



universität
wien

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Der Lebenslauf als beeinflussender Faktor im
Rekrutierungsprozess“

Verfasserin

Kim Pabel, Bakk.rer.soc.oec.

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, im Oktober 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer:

A 066 915
Masterstudium Betriebswirtschaft
Univ.-Prof. Dr. Oliver Fabel, M.A.

Danksagung

Ich möchte mich herzlichst bei allen bedanken, die mir während der Zeit des Schreibens unterstützend zur Seite gestanden sind.

Besonderen Dank gilt meinem Betreuer, Professor Dr. Oliver Fabel, der mich bei der Durchführung mit Rat und Tat unterstützt hat, aber auch meiner Familie und meinen Freunden, die mir immer motivierend zur Seite gestanden sind.

Dank gilt auch denen, die an der Befragung teilgenommen haben und denen, die sich als Kandidaten zur Verfügung gestellt haben.

DANKE

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	II
1. Einleitung	1
2. Der Rekrutierungsprozess	4
2.1. Das Personalmanagement und seine Aufgaben	4
2.2. Die Personalrekrutierung	6
2.3. Die Personalselektion und ihre Instrumente	8
2.3.1. Analyse der Bewerbungsunterlagen	13
2.3.1.1. ABC Analyse.....	13
2.3.1.2. Graphologisches Gutachten.....	14
2.3.2. Bewerbungsgespräch	14
2.3.3. Fragebögen und Testverfahren.....	15
2.3.4. Assessment Center.....	15
3. Der Lebenslauf	17
3.1. Stil und Aufbau	18
3.2. Die Lebenslaufanalyse durch den Personaler	20
3.2.1. Analysearten.....	22
3.2.2. Knock-out Kriterien	25
4. Diskriminierung	27
4.1. Gesellschaftliche, institutionelle und strukturelle Diskriminierung.....	28
4.2. Arten.....	29
4.3. Erlaubte Ungleichbehandlung	30
4.4. Verzerrung und Stereotypen.....	31

4.5. Diskriminierung im Beruf	34
4.5.1. Lohndiskriminierung	35
4.5.2. Arbeitsplatzdiskriminierung	36
4.6. Rechtlicher Rahmen	37
4.7. Diskriminierung beim Eintritt in den Arbeitsmarkt	38
5. Stand der Forschung	42
5.1. Der Name als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion	42
5.2. Das Foto als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion	46
5.3. Das Alter als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion	51
5.4. Das Geschlecht als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion	53
5.5. Der Migrationshintergrund/die Nationalität als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion	60
6. Forschungsfrage und Hypothesen	65
7. Methodik	68
7.1. Operationalisierung der Hypothesen	68
7.2. Untersuchungsdesign	69
7.2.1. Die Situation	71
7.2.2. Die drei Lebensläufe	72
7.2.2.1. Leonie Freithofnig-Gruber	73
7.2.2.2. Dilek Öztürk	74
7.2.2.3. Ivan Jokić	75
7.2.3. Der Fragebogen	76
7.3. Erhebungs- und Auswertungsmethode	79
7.4. Stichprobenbeschreibung	83

7.5. Pretest	85
8. Ergebnisse und Interpretation	87
9. Schlussfolgerung.....	100
Quellenverzeichnis	102
Anhang	112

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Integrationsmodell nach Devanna	5
Abbildung 2: Rahmenbedingungen des Personalmanagements	6
Abbildung 3: Der Personalrekrutierungsprozess	7
Abbildung 4: Prozess der Personalselektion	9
Abbildung 5: Ausschnitt Europäischer Lebenslauf	20
Abbildung 6: Lebenslaufanalyse	22
Abbildung 7: Entwicklung der mittleren Bruttojahreseinkommen nach Geschlecht 2000 bis 2010	35
Abbildung 8: Dekomposition der geschlechtsspezifischen Lohn- und Gehaltsunterschiede	35
Abbildung 9: Beim Arbeitsmarktservice vorgemerkte Arbeitslose und Arbeitslosenquoten	36
Abbildung 10: Mikrozensus Arbeitskräfteerhebung	51
Abbildung 11: Migrationshintergrund und Geschlecht bei Bewerbungen.....	57
Abbildung 12: Bewertungen gemischt geschlechtlicher Team.....	59
Abbildung 13: Einladungswahrscheinlichkeit zum Vorstellungsgespräch in Australien.....	62
Abbildung 14: Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung Ad-hoc-Modul „Arbeits- und Lebenssituation von Migrantinnen und Migranten in Österreich“	63
Abbildung 15: Beeinflussung bei Einzelbewertung.....	78
Abbildung 16: Regioneneinteilung der Staatsbürgerschaft (noch mit 142 Probanden)	81
Abbildung 17: Graphische Darstellung der Geschlechtsverteilung der Untersuchungsgruppe	83
Abbildung 18: Graphische Darstellung der Sichtungsverteilung der Untersuchungsgruppe	84

Abbildung 19: Graphische Darstellung der Staatsbürgerschaftsverteilung der Untersuchungsgruppe.....	84
Abbildung 20: Studierendenzahlen der Universität Wien.....	92
Abbildung 21: Identitäts- oder Qualifikationsbeeinflussung (Ausschnitt aus Exceldatei)...	96
Abbildung 22: Häufigkeitsdiagramm für die Variable Vorstellungsgespräch (mit 142 Probanden)	99
Abbildung 23 (Anhang): Fragebogen - Begrüßung.....	114
Abbildung 24 (Anhang): Fragebogen - Persönliche Angaben.....	115
Abbildung 25 (Anhang): Fragebogen - Situationsbeschreibung	116
Abbildung 26 (Anhang): Fragebogen - Beurteilung Leonie Freithofnig-Gruber.....	117
Abbildung 27 (Anhang): Fragebogen - Beurteilung Dilek Öztürk.....	118
Abbildung 28 (Anhang): Fragebogen - Beurteilung Ivan Jokić.....	119
Abbildung 29 (Anhang): Fragebogen - Entscheidung.....	120
Abbildung 30 (Anhang): Fragebogen - Einschätzung der Realität.....	121
Abbildung 31 (Anhang): Fragebogen - Danksagung	121
Abbildung 32 (Anhang): Lebenslauf - Leonie Freithofnig-Gruber	122
Abbildung 33 (Anhang): Lebenslauf - Dilek Öztürk.....	123
Abbildung 34 (Anhang): Lebenslauf - Ivan Jokić	124

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kreuztabelle für die Variablen Kandidat1 und Studium (noch mit 142 Probanden)	81
Tabelle 2: Kreuztabelle für die Variablen Vorstellungsgespräch und Sichtung	88
Tabelle 3: Exakter Test nach Fisher für die Variablen Vorstellungsgespräch und Sichtung	89
Tabelle 4: Zusammenhangsmaße für die Variablen Vorstellungsgespräch und Sichtung	89
Tabelle 5: Kreuztabelle für die Variablen Vorstellungsgespräch und Geschlecht	90
Tabelle 6: Exakter Test nach Fisher für die Variablen Vorstellungsgespräch und Geschlecht.....	91
Tabelle 7: Kreuztabelle für die Variablen Vorstellungsgespräch und Staatsbürgerschaft .	92
Tabelle 8: Exakter Test nach Fisher für die Variablen Vorstellungsgespräch und Staatsbürgerschaft.....	93
Tabelle 9: Zusammenhangsmaße für die Variablen Vorstellungsgespräch und Staatsbürgerschaft.....	93
Tabelle 10: Häufigkeitstabellen der Variablen Kandidat1 und Kandidat3	94
Tabelle 11: Häufigkeitstabelle der Variable Vorstellungsgespräch	95
Tabelle 12: Kreuztabelle für die Variablen Kandidat1 und Identität_K1Skala	97
Tabelle 13: Chi-Quadrat-Test nach Pearson für die Variablen Kandidat1 und Identität_K1 (Binned).....	98

1. Einleitung

Die Ressource Mensch ist für den Erfolg eines Unternehmens unverzichtbar. Das Unternehmen steht und fällt mit den Mitarbeitern, dem Personal.

Die Suche nach dem richtigen Personal ist für ein Unternehmen eine der wichtigsten Aufgaben. Die passende Person für jeden Bereich eines Unternehmens zu finden, ist jedoch nicht einfach, denn schließlich sind einem die Bewerber vorher meist unbekannt. Durch Bewerbungsunterlagen oder beim Vorstellungsgespräch erfährt man nur sehr wenig über die Person. Man erhält Informationen über Qualifikation und Persönlichkeit, die bei der Entscheidung für einen Bewerber hilfreich sind, kann jedoch nie wirklich vorhersagen, ob die Person mit dem Unternehmen harmonisiert und ob sie sich in der Position entfalten kann.

