einem EDV-System blind (vgl. Krause et.al: 5).

### 4.2. Ergebnisse des Pilotprojekts

Als forschungsleitend wurde wurden zwei wesentliche Themenfelder aufgeworfen: Zum einen sollte die Praktikabilität der anonymisierten Bewerbungsverfahren geprüft, zum anderen deren Wirkung abgeschätzt werden (vgl. Krause et.al. 2012: 45).

Zur Frage der Praktikabilität wurden zum einen die Personalverantwortlichen befragt, zum anderen die Bewerbenden selbst interviewt. Die Personalverantwortlichen zogen überwiegend ein positives Fazit: „Das Fehlen persönlicher Angaben in den Bewerbungsunterlagen wie Name Geschlecht, Alter und Familienstand stellt für die Mehrheit der Personalverantwortlichen kein Problem dar. Besonders das Weglassen des Fotos trägt nach Angaben einiger Personalverantwortlichen zu einer Fokussierung auf die Qualifikation bei und wurde als positiv bewertet.“ (ebd.). Bezüglich der Methoden wurde von den Personalverantwortlichen das standardisierte Bewerbungsformular für am sinnvollsten erachtet, grundsätzlich wurde auch die durch die Teilnahme am Projekt selbst ausgelöste Diskussion über die Rekrutierungspraxis in der Organisation als befruchtend erlebt. Der Imagegewinn und das postitive „Employer-Branding“ als antidiskriminatorischeR ArbeitgeberIn wurde ebenso positiv hervorgehoben. (vgl. ebd.: 45f.).

Die Bewerbenden selbst[14] betonten die Zeitersparnis durch standardisierte Formulare, die als positiv empfunden wurden. 41 % schätzten die Chance auf ein Vorstellungsgespräch beim anonymisierten Verfahren höher ein, 33 % glaubten an keinen Unterschied und 26 % rechneten sich höhere Chancen beim herkömmlichen Verfahren aus. Bezüglich der

[14] Von 9 % der 4.200 Bewerbenden mit einem standardisierten, anonymisierten Bewerbungsformular konnten Rückmeldungen in die Bewertung einfließen, also von 420 Personen (vgl. Krause et.al. 2012: 19).

Möglichkeit zur guten Selbstdarstellung gaben 54 % an, sich beim anonymisierten Verfahren besser darstellen zu können – dem stehen aber 46 % gegenüber, die glaubten, ihre Kompetenzen und Potentiale beim herkömmlichen Bewerbungsvorgang besser vorbringen zu können.

Statistisch solide Ergebnisse zur Frage, ob das anonymisierte Verfahren im Vergleich zu anderen Bewerbungsverfahren, für strukturell benachteiligte Gruppen tatsächlich Vorteile bringt, liefert der Projektbericht nur äußerst beschränkt. Das liegt zum Teil am Fehlen valider kontrafaktischer Situationen[15] und zum Teil auch an der Tatsache, dass alle der freiwillig teilnehmenden Organisationen auch schon vorher betriebliche Maßnahmen im Diversitäts- bzw. Frauenförderungsbereich gesetzt hatten und damit die Kausalität der anonymisierten Bewerbungsverfahren für positive Wirkungen im Bewerbungsverfahren für strukturell benachteiligte Gruppen nicht zweifelsfrei festgestellt werden kann. Zum Teil sind auch die für die jeweiligen Bewerbungsvorgänge zur Verfügung stehende Anzahl an Bewerbungen zu gering, oder eine zu starke Homogenität der bewerbenden Gruppe selbst gegeben (etwa in einem Fall über 90 % Frauen) um über die Wirkung valide Aussagen treffen zu können. Auf diese Einschränkungen wird im Projektbericht mehrfach hingewiesen (vgl. ebd. 2012: 24), ebenso wie auf die Tatsache, dass insgesamt die Ergebnisse als Tendenzen und Hinweise über die Wirkungsweise von anonymisierten Bewerbungsverfahren aufgefasst werden sollten und nicht als statistisch belastbare Fakten (vgl. ebd.: 25). Mit diesen Vorbemerkungen können folgende Tendenzen zur Wirkung von anomyisierten Bewerbungsverfahren abgelesen werden:[16]

1. Durch die Anonymisierung herrscht tendenziell Chancengleichheit aller Bewerbenden unabhängig von der Betroffenheit von Diskriminierung – sofern nicht etwa über Qualifikation, Schulbildung oder andere Merkmale indirekt Rückschlüsse auf bestimmte Personengruppen gezogen werden können.