Immer mehr Unternehmen wird klar, dass diese Aufgabe nicht nebenbei erledigt werden kann. Fast alle großen und zunehmend auch kleinere Unternehmen haben bereits Personalabteilungen, die sich ausschließlich mit dieser wichtigen Aufgabe beschäftigen. Das Personalmanagement eines Unternehmens oder Human-Resource-Management, wie es auch gern genannt wird, beschäftigt sich ausschließlich mit der Ressource „Mensch“. Personaler haben im Großen und Ganzen die Aufgabe der Personalführung, was beinhaltet, den Personalbedarf zu ermitteln, neue Mitarbeiter zu rekrutieren, Mitarbeiter zu motivieren, um bestmöglichen Nutzen im Sinne des Unternehmens zu erzielen und andere zu entlassen.¹

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich hauptsächlich mit der grundlegendsten dieser Aufgaben, mit der Rekrutierung potentieller Arbeitnehmer. Trotz des Wissens, dass dem Personaler im Rekrutierungsprozess verschiedenste Instrumente zu Verfügung stehen, wird im praktischen Teil dieser Arbeit nur auf den in den Bewerbungsunterlagen beiliegenden Lebenslauf eingegangen. Grund dafür ist, dass in den meisten Fällen die Bewerbungsunterlagen, im Speziellen der Lebenslauf des Bewerbers, den ersten und wichtigsten Eindruck beim Unternehmen hinterlassen. Nach Durchsicht des Lebenslaufs, der alle für das Unternehmen wichtigen Daten zur Person liefert, findet die erste Aussortierung statt.

Der Lebenslauf bietet nicht nur den Werdegang mit Aus- und Weiterbildung und Berufserfahrung, sondern verrät auch einiges zur Identität des Bewerbers, wie Name,

¹ Vgl. Buchheim [Zugriff am 02.07.12].

Herkunft und/oder Nationalität, Alter, Familienstand und liefert in den häufigsten Fällen auch ein Bild. An dieser Stelle des Bewerbungsprozesses kann bereits diskriminierendes Verhalten seitens der Personaler auftreten, denn die soziodemographischen Daten sowie das Bild des Bewerbers schaffen Raum für Vorurteile, welche die erwähnte erste Sortierung beeinflussen. So kann es zum Beispiel passieren, dass ein eigentlich gut qualifizierter Bewerber der ausländischer Herkunft ist, oder sogar nur ausländisch aussieht, aussortiert wird, weil der zuständige Personaler schlechte Erfahrungen mit einem Mitarbeiter ausländischer Herkunft hatte. Der Bewerber wird abgestempelt jemand zu sein, der er gar nicht ist, nur weil er eine Eigenschaft teilt.

Auch in der Forschung ist die Diskriminierung im Rekrutierungsprozess häufig Mittelpunkt von Untersuchungen. Es wird sogar schon so weit gegangen, zu untersuchen, ob es für alle Beteiligten nicht besser wäre, auf jegliche Angaben zur Identität zu verzichten, also ausschließlich mit anonymisierten Bewerbungsunterlagen zu arbeiten, um ein Ausschließen von Diskriminierung in diesem beginnenden Teil des Bewerbungsprozesses zu garantieren.

Ob und in wie weit der Lebenslauf den Rekrutierungsprozess beeinflusst, soll in dieser Arbeit anhand einer Online-Befragung unter Studenten des Betriebswirtschaftszentrums der Universität Wien herausgefunden werden. Da die befragten Studenten hauptsächlich aus dem Bereich Betriebswirtschaft kommen, sind sie sowohl potentielle Arbeitnehmer als auch potentielle Personaler in einem Unternehmen und daher eine interessante Zielgruppe für diese Studie.

Der erste Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit der Theorie zu diesem Thema. Da die durchgeführte eigene Befragung einen Selektionsprozess simuliert, wird auf diesen in Kapitel 2 ausführlich eingegangen. Die Personalselektion ist wiederum ein Teil eines größeren Prozesses, dem Rekrutierungsprozess, auf den aufgrund seiner übergeordneten Position nicht verzichtet werden soll. Außerdem spielt in der heutigen Zeit das Personalmanagement bei diesem Prozess oft die durchführende Rolle, weshalb auf dessen Aufgaben im Unternehmen ebenfalls hingewiesen wird.

Anschließend wird in Kapitel 3 der Lebenslauf näher definiert. Grund dafür ist, dass im praktischen Teil dieser Arbeit die Entscheidung über eine Einladung zum Vorstellungsgespräch aufgrund von Lebensläufen getroffen wird. Die Lebenslaufanalyse ist demnach in der durchgeführten Befragung die Hauptaufgabe der Probanden. Neben den verschiedenen Analysearten, die ein Lebenslauf ermöglicht, werden auch gewisse Knock-out Kriterien präsentiert, die unbedingt vom Bewerber vermieden werden sollten.

Kapitel 4 geht auf das Thema Diskriminierung ein, welches, wie erwähnt, oft im Mittelpunkt der Forschung steht und besonders häufig auch bei der Lebenslaufanalyse auftritt. Es werden Grundlagen vorgestellt, wie verschiedene Formen und Arten der Diskriminierung und dessen Entstehung, wobei gezielt auf Verzerrung durch Stereotypisierung eingegangen wird. Da die eigene Untersuchung eine mögliche Diskriminierung beim Eintritt in den Arbeitsmarkt aufdecken soll, ist Diskriminierung am Arbeitsmarkt natürlich Teil dieses Kapitels.

Den Stand der Forschung bildet Kapitel 5. Hier wird präsentiert, was Forscher bis heute zum Thema Diskriminierung im Selektionsprozess herausgefunden haben. Neben den Hauptauslösern der Diskriminierung, dem Geschlecht und der Nationalität, werden auch andere Identitätsangaben, wie der Name, das Alter oder gar das Foto eines Bewerbers, in Studien getestet. Diese Forschungsergebnisse sollen noch einmal zeigen, dass der Rekrutierungsprozess eine ernstzunehmende Aufgabe in einem Unternehmen ist, bei der auch viel falsch gemacht werden kann, wenn man sich nicht genug Zeit für sie nimmt.

Die restlichen Kapitel bilden den zweiten Teil dieser Arbeit, die eigene Untersuchung. Mittels Befragung, bei der drei Bewerber anhand ihrer Lebensläufe beurteilt werden sollen und bei der die Entscheidung getroffen werden soll, einen der Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen, wird herausgefunden, dass erwähnte Diskriminierung unter den befragten Wirtschaftsstudenten nicht in dem Ausmaß vertreten ist, wie es laut Studien am Arbeitsmarkt der Fall ist. Die Identität eines Bewerbers, die aus dem Lebenslauf ersichtlich ist, zeigt zwar eine gewisse Beeinflussung der Entscheidungen, aber die Qualifikation ist letztendlich ausschlaggebend bei der Wahl für einen Bewerber. Der Kandidat mit der höchsten Qualifikation für die zu besetzende Stelle erhielt trotz Identitätseigenschaften, die laut Theorie und Forschung potentiell der Diskriminierung unterliegen, die meiste Zustimmung.

2. Der Rekrutierungsprozess

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Lebenslauf und analysiert, ob und in wie weit dessen Inhalt Entscheidungen im Rekrutierungsprozess beeinflussen. Um sich dieser Analyse nähern zu können, wird erst einmal eine theoretische Grundlage geschaffen. Im Folgenden wird auf die Verantwortlichen des Rekrutierungsprozesses, das Personalmanagement näher eingegangen und der Rekrutierungsprozess definiert. Dann wird der Prozess der Selektion mit seinen zur Verfügung stehenden Instrumenten, wie beispielsweise dem Lebenslauf, vorgestellt.

2.1. Das Personalmanagement und seine Aufgaben

Das Ziel des Unternehmens, Gewinne zu erwirtschaften und sich damit die Existenz am Markt langfristig zu sichern, muss aus dem Inneren des Unternehmens heraus angegangen werden. Wie aus der Einleitung erkennbar, bilden die Mitarbeiter, also das Personal, das Herzstück eines Unternehmens. Hat das Unternehmen qualifizierte, engagierte Mitarbeiter spiegelt sich diese Zufriedenheit in den Kunden des Unternehmens wieder, da sie den korrespondierenden Teil zwischen den Kunden und dem Unternehmen darstellen. Ist der Kunde zufrieden, steigen seine Kaufkraft und somit auch der Umsatz des Unternehmens.²

Folglich sind die Mitarbeiter mitverantwortlich für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Die Aussage von J. Springer, dass die Unternehmenswerte nach der Qualität des beschäftigten Personals bemessen werden, ergibt nun auch Sinn und bringt die Bedeutung dieses Themas noch einmal auf den Punkt. Das Personalmanagement hat demnach die wichtige Aufgabe, dieses Herzstück gewissenhaft auszuwählen und zu pflegen, um die Nachhaltigkeit zu garantieren und Kosten, die Einstellung und Fluktuation betreffen, möglichst gering zu halten.³

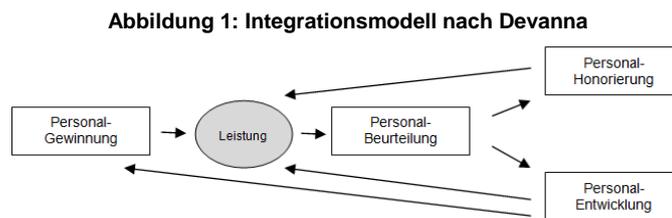
Das Personalmanagement, das auch als Human Resource Management bekannt ist, wird von Martin Hilb als die Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente dargestellt, die das Verhalten des Personals prägen. Das Personal definiert er als das gesamte

² Vgl. Walser (2007), S.5 [Zugriff am 02.07.12].

³ Vgl. Springer (2005), S.3 [Zugriff am 02.07.12].

Humanpotential eines Unternehmens, wobei er keine Ausgrenzung der Führungskräfte vornimmt.⁴

Vier Aufgabenbereiche bilden den Kern des Personalmanagements und sollten stets an die wechselnden Umweltbedingungen angepasst werden. Wie aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich, befinden sich die Personalgewinnung (in dieser Arbeit als Personalrekrutierung bezeichnet), -beurteilung, -honorierung und -entwicklung in einem Abhängigkeitsprozess mit der jeweiligen Leistung eines Mitarbeiters.⁵



Quelle: Hilb (2001, S.14)

Die Abbildung zeigt, dass der Prozess mit der Personalrekrutierung beginnt. In diesem Bereich, welcher für die vorliegende Arbeit am interessantesten ist, werden potentielle Kandidaten bezüglich einer bestmöglichen Übereinstimmung zum Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle ausgewählt. Bekommt der Kandidat den Job, muss er sich, wie jeder andere Mitarbeiter, durch Leistung profilieren. Im Bereich der Personalbeurteilung wird diese Leistung dann bewertet und in Form von Beurteilungen als Information an andere Bereiche weitergeben. So bilden diese Informationen eine Grundlage für Entlohnung und Anreizgestaltung im Bereich der Personalhonorierung, aber auch Signale zu einer nötigen Leistungssteigerung im Bereich der Personalentwicklung. Sowohl die Personalhonorierung als auch die Personalentwicklung beeinflussen wiederum die Leistung der Mitarbeiter, wodurch dieser Prozess sequentiell wird.⁶

Wie Abbildung 2 zeigt, sollte das Personalmanagement auf die Umweltbedingungen, die es umgibt, reagieren und sich stets deren Veränderungen anpassen, um dem Unternehmen langfristig Wettbewerbsfähigkeit zu garantieren. So können beispielsweise eine veränderte Unternehmenskultur oder neue Technologien neue Anforderungen an die Mitarbeiter bringen, an die sich ohne die Hilfestellung des Personalmanagements nicht anpassen können. Auch auf Änderungen am Arbeitsmarkt oder der Marktdynamik sollte das Personalmanagement flexible reagieren. Und nicht zuletzt sollte das

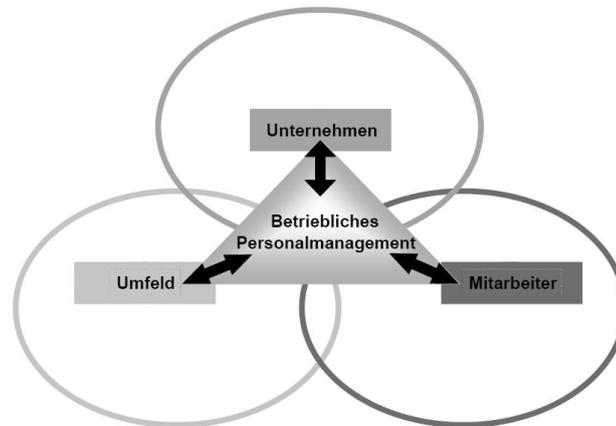
⁴ Vgl. Hilb (2001), S.12.

⁵ Vgl. Hilb (2001), S.14f..

⁶ Vgl. Hilb (2001), S.14f..

Personalmanagement auf seine Mitarbeiter selbst reagieren, auf deren Qualifikationen und auf deren Werte und Ziele.⁷

Abbildung 2: Rahmenbedingungen des Personalmanagements



Quelle: Springer (2005, S.4) [Zugriff am 02.07.12]

2.2. Die Personalrekrutierung

Ganz allgemein gesprochen, ist die Personalrekrutierung für die Bereitstellung von Arbeitskräften in einem Unternehmen zuständig.⁸

Ziel der Personalrekrutierung ist es die geeignetste Person für eine zu besetzende Stelle zu finden. Hierbei wird die Person nach Qualifikation, Motivation und Team-Rolle gemäß einem bestimmten Anforderungsprofil des jeweiligen Unternehmens als geeignet oder nicht geeignet eingestuft. Nach M. Hilb ist es die Aufgabe einen „Mit-Unternehmer“ zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu nutzengerechten Kosten auszuwählen, der den jeweiligen Anforderungen entspricht.⁹

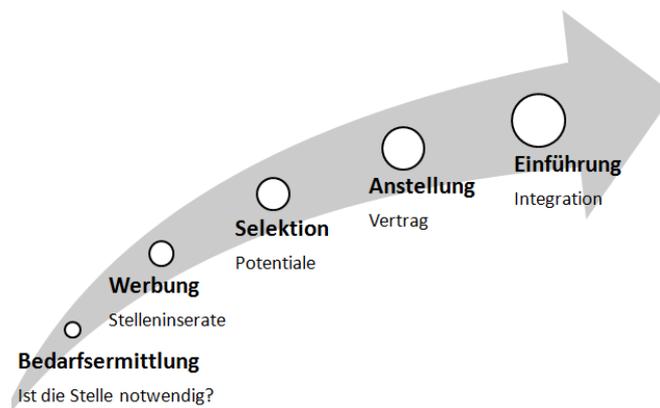
Der Rekrutierungsprozess wird in fünf verschiedene Phasen unterteilt, die im Folgenden erläutert werden.

⁷ Vgl. Springer (2005), S.5ff. [Zugriff am 02.07.12].

⁸ Vgl. Springer (2005), S.32 [Zugriff am 02.07.12].

⁹ Vgl. Hilb (2001), S.61.

Abbildung 3: Der Personalrekrutierungsprozess



Quelle: in Anlehnung an Hilb (2001, S.70)

1. Phase: Personal-Bedarfsermittlung

Die Personal-Bedarfsermittlung ist der Ausgangspunkt, ohne den ein Rekrutierungsprozess ohne Sinn wäre. Hier wird geplant, wie viel Personal ein Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt heute oder in der Zukunft benötigt. Die Bestimmung umfasst sowohl den quantitativen als auch den qualitativen Bedarf.¹⁰

2. Phase: Personal-Werbung

Die zweite Phase beschreibt die Personal-Werbung potentieller neuer Mitarbeiter, wobei es wichtig ist, ein Anforderungsprofil für die zu besetzende Stelle zu erstellen, welches einem bei der Konzipierung eines geeigneten Stelleninserates hilft und später bei der Auswahl eines Kandidaten Grenzen setzen soll. Bei der Personal-Werbung gilt es das Unternehmen als potentiellen neuen Arbeitgeber am Arbeitsmarkt gut darzustellen. Es soll ein positives Image aufgebaut werden, das das Interesse potentieller neuer Mitarbeiter weckt.¹¹ Hierbei ist Vorsicht geboten, denn es sollen sich schließlich nur die Personen bewerben, die nach Ansicht des Unternehmens dem Anforderungsprofil entsprechen. Stelleninserate müssen also wohl überlegt sein und Erwartungen klar kommunizieren.¹²

¹⁰ Vgl. Springer (2005), S.5 [Zugriff am 02.07.12].

¹¹ Vgl. Hilb (2001), S.67.

¹² Vgl. Walser (2007), S.7 [Zugriff am 02.07.12].