[15] Für ein und denselben Bewerbungsvorgang kann schwer eine Vergleichsgruppe mit denselben statistisch signifikanten Personengruppen erstellt werden bzw. ist die Vergleichbarkeit mit früher bestehenden Bewerbungsvorgängen aufgrund der Zeitläufe nur beschränkt gegeben.

[16] Die detaillierten Ergebnisse der unterschiedlichen Bewerbungsverfahren können im Bericht von Krause et.al. 2012 auf den Seiten 23-44 nachvollzogen werden.

2. Frauen haben tendenziell durch die anonymisierte Bewerbung bessere Chancen, eine Einladung zum Bewerbungsgespräch zu bekommen. Der oft konstatierte Effekt für jüngere Frauen, aufgrund eines möglichen Kinderwunsches benachteiligt zu werden, fällt eher weg.
3. Für Personen mit Migrationshintergrund ergeben sich weniger klare Aussagen: In manchen Fällen können Benachteiligungen egalisiert werden, in anderen Fällen – insbesondere in jenen, die schon viel an Diversity-Arbeit organisationsintern im Vorfeld geleistet haben – spielt die Anonymisierung keine Rolle – möglicherweise deshalb, weil Chancengleichheit in diesen Organisationen bereits davor bestand.
4. Für die Frage der Altersdiskriminierung konnten überhaupt keine Tendenzen in die eine oder andere Richtung bemerkt werden – dafür waren in den vorliegenden Fällen die Samples zu klein.
5. In bestimmten Fällen ist der Effekte aufgetreten, dass sich die Bevorzugung von bestimmten Personengruppen – etwa im Rahmen von speziellen Fördermaßnahmen – durch die Anonymisierung auch egalisiert und dadurch von der Organisation gewünschte höhere Chancen auf ein Gespräch für bestimmte Gruppen dann nicht mehr bestehen. (vgl. ebd.: 46ff.)

### 4.3. Fazit

Anonymisierte Bewerbungsverfahren sind nach der Meinung der StudienautorInnen praktikabel und geeignet, gewisse Benachteiligungen zu Beginn des Bewerbungsverfahrens vermeiden zu helfen. Keineswegs ersetzen sie jedoch spezifische antidiskriminatorische Praxen im weiteren Verlauf des Bewerbungsverfahrens, ebensowenig können sie auch verschiedene Startnachteile (etwa im Hinblick auf Bildungsstand, Qualifikation etc.) nachträglich ausgleichen (vgl. ebd.: 48).

Eine statistisch valide Gesamtaussage, die die eindeutig positive Wirkung in allen Diskriminierungsvarianten nachweist, liefert die Studie nicht – das wird allerdings auch nicht nahegelegt. Positive Tendenzen im Hinblick auf die antidiskriminatorische Wirkung in der ersten Stufe des Bewerbungsverfahrens sind allerdings wohl zu konstatieren.

Die deutsche Antidiskriminierungsstelle des Bundes hat den Endbericht zum Pilotprojekt zum Anlass genommen, auch einen Leitfaden zur Einführung von anonymisierten Bewerbungsverfahren[17] aufzulegen und damit die anonymisierte Bewerbungsformen auch selber aktiv zu bewerben. In Österreich sind die zuständigen staatlichen Stellen vorsichtiger: Zwar gibt es klare politische Bekenntnisse der Frauenministerin Heinisch-Hosek zu anonymisierten Bewerbungsverfahren und auch – weniger laut – von Integrationsstaatsekretär Kurz, allerdings ist das österreichische Pilotprojekt bislang nicht abgeschlossen. Im September 2012 wurde von der Frauenministerin in einer Pressekonferenz gemeinsam mit REWE Austria und Novomatic bzw. dem Verein Wirtschaft für Integration ein Pilotprojekt mit sechsmonatiger Dauer und anschließender wissenschaftlicher Evaluation durch die Wirtschaftsuniversität Wien angekündigt[18] – Ergebnisse oder Zwischenberichte sind bislang aber nicht bekannt gegeben worden.

Klar ist: Diskriminierungen im Arbeitsprozess sind auch in Österreich an der Tagesordnung und müssen multidimensional und auf verschiedenen Ebenen bekämpft werden. Der Frage eines qualitativ hochwertigen, egalisierenden Bildungssystems und der möglichst einfachen und unbürokratischen Anerkennung von formalen und non-formalen Qualifikationen, die im Ausland erworben wurden, kommt dabei eine ebensolche Bedeutung zu, wie das Aufzeigen und Bekämpfen von Diskriminierungen im Bewerbungsprozess und im Arbeitsleben durch auch staatlich geforderte und sanktionierte Maßnahmen. Diversity Management nur auf der organisationalen Ebene und aus einem reinen *market based view* wird die tatsächlichen Benachteiligungen, den bestehenden Rassismus, Sexismus, die vorhandene Homo- und Transphobie, die Altersdikriminierung und den Ableismus nicht beseitigen.