3. Phase: Personal-Auswahl

Die dritte Phase und wichtigste im Hinblick auf diese Arbeit ist die Personal-Auswahl, welche in weiterer Folge als Personalselektion bezeichnet wird und über die im nächsten Kapitel mehr zu lesen ist. Bei der Personalselektion werden mithilfe verschiedenster Instrumente, darunter auch die Lebenslaufanalyse, die Bewerberpotentiale ermittelt, um diejenigen Bewerber herauszufiltern, welche die größtmögliche Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil des Unternehmens aufweisen und dessen Potential die größtmögliche Chance hat, sich in dieser Stelle zu entfalten.¹³

4. Phase: Personal-Anstellung

Die Personal-Anstellung ist die nächste Phase des Rekrutierungsprozesses. Hier geht es darum, den Arbeitsvertrag gesetzeskonform aufzusetzen. Dies inkludiert natürlich auch, die Privatsphäre aller Beteiligten zu achten und jeglicher Diskriminierung bei der Anstellung zu entsagen.¹⁴

5. Phase: Personal-Einführung

Laut M. Hilb ist der Rekrutierungsprozess erst abgeschlossen, wenn auch die fünfte Phase, die Personal-Einführung, stattgefunden hat. Die Einführung umfasst die Integrierung des neuen Mitarbeiters in das bestehende Personalgefüge und die Identifikation mit dem Unternehmen als Ganzes.¹⁵

2.3. Die Personalselektion und ihre Instrumente

Nun wird, wie bereits angekündigt, näher auf die dritte Phase des Rekrutierungsprozesses eingegangen, die Personalselektion. Diese Phase ist eine der wichtigsten des ganzen Prozesses und sollte in einem Unternehmen auch dementsprechend gehandhabt werden. Es geht hier um die Auswahl des Kandidaten, der die ausgeschriebene Stelle des Unternehmens erhält. Diese Person wird vom Bewerber zum Mitarbeiter. Aus diesem Grund sollten die Bewerber mittels verschiedenster dem Unternehmen zur Verfügung stehender Instrumente auf deren Kompatibilität zum Unternehmen und natürlich zur Stelle geprüft werden.

¹³ Vgl. Hilb (2001), S.67.

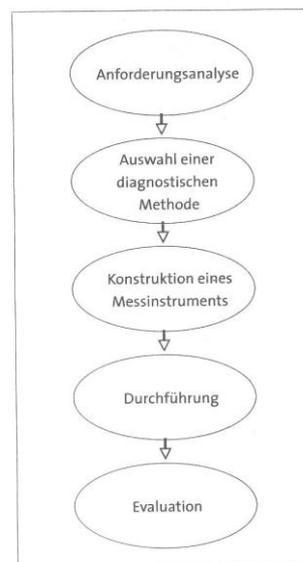
¹⁴ Vgl. Hilb (2001), S.69.

¹⁵ Vgl. Hilb (2001), S.69.

M. Hilb erklärt das Ziel der Personalselektion mit der größtmöglichen Übereinstimmung des Eignungsprofils des Bewerbers mit dem visionsgerechten stellenspezifischen Anforderungsprofil des Unternehmens.¹⁶

Es gilt also, die Person aus einer Anzahl von Bewerbern zu finden, die zuallererst einmal dem Anforderungsprofil des Unternehmens entspricht und die voraussichtlich eine hohe Wahrscheinlichkeit besitzt, ihr Potential möglichst gut entfalten zu können. Das Anforderungsprofil spielt im Bereich der Personalselektion eine wichtige Rolle, es soll als Orientierung herangezogen werden und bildet somit den Ausgangspunkt der Selektion. Ähnlich wie der Rekrutierungsprozess wird die Selektion von diversen Autoren als Prozess dargestellt. Die Autoren sind sich zwar uneinig darüber, wie viele Phasen dieser Prozess aufweisen soll, jedoch sind sie sich einig, dass der Prozess durch die Anforderungen des Unternehmens und der zu besetzenden Stelle eingeleitet werden soll.¹⁷

Abbildung 4: Prozess der Personalselektion



Quelle: Kanning et al. (2008, S.13)

1. Phase: Anforderungsanalyse

Laut M. Becker soll die Orientierung an das Anforderungsprofil als Schutz dienen, sich als Entscheider nicht durch Sympathien beeinflussen zu lassen. Es wird an dieser Stelle versucht die (Vor-) Urteilsbildung, die in der Natur des Menschen verankert ist, hinauszuzögern. Das Anforderungsprofil sollte dennoch nicht nur fachliche Qualifikationen beinhalten, sondern auch persönliche Anforderungen,

¹⁶ Vgl. Hilb (2001), S.67.

¹⁷ Vgl. Becker (2002), S.249f..

wobei darauf geachtet werden muss, dass diese nicht diskriminierend sind. Unter persönlichen Anforderungen sollten demnach eher Verhaltensweisen betrachtet werden, die für die ausgeschriebene Stelle von Nöten sind, wie beispielsweise Teamfähigkeit, Kreativität oder betriebswirtschaftliches Denken. Das Anforderungsprofil bestimmt außerdem, wie in weiterer Folge vorgegangen wird, welche Verfahren zur Personalselektion geeignet sind, worauf im Lebenslauf des Bewerbers geachtet werden soll oder was beim Einstellungsgespräch relevant ist.¹⁸

2. Phase: Auswahl einer diagnostischen Methode

Die nächste Phase beinhaltet also die Auswahl des geeigneten Verfahrens, wie zum Beispiel die Lebenslaufanalyse, das Einstellungsgespräch, ein Eignungstest oder ein Assessment Center, um nur ein paar zu nennen. Diese richten sich, wie erwähnt, nach dem Anforderungsprofil, aber auch nach dem Budget, das ein Unternehmen für die Personalselektion einsetzen will. Da ein Assessment Center sehr viel Aufwand verlangt und höhere Kosten mit sich bringt als ein Einstellungsgespräch, entscheiden sich viele Unternehmen dagegen, obwohl man damit meist mehr Informationen über den Bewerber bekommen kann als nur durch ein Interview.¹⁹

3. Phase: Konstruktion eines Messinstruments

Hat man sich dann für ein Verfahren entschieden, muss dieses genau durchgeplant werden. In dieser nächsten Phase sollte ein Bewertungsschlüssel festgelegt werden, nach dem man alle Bewerber gleichermaßen beurteilt. Hier kann wieder das Anforderungsprofil als Orientierung herangezogen werden. Nicht zuletzt ist ein einheitlicher, den Anforderungen entsprechender Bewertungsschlüssel auch deshalb wichtig, damit die Bewerber, die eine Vielzahl verschiedenster Eigenschaften aufweisen, überhaupt verglichen werden können, ohne auf Sympathien und oder Vorurteile zurückgreifen zu müssen.²⁰

¹⁸ Vgl. Becker (2002), S. 249-253.

¹⁹ Vgl. Kanning et al. (2008), S.12.

²⁰ Vgl. Kanning et al. (2008), S.13.

4. Phase: Durchführung

Der nächste Teil des Prozesses ist allein der Durchführung des Verfahrens gewidmet. In dieser Phase ist man nun der Beeinflussung zahlreicher Faktoren ausgesetzt, die einen möglicherweise daran hindern, jeden Bewerber objektiv und gleichermaßen zu bewerten. So kann bereits ein freundliches Bewerbungsfoto auf dem Lebenslauf beeinflussen, aber auch von der beurteilenden Seite kann Beeinflussung ausgehen, wenn der Interviewer dem Bewerber im Einstellungsgespräch unfreundlich gegenübertritt und eine negative Stimmung ausstrahlt. Diese Beeinflussung sollte natürlich vermieden werden, um letztendlich eine optimale Entscheidung treffen zu können.²¹

5. Phase: Evaluation

Aufgrund einer möglichen Beeinflussung empfiehlt U. P. Kanning hier eine letzte Phase, die Evaluierung, um herauszufinden, ob das Selektionsinstrument, das gewählt wurde, sich wirklich bewährt hat.²²

Da die Wahl des richtigen Instruments in der zweiten Phase der Selektion offenbar ausschlaggebend ist für den weiteren Verlauf des Prozesses, sollen nun einige wichtige Selektionsinstrumente vorgestellt werden. Dass diese Arbeit ihr Hauptaugenmerk auf die Lebenslaufanalyse setzt, soll jedoch nicht bedeuten, dass die Lebenslaufanalyse das beste Instrument für jedes Unternehmen darstellt. Jedes Unternehmen muss für sich selbst entscheiden, welches Instrument den meisten Nutzen bringt. Jedenfalls sollte es die Unternehmensziele unterstützen und den Bewerber möglichst ganzheitlich erfassen. Ziel sollte es sein, durch die zur Verfügung stehenden Instrumente die harten Faktoren, die durch Kennzahlen ausgedrückt werden können, als auch die weichen Faktoren eines Bewerbers, die nur sehr schwer darstellbar sind, zu erkennen und messen zu können.²³²⁴

Außerdem sollten alle Selektionsinstrumente, egal auf welches letztendlich die Wahl fällt, drei bestimmte Qualitätskriterien erfüllen. Die Instrumente sollten gegenüber dem Bewerber objektiv sein, sie sollten zuverlässig sein und Gültigkeit aufweisen.²⁵

²¹ Vgl. Kanning et al. (2008), S.13f..

²² Vgl. Kanning et al. (2008), S.14.

²³ Vgl. Lies (2008) [Zugriff am 25.07.2012].

²⁴ Vgl. Walser (2007), S.9 [Zugriff am 02.07.12].

²⁵ Vgl. Kanning et al. (2008), S.22.

- **Objektivität**

Zur Objektivität ist zu sagen, dass ein Instrument nur dann als objektiv gilt, wenn das Untersuchungsergebnis unabhängig vom Beurteilenden ist, also nur von Eigenschaften, Erfahrungen und Kompetenzen des zu Beurteilenden abhängt. Sympathie, Stimmung oder Tagesform sollten demnach keinen Einfluss nehmen auf das Ergebnis, was in der Realität schwer zu erreichen ist, da sich Menschen meist automatisch von ihren Gefühlen leiten lassen. Nicht zuletzt wird die Objektivität auch durch die Stereotypenbildung erschwert, die Bewertungsergebnisse verzerren kann. Aber darauf wird in einem späteren Kapitel genauer eingegangen. Aus diesem Grund gilt es, einen möglichst hohen Grad an Objektivität anzustreben.²⁶

- **Reliabilität**

Das nächste Qualitätskriterium ist die Reliabilität der Messwerte. Messergebnisse dürfen demnach nur kleinste Fehler aufweisen und sie sollten bei wiederholter Durchführung der Bewertung auch durch andere Anwender reproduzierbar sein. Die Reliabilität wird mittels eines Koeffizienten bestimmt, der einen Wert zwischen 0 und 1 annehmen kann, wobei 0 absolut unzuverlässig und 1 perfekt bedeutet. Da Messinstrumente nie zu hundert Prozent genau sind und immer Fehler aufweisen, ist ein Wert von 1 in der Realität nicht anzutreffen. Hier gilt es also, auch einen möglichst hohen Grad an Reliabilität anzustreben.²⁷

- **Validität**

Ob ein Instrument nun das misst, was gemessen werden soll, wird durch die Validität bestimmt. Jedes Instrument verspricht, den besten Kandidaten aus einer Vielzahl von Bewerbern herausfiltern zu können, doch kann jedes Instrument nur zu einem gewissen Grad Vorhersagen treffen. Die Gültigkeit wird also anhand der Übereinstimmung, dessen was man über den Bewerber wissen will und was das Selektionsinstrument an Informationen dazu bringen kann, gemessen. Es kann daraus geschlossen werden, dass je mehr Instrumente im Selektionsprozess kombiniert werden, die Gültigkeit für den gesamten Rekrutierungsprozess ansteigt.²⁸

²⁶ Vgl. Kanning et al. (2008), S.22-28.

²⁷ Vgl. Kanning et al. (2008), S.28ff..

²⁸ Vgl. Kanning et al. (2008), S.30-33.

2.3.1. Analyse der Bewerbungsunterlagen

Das meist genutzte Instrument bei der Selektion von Bewerbern ist die Analyse der Bewerbungsunterlagen, im Speziellen des Lebenslaufs.

Die Bewerbungsmappe ist in den meisten Fällen der erste Kontakt zwischen dem Unternehmen und dem Bewerber und sie beinhaltet viel Material, welches eine erste Bewertung des Kandidaten zulässt. Aus dem Anschreiben kann der Beurteilende erkennen, wie sich die Person selbst darstellt, ist sie selbstbewusst, motiviert, ist sie schreibgewandt, kreativ und kann sich gut in Szene setzen oder ist die Person schüchtern und ihr Anschreiben wenig aussagekräftig. So wird das Nutzen eines Standardanschreiben als Desinteresse oder Bequemlichkeit interpretiert oder ausgedehnte Einleitungen als Defizit, das Wesentliche von Unwesentlichem nicht unterscheiden zu können. Bei den Interpretationen ist allerdings auch Vorsicht geboten, man kann nie mit voller Sicherheit sagen, dass die Angaben stimmen oder ob sie von der Person selbst kommen. Die Interpretationen können oft anhand des Lebenslaufs und der Zeugnisse gestützt oder verworfen werden, denn die biographischen Daten wie Schulbildung oder beruflicher Werdegang des Kandidaten geben zusätzliche Informationen, die helfen das Bild des Kandidaten zu erweitern, um daraus eventuelle Verhaltensprognosen für die Zukunft zu gewinnen. Weitere positive Aspekte an diesem Selektionsinstrument sind, dass die Bewerbungsunterlagenanalyse hohe Akzeptanz unter den Bewerbern aufweist. Es zeigt sich, vorbehaltlich standardisierter Lebensläufe, eine hohe Vergleichbarkeit und es ist eine hohe Validität nachgewiesen. Außerdem ist die Sichtung von Bewerbungsunterlagen mit wenig Aufwand verbunden und stellt für das Unternehmen das kostengünstigste Verfahren dar. Einige Schwächen bei der Bewerbungsunterlagenanalyse wie eine geringe Generalisierbarkeit und geringe Vergleichbarkeit von nicht standardisierten Lebensläufen sollten an dieser Stelle auch erwähnt werden. Falsche Entscheidungen, die auf Interpretationsfehler zurückzuführen sind, sind hier gravierend, denn einmal abgelehnte Bewerber stehen nicht mehr zur Verfügung.²⁹

2.3.1.1. ABC Analyse

Die ABC Analyse versucht durch die Bildung von drei Gruppen diese Fehler einzuschränken. Es gibt hier kein ja oder nein, Zusage oder Absage. Sondern es gibt die Gruppe A, die alle Anforderungen des Unternehmens herausragend zu erfüllen scheint

²⁹ Vgl. Kanning et al. (2008), S.35f..

und auf die nächste Ebene angehoben wird, die Gruppe B, die ebenfalls zu passen scheint, aber zunächst einmal in einem Schwebezustand ausharren muss bis entschieden wird, ob man ihr eine Chance gibt oder nicht, und die Gruppe C, der gleich abgesagt wird, weil sie den Anforderungen nicht genügt oder gleich durch äußere Merkmale, wie Tippfehler, schlecht auffällt.³⁰

2.3.1.2. Graphologisches Gutachten

Ein weiteres Instrument bei der Selektion ist ein graphologisches Gutachten. Die Graphologie behauptet Persönlichkeitsmerkmale aus der Handschrift einer Person ableiten zu können, weshalb laut M. Becker 85 Prozent der Unternehmen in Europa Handschriftenproben von Bewerbern verlangen, um eine Vorauswahl zu treffen. Bei dieser Analyse wird nur auf die Schrift geachtet, wie groß und regelmäßig jemand schreibt, wie viel Druck auf das Papier ausgeübt wird, wie die Verbindung der Buchstaben gewählt wurde. Dieses Verfahren ist ohne eine ausdrückliche Einwilligung der betroffenen Person rechtswidrig und die vorher festgelegten Gütekriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität sind bei diesem Verfahren mangelhaft, weshalb nicht näher auf dieses Verfahren eingegangen werden soll.³¹

2.3.2. Bewerbungsgespräch

Das nächste Instrument, welches oft die zweite Ebene nach der Analyse der Bewerbungsmappe bildet, ist das Vorstellungsgespräch. Es soll dazu dienen, den nur auf dem Papier bekannten Bewerber näher kennen zu lernen. Das Gespräch mit dem Bewerber sollte sowohl geplant als auch spontan sein. Einerseits ist es wichtig für den Beurteilenden, einen vorgefertigten Fragenkatalog zu haben, der genau auf das gewünschte Anforderungsprofil abgestimmt ist, damit ein späterer Vergleich mit anderen Bewerbern gewährleistet ist. Andererseits ist es auch wichtig, spontan auf den Bewerber zu reagieren, schließlich können sich aus Fragen Themen entwickeln, die eventuell wichtige Informationen über den Kandidaten liefern. Neben der hohen Akzeptanz dieses Verfahrens bei den Bewerbern überzeugt es zusätzlich noch durch seine Flexibilität. Es ist leicht ein Gespräch an verschiedenste Anforderungsprofile anzupassen und außerdem weist dieses Verfahren auch geringe Entwicklungskosten auf. Schwächen gibt es bei diesem Instrument natürlich auch, denn hier ist die Objektivität des Beurteilenden anfällig

³⁰ Vgl. Walser (2007), S.9 [Zugriff am 02.07.12].

³¹ Vgl. Becker (2002), S.263f..

für Beeinflussungen. Das Verhalten des Beurteilenden gegenüber dem Bewerber kann das Gespräch stark beeinflussen. Sympathie oder Antipathie spielen hier eine große Rolle, was jedoch nicht nur negativ zu betrachten ist, da eine Kompatibilität des Bewerbers zum Unternehmen auch viel mit der Chemie der Mitarbeiter untereinander zu tun hat.³²

2.3.3. Fragebögen und Testverfahren

Dann gibt es noch Instrumente, wie Fragebögen, die auf persönliche Eigenschaften, wie die Sozialkompetenz ausgerichtet, aber leider schwer zu messen sind, da es bei den Antwortmöglichkeiten kein richtig oder falsch gibt und da sich die Kandidaten selbst bewerten. Das Gegenstück dazu sind Testverfahren, die rein auf die Leistung der Kandidaten abgezielt sind. Ein bekanntes Beispiel ist der Intelligenztest, bei dem es sehr wohl ein Richtig und ein Falsch gibt, wodurch es möglich ist, Messungen zu tätigen und Ergebnisse zu vergleichen. Bei diesen Instrumenten ist allerdings eine Anpassung an Anforderungsprofile schwierig. Sie sind oft standardisiert und haben nur oberflächlich mit dem Unternehmen oder der ausgeschriebenen Stelle zu tun. Um aus den Ergebnissen, die diese Test liefern, Selektionsentscheidungen zu treffen, ist eine große diagnostische Fachkompetenz notwendig.³³

2.3.4. Assessment Center

Zuletzt soll nun noch auf das Assessment Center als Instrument im Selektionsprozess eingegangen werden, das hauptsächlich von großen Unternehmen verwendet wird, da es sehr zeitaufwändig ist und viel Personal beansprucht. Zu einem Assessment Center werden nur herausragende Bewerber eingeladen. Bei einer mehrtägigen Veranstaltung werden den Teilnehmern verschiedenste Aufgaben gestellt, durch die es den Beobachtern möglich ist, Informationen über Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen zu erlangen, um letztendlich den Kandidaten ganzheitlich zu bewerten. Hierbei kann der Beurteilende sehen, wie sich der Kandidat in Extremsituation verhält, wie er Probleme löst und wie er sich in einem Team verhält. Das Assessment Center hat einen großen Vorteil gegenüber anderen Verfahren, denn es lässt direkte Vergleiche mit Mitbewerbern zu.

³² Vgl. Kanning et al. (2008), S.40f..

³³ Vgl. Kanning et al. (2008), S.37-40.

Trotzdem ist es wichtig das Assessment Center gemäß dem Anforderungsprofil zu planen, denn diese Arbeitsproben machen keinen Sinn, wenn sie nichts mit der späteren Tätigkeit zu tun haben. Außerdem erfordert die Planung eines solchen Selektionsverfahren eine hohe Kompetenz und Erfahrung, denn jede Aufgabe sollte so konzipiert sein, dass bei ihrer Ausübung wichtige Anforderungen an den Bewerber erkennbar und kommuniziert werden können. Durch dieses systematische Vorgehen unterscheidet sich das Assessment Center von einer normalen Probezeit. Auch einem Vorstellungsgespräch ist es klar überlegen, denn hier erhalten die Bewerber nach Beendigung sogar ein Feedback, wovon sie in der Zukunft sicher profitieren können.³⁴³⁵

Da bei diesem Selektionsinstrument bei weitem mehr Menschen involviert sind als bei anderen Instrumenten, sollte an dieser Stelle erwähnt werden, dass das Assessment Center sehr anfällig für Beurteilungsfehler aufgrund subjektiver Beeinflussung zu sein scheint.³⁶

Die Suche nach dem richtigen Kandidaten kann, wie bereits mehrfach erwähnt, durch vielerlei Instrumente unterstützt werden, die alle nicht perfekt sind. Sie besitzen alle ihre Vor- und Nachteile und liefern nie alle Informationen über einen Bewerber, sodass nur durch ein Instrument allein nie eine ganzheitliche Beurteilung erreicht werden kann. Schlussfolgernd ist zu sagen, dass eine Kombination mehrerer Instrumente sicher ein guter Weg wäre. Außerdem sollte das Anforderungsprofil des Unternehmens zu der zu besetzenden Stelle als Orientierungshilfe immer ein Teil dieses Weges sein, denn es werden immer Menschen in diesen Prozess involviert sein, die sich bei ihrer Beurteilung subjektiv beeinflussen lassen und ihre Ergebnisse wohlmöglich stark verfälschen. Denjenigen soll das Anforderungsprofil eine Hilfe sein, sich bei der Beurteilung auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Da nun alles Wesentliche zum Rekrutierungsprozess gesagt ist, soll nun auf den Lebenslauf eingegangen werden, der einen wichtigen Teil der bereits diskutierten Bewerbungsmappe darstellt und der später im praktischen Teil der Arbeit bewertet werden soll.

³⁴ Vgl. Kanning et al. (2008), S.45ff..

³⁵ Vgl. Becker (2002), S.277-286.

³⁶ Vgl. Becker (2002), S.284.

3. Der Lebenslauf

Der Lebenslauf ist neben dem Anschreiben, Zeugnissen und einem Foto Teil der Bewerbungsmappe und bildet ein wichtiges Instrument des Selektionsprozesses. Er ist deswegen so wichtig, weil er in den meisten Fällen der erste Kontakt zwischen Unternehmen und Bewerber ist und den ersten Eindruck bestimmt. Viele Unternehmen machen nach der Lebenslaufanalyse eine erste Vorauswahl und entscheiden, wer die nächste Ebene betreten darf und zu einem Vorstellungsgespräch, einem Assessment Center oder sonstigen Testverfahren eingeladen wird. So auch in der durchgeführten eigenen Befragung. Anhand der zur Verfügung stehenden Lebensläufe entscheiden die Probanden, wer zu dem Vorstellungsgespräch für die zu besetzende Stelle eingeladen wird. Unterläuft einem Beurteilenden ein Fehler in dieser ersten Phase und er verkennt die Qualifikationen des Bewerbers, bekommt dieser eine Absage und ist verloren für das Unternehmen.³⁷

Das zeigt, wie wichtig es ist, dass das Unternehmen bei der Durchsicht des Lebenslaufs gewissenhaft ist und diese erste Phase ernst nimmt. Leider ist dies oft nicht der Fall. Laut einer Studie nehmen sich Personalentscheider nur wenig Zeit, einen Lebenslauf zu bewerten, gesprochen wird hier von 30 Sekunden bis wenige Minuten. Auch lassen sie sich gern von der äußeren Form bei ihrer Bewertung beeinflussen.³⁸

Der Lebenslauf ist im Allgemeinen eine Information über die persönlichen und beruflichen Daten eines Bewerbers. Er informiert über Alter, Familienstand, Geschlecht, Nationalität, Schulausbildung, Berufsausbildung, den gesamten beruflichen Werdegang, über Auslandsaufenthalte, aber auch Beförderungen und Abstiege sind aus dem Lebenslauf ersichtlich. Laut L. Kroeber-Keneth ist „die Biographie eines Menschen der lebendigste Ausdruck seiner Persönlichkeit und Entwicklungsdynamik“³⁹. Das Ziel ist eine Vorhersage zu tätigen, die zukünftiges Verhalten anhand vergangener Daten feststellt.⁴⁰

Wenn ein Lichtbild mitgeliefert wurde, erhält er zudem die physische Attraktivität, die den Beurteilenden positiv, aber auch negativ beeinflussen kann. In manchen Berufsbereichen spielt das Aussehen eine größere Rolle, weshalb es wichtig ist das Bild mitzubewerten, in anderen Fällen ist es nur eine Beeinflussung des Beurteilenden und es wäre besser, diese vor der Sichtung zu beseitigen. Interpretationen sollte man also mit Vorsicht

³⁷ Vgl. Kanning et al. (2008), S.35f..

³⁸ Vgl. Ullrich (2003), S.27f. [Zugriff am 03.07.12].

³⁹ Vgl. Kroeber-Keneth (1960), S.103.

⁴⁰ Vgl. Springer (2005), S.8 [Zugriff am 02.07.12].

angehen, denn ersichtliche Informationen haben meist zwei mögliche Interpretationsrichtungen und diese hängen bei der Lebenslaufanalyse vom Beurteilenden ab.⁴¹

3.1. Stil und Aufbau

Damit ein Lebenslauf heute als logisch gilt, sollte er chronologisch und in tabellarischer Form verfasst werden. Egal ob er von Hand oder Computer geschrieben ist, es ist wichtig, dass er prägnant und lückenlos dargestellt wird.⁴²

Zur Prägnanz ist zu sagen, dass der Lebenslauf an jede neue Stelle, für die man sich bewirbt, neu angepasst werden sollte. Außerdem sollte man sich bei den einzelnen Punkten kurz fassen, lange Ausführungen darüber, was man schon alles gemacht hat, wirken auf den Beurteilenden eher ermüdend. Trotzdem ist darauf zu achten, dass der Lebenslauf lückenlos ist, was bedeutet, dass existierende Lücken unbedingt kommentiert werden sollten. Der Grund dafür ist, dass von Seiten der Beurteilenden Lücken im Lebenslauf zu 99 Prozent als arbeitslose Phase interpretiert werden und das wird meist negativ bewertet. Die Lückenlosigkeit soll nicht nur für die beruflichen Stationen verbindlich eingehalten werden, sondern für alle Angaben, auch die zur Person.⁴³

Der Lebenslauf sollte für den Beurteilenden klar und eindeutig und auf jeden Fall folgenden Punkte enthalten:⁴⁴

- Beginnen sollte jeder tabellarische Lebenslauf mit der Anschrift und den persönlichen Daten, wie Geburtsdatum und –ort, dem Familienstand und der Staatsbürgerschaft.
- Je nachdem für welchen Stil man sich entscheidet, folgt die Bildung, womit die Schulzeit, Universitätszeit, Bundeswehr oder Ersatzdienste, Auslandsaufenthalte und Weiterbildungen gemeint sind.
- Es folgt die Berufserfahrung, die den kompletten beruflichen Werdegang abbildet, angefangen bei Praktika und/oder Ausbildungen.

⁴¹ Vgl. Kanning et al. (2008), S.94ff..

⁴² Vgl. Ullrich (2003), S.27f. [Zugriff am 03.07.12].

⁴³ Vgl. Ullrich (2003), S.27f. [Zugriff am 03.07.12].

⁴⁴ Vgl. Becker (2002), S.262f..

- Danach sollte noch auf Sprachkenntnisse oder auf andere berufsrelevante Fähigkeiten hingewiesen werden. Mit berufsrelevanten Fähigkeiten sind Talente gemeint, wie etwa Verhandlungsgeschick oder Organisationstalent.
- Auch die Angabe von Hobbys kann für den Bewerber von Vorteil sein, wenn diese Teamgeist, Geduld und/oder Ausdauer signalisieren. Aber natürlich nur, wenn diese Fähigkeiten für die freie Stelle erwünscht sind.⁴⁵

Die tabellarische Form ist die gängigste Art und Weise einen Lebenslauf zu gestalten, aber auch bei dieser Gestaltung gibt es verschiedene Möglichkeiten. Der klassische Stil startet in der Vergangenheit, da die Geburt das frühestmögliche Datum ist, sollte dieser Lebenslauf mit den persönlichen Daten beginnen. Dann sollte die Ausbildung vor der Berufstätigkeit tabelliert sein und er sollte mit der Gegenwart, also dem aktuellen Standpunkt enden.⁴⁶

Immer mehr in Mode kommt jetzt auch der „amerikanische“ Lebenslauf, der auch oft als „angelsächsischer“ Lebenslauf bezeichnet wird. Er beginnt zwar auch mit persönlichen Daten, ist ab dort jedoch genau umgekehrt zum klassischen Lebenslauf. Er beginnt in der Gegenwart und bildet den beruflichen Werdegang als auch den folgenden Bildungsweg rückwärts ab. Da dieser Stil den Schwerpunkt auf die Berufserfahrung legt, wird diese Art von Lebenslauf für berufserfahrene Bewerber empfohlen.⁴⁷

Um verschiedenste Bewerbungen nun endlich vergleichbar zu machen, wurde der europäische Lebenslauf eingeführt. Er soll die verschiedenen Bewerbungsformate auf einen Nenner bringen. Dieser Lebenslauf ist viel umfangreicher als die bisher erwähnten Lebensläufe, da er nicht nur die Berufsbezeichnung enthält, sondern auch Wert auf die Tätigkeiten und Zuständigkeiten innerhalb dieser Positionen legt. Kurzum, er stellt die Qualifikation eines Bewerbers in den Vordergrund.⁴⁸

Die nachstehende Abbildung, die einen Ausschnitt aus einem europäischen Lebenslauf darstellt, soll diese Vorgehensweise verdeutlichen.

⁴⁵ Vgl. Autengruber (2005), S.82.

⁴⁶ Vgl. Ullrich (2003), S.27f. [Zugriff am 03.07.12].

⁴⁷ Vgl. Autengruber (2005), S.90f..

⁴⁸ Vgl. Hofert [Zugriff am 03.07.12].

Abbildung 5: Ausschnitt Europäischer Lebenslauf

<p>EUROPÄISCHER LEBENS LAUF</p> 	<p>Lichtbild</p>
<p>ANGABEN ZUR PERSON</p>	
Name	FRAU ANNA MUSTERFRAU
Adresse	LILJENWEG 60 A • D-22393 HAMBURG
Telefon	+49-(0)40-5555-2222
Fax	+49-(0)40-5555-9999
E-Mail	Anna.Musterfrau@homepage.de
Staatsangehörigkeit	Deutsch
Geburtsdatum	25. DEZEMBER 1964
<p>BERUFLICHER WERDEGANG</p>	
Seit 2000	<p>Firma Muster GmbH <i>Abteilungsleiterin Service Management</i> Operative Planung, Budgetverantwortung, Führungsverantwortung für 12 Servicemitarbeiter im internationalen Einsatz, Entwicklung neuer Geschäftsfelder</p>
1995-2000	<p>Firma Meistertechnik GmbH <i>Gruppenleiterin Ressort Service und Reparatur</i> Abwicklung spezifischer Planungs- und Konstruktionsaufträge bis hin zur Konzeptfindung und Bearbeitung kompletter Anlagen als Turn-Key Projekte. Führungsverantwortung für 5 Servicemitarbeiter</p>
1991-1995	<p>Firma Meistertechnik GmbH <i>Diplom-Ingenieurin im Ressort Service und Reparatur</i> - Erarbeitung, Erstellung und Pflege von Verfahrensentwürfen, Prozesskenndaten und -beschreibungen sowie Verfahrenstilbildern - Umsetzung in R&I-Schemata - Auslegung von Sicherheitsvorrichtungen (z.B. Ventile, Unter- und Überdruckarmaturen, Flammschutzschiebe), Ausüstungsstellen und Rohrlösungen - Mitarbeit bei Kostenanalysen und Genehmigungsanträgen</p>
1987-1991	<p>Hochschule für Angewandte Wissenschaft Hamburg Studium: <i>Diplom-Ingenieurin für Verfahrenstechnik</i> Diplomthema: Verfahrenstechnischen Vorgaben zur externen Erstellung der technischen Spezifikation im Bereich EMR-Technik</p>
1984-1987	<p>Firma Schmidt & Co. Bürotechnik <i>Reparaturtechnikerin</i> Service- und Reparaturleistungen für Kunden</p>
1981 - 1984	<p>Hamburg Lehre: <i>Büromaschinentechnik</i> Abschluss: <i>Reparaturtechnikerin</i></p>

Quelle: Hercoolles [Zugriff am 03.07.12]

Neben den tabellarischen Lebensläufen ist es aber auch möglich, den Lebenslauf in Aufsatzform zu verfassen. Dieser ist für den Beurteilenden zwar schwieriger zu vergleichen, lässt aber mehr Einblicke in die Persönlichkeit des Bewerbers zu. Auch Mischformen zwischen tabellarischer Form und Aufsatzform sind zulässig. Diese Formen sind besonders gut für Schulabgänger oder Personen mit wenig Berufserfahrung, weil sie viel Raum für Selbstdarstellungen bieten.⁴⁹

3.2. Die Lebenslaufanalyse durch den Personaler

Wie bereits kurz erwähnt, nehmen sich Personaler oft nur wenig Zeit für die Bewertung der einzelnen Lebensläufe. Es wird davon gesprochen, dass sie sich weniger als eine Zigarettenlänge Zeit nehmen, einen Lebenslauf zu beurteilen und bei dieser kurzen Zeit bereits um die 80 Prozent aussortieren, manche sogar ohne sie gelesen zu haben.⁵⁰

Da aber der einzelne Lebenslauf sehr viel Potential zur Überinterpretation oder auch Falschinterpretation liefert und Vergleiche verschiedener Lebensläufe nur sehr schwer sind, sollte sich ein Personaler mehr Zeit für diese äußerst wichtige erste Analyse

⁴⁹ Vgl. Autengruber (2005), S.87ff..

⁵⁰ Vgl. Manke (2008), S.33.

nehmen, um auch wirklich den bestqualifiziertesten, bestpassendsten Kandidaten für die freie Stelle finden zu können.

Wie bereits erwähnt, ist die Hauptaufgabe eines Personalers bei der Lebenslaufanalyse die biographischen Daten des Bewerbers zu analysieren. Der Personaler schaut sich dabei an, was der Bewerber bereits gemacht hat, welche Schulabschlüsse er hat, in welchen Branchen er gearbeitet hat, in welchen Positionen er tätig war und schaut dabei auch auf den erreichten Erfolg, auf den Grad des Abschlusses, die Noten und auf erkennbare Beförderungen. Aus diesen Informationen lassen sich Verhaltenseigenschaften wie Eifrigkeit, Flexibilität, Zielstrebigkeit oder Loyalität, um nur einige zu nennen, ableiten. Bevor die Bewerber untereinander verglichen werden, werden sie erst anhand eines Anforderungsprofils bewertet. In den meisten Fällen stellt ein in dieser Position bereits erfolgreicher Mitarbeiter des Unternehmens das Anforderungsprofil für den Personaler dar.⁵¹

Der Lebenslauf des Bewerbers wird nun also durch den Personaler mithilfe des Anforderungsprofils Schritt für Schritt durchgearbeitet. So wird untersucht, ob der Bewerber den notwendigen Schulabschluss hat, ob er Arbeitserfahrung vorweisen kann und ob diese relevant für die zu besetzende Stelle ist. Außerdem schaut der Personaler, ob der Bewerber sonstige Fähigkeiten angegeben hat, die eventuell für diesen Bereich sinnvoll sind, wie beispielsweise besondere Computerkenntnisse. Entspricht der Bewerber an dieser Stelle schon nicht den Anforderungen, wird ihm in den meisten Fällen abgesagt. Treffen allerdings nur wenige unwichtige Anforderungen nicht zu und gibt es allgemein wenig Bewerber für diese Stelle, kann ihm noch eine Chance gegeben werden.⁵²

⁵¹ Vgl. Springer (2005), S.9 [Zugriff am 02.07.12].

⁵² Vgl. Kanning et al. (2008), S.91f..

3.2.1. Analysearten

Die Lebenslaufanalyse beinhaltet jedoch nicht nur die Bewertung von Ausbildung und Berufserfahrung sondern lässt noch einige Bewertungen mehr zu, die der Personaler für seine Entscheidung nutzen kann.⁵³

Abbildung 6: Lebenslaufanalyse

Inhaltsanalyse:	<ul style="list-style-type: none"> • Sind alle wichtigen Angaben zur Person enthalten? • Sind die Angaben klar und eindeutig?
Formale Analyse:	<ul style="list-style-type: none"> • Ist der Lebenslauf sinnvoll gegliedert und in einer logischen Reihenfolge?
Zeitfolgenanalyse:	<ul style="list-style-type: none"> • Ist die schulische und berufliche Entwicklung lückenlos dargestellt? • Wie häufig wurde der Arbeitsplatz gewechselt? • Wie lange verweilt der Bewerber auf der jeweiligen Stelle?
Positionsanalyse:	<ul style="list-style-type: none"> • Ist ein Arbeitsplatzwechsel mit beruflichem Auf- oder Abstieg verbunden?
	<ul style="list-style-type: none"> • Wechselt der Bewerber vollständig den beruflichen Handlungsbereich?
Kontinuitätsanalyse:	<ul style="list-style-type: none"> • Sind Schulbildung und berufliche Ausbildung kontinuierlich verlaufen? • Ergeben die beruflichen Entwicklungsstationen zueinander Sinn?
Unternehmens- und Branchenanalyse:	<ul style="list-style-type: none"> • In welchen Unternehmen/Branchen hat der Bewerber bisher gearbeitet? • Bringt der Bewerber Wissen aus diesen Branchen mit?

Quelle: Manke (2008, S.31)

- **Inhaltsanalyse**

Die Inhaltsanalyse beschäftigt sich damit, ob der Lebenslauf vollständig ist, ob alle wichtigen Angaben zu finden sind und ob diese klar und eindeutig sind. Hier kann schnell herausgefunden werden, ob der Bewerber irgendetwas verschleiern möchte. Werden Daten einfach weggelassen oder etwas wird nur schwammig dargestellt, sind dies gute Indizien dafür, dass der Bewerber etwas verheimlichen möchte, um besser da zustehen.

- **Formale Analyse**

Auch die formale Analyse ist bei Personalern sehr beliebt. Muss man sich anhand des Lebenslaufs zwischen zwei sehr ähnlichen Bewerbern entscheiden oder ist es dem Personaler nicht möglich, zwei Bewerber unmittelbar zu vergleichen, weil die Lebensläufe zu verschieden sind, entscheidet gern auch die Aufmachung des Lebenslaufs und die Art und Weise der Gliederung.

⁵³ Vgl. Manke (2008), S.31.

- **Zeitfolgenanalyse**

Der nächste Punkt stimmt mit der Forderung nach Lückenlosigkeit überein. Bei der Zeitfolgenanalyse werden die Lücken im Lebenslauf untersucht. Es wird geschaut, wie oft ein Arbeitsplatzwechsel stattgefunden hat und wie lang man für ein Unternehmen gearbeitet hat. Kommentare der Bewerber, die die Lücken erklären, können hier für den Personaler sehr hilfreich sein und vor falschen Interpretationen schützen.

- **Positionsanalyse**

Die nächste Analyse hängt sehr stark mit der letzten Analyse zusammen, denn die Positionsanalyse schaut sich den Arbeitsplatzwechsel genauer an und versucht den Grund zu ermitteln. Hier stellt der Personaler fest, ob der Wechsel eine Beförderung als Grundlage hatte oder ob vielleicht sogar die Tätigkeit komplett gewechselt hat.

- **Kontinuitätsanalyse**

Bei der Kontinuitätsanalyse wird darauf geachtet, ob die Entwicklung des Bewerbers einem Ziel gefolgt ist oder ob der Bewerber eventuell verschiedenste Branchen oder Tätigkeiten ausprobiert hat, um herauszufinden, was ihm gefällt.

- **Unternehmens- und Branchenanalyse**

Für den Personaler ist auch interessant, in welchen Unternehmen oder Branchen der Bewerber bereits gearbeitet hat. In der Unternehmens- und Branchenanalyse soll herausgefunden werden, ob da brauchbares Wissen für das eigene Unternehmen enthalten ist.

Die Bewertung des Lebenslaufs bietet für den Personaler jedoch sehr viel Raum für Interpretationen, mit denen sehr vorsichtig umgegangen werden sollte. Punkte im Lebenslauf, die für den Personaler nicht eindeutig erscheinen, können oft in zwei Richtungen interpretiert werden. Aus diesem Grund sollten Personaler ihre eigenen Interpretationsmuster unbedingt kritisch hinterfragen.⁵⁴

Zum Beispiel bietet die Zeitfolgenanalyse mit der Bewertung des Arbeitsplatzwechsels Möglichkeiten zur falschen Interpretation. So kann ein häufiger Arbeitsplatzwechsel sowohl positiv als auch negativ interpretiert werden. Positiv im Sinne von Flexibilität, denn beim Wechsel des Arbeitsplatzes ändert sich einiges, angefangen bei der Tätigkeit, über

⁵⁴ Vgl. Kanning et al. (2008), S.100.

neue Mitarbeiter und Vorgesetzte, bis hin zur neuen Anfahrtsroute. Ebenso könnte man den häufigen Wechsel der Erfahrung gutschreiben. Ein Bewerber, der häufig den Arbeitsplatz gewechselt hat, wurde mit den unterschiedlichsten Tätigkeiten konfrontiert und konnte so seinen Erfahrungsschatz Stück für Stück erweitern, im Gegensatz zu einem Kandidaten, der zwar lange Zeit einem Unternehmen treu geblieben ist, aber dadurch leider jeden Tag dieselben Arbeiten verrichtet hat und sich so wenig weiterentwickeln konnte. Der häufige Arbeitsplatzwechsel kann jedoch genauso gut auch negativ interpretiert werden, denn man könnte auch sagen, dass die Person mit niemandem auskommt oder oft unzufrieden ist oder sogar als unentschlossen gilt und deshalb so häufig den Arbeitsplatz gewechselt hat.⁵⁵

Auch die zu dieser Analyse gehörige Bewertung der Lücken im Lebenslauf können verschieden interpretiert werden. Oft tendiert ein Beurteilender dazu, Lücken negativ zu bewerten im Sinne von Faulheit, sich einen neuen Arbeitsplatz zu suchen. Aber genauso gut könnte der Bewerber gute Gründe für diese freie Zeit gehabt haben und nur nicht gewusst haben, dass er diese besser kommentieren sollte, um die erste Interpretationsmöglichkeit zu vermeiden.⁵⁶

Aber auch bei der Inhaltsanalyse und der formalen Analyse