---

[17] Download der Broschüre „Leitfaden für Arbeitgeber – anonymisierte Bewerbungsverfahren“ unter http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Leitfaden-anonymisierte-bewerbungsverfahren.pdf?__blob=publicationFile (abgerufen am 5.10.2013).

[18] Siehe die Presseaussendung via APA/OTS: http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20120914_OTS0104/frauenministerin-heinisch-hosek-anonymisierte-bewerbungen-sind-wichtiger-schritt-zu-mehr-fairness-in-der-arbeitswelt (abgerufen am 5.10.2013)

## 5. Quellen

ALVIR, Olja: „Die Diktatur der Nützlichkeit“. Kommentar. dastandard.at, 20. September 2013. http://dastandard.at/1379291502578/Die-Diktatur-der-Nuetzlichkeit (abgerufen am 5.10.2013).

BENDL, Regine: „Betriebliches Diversitätsmanagement und neoliberale Wirtschaftspolitik - Verortung eines diskursiven Zusammenhangs.“ In: Koall, Iris / Bruchhagen, Verena / Höher, Friederike (Hrsg): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Hamburg: LIT 2007, 10-28.

BENDL, Regine: „Das Verhältnis von Chancengleichheitsprogrammen und Gender Mainstreaming zu Diversitätsmanagement - eine vergleichende Darstellung.“ In: Bendl, Regine / Hannapi-Egger, Edeltraud / Hofmann, Roswitha (Hrsg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: facultas.wuv 2012, 237-264.

BENDL, Regine / HANNAPI-EGGER, Edeltraud / HOFMANN, Roswitha: „Diversität und Diversitätsmanagement: Ein vielschichtiges Thema.“ In: Dies. (Hrsg): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: facultas.wuv 2012, 11-22.

ENGEL, Roland: „Die Vielfalt der Diversity Management Ansätze - Geschichte, praktische Anwendungen in Organisationen und zukünftige Herausforderungen in Europa.“ In: Koall, Iris / Bruchhagen, Verena / Höher, Friederike (Hrsg): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Hamburg: LIT 2007, 97-110.

FREY, Regina: „Zur Kategorie Gender im Managing Diversity. Anforderungen aus Sicht des Genderdiskurses.“ In: Koall, Iris / Bruchhagen, Verena / Höher, Friederike (Hrsg): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Hamburg: LIT 2007, 128-139.

HOFMANN, Roswitha: „Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversität in Organisationen.“ In: Bendl, Regine / Hannapi-Egger, Edeltraud / Hofmann, Roswitha (Hrsg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: facultas.wuv 2012, 23-60.

KRAUSE, Annabelle / RINNE, Ulf / ZIMMERMANN, Klaus F. / BÖSCHEN, Ines und ALT, Ramona: Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“. Abschlussbericht. IZA

Research Report No. 44. 2012. http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_44.pdf (abgerufen am 5.10.2013).

JOHNSTON, William B. / PACKER, Arnold E.: Workforce 2000. Work and Workers in the 21st Century. Indianapolis: Hudson Institute 1987.

MENSI-KLARBACH, Heike: „Der Business Case für Diversität und Diversitätsmanagement." In: Bendl, Regine / Hannapi-Egger, Edeltraud / Hofmann, Roswitha (Hrsg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: facultas.wuv 2012, 299-326.

STADT WIEN, MA 17 - Integration und Diversität (Hrsg.): Integrations- und Diversitätsmonitor der Stadt Wien 2009-2011. http://www.wien.gv.at/menschen/integration/pdf/monitor-2012.pdf (abgerufen am 5.10.2013)

STUBER, Michael: „Die wirtschaftliche Gestaltung von Diversity." In: Koall, Iris / Bruchhagen, Verena / Höher, Friederike (Hrsg): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Hamburg: LIT 2007, 428-439.

WARMUTH, Gloria-Sophie: „Die strategische Implementierung von Diversitätsmanagement in Organisationen." In: Bendl, Regine / Hannapi-Egger, Edeltraud / Hofmann, Roswitha (Hrsg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: facultas.wuv 2012, 203-236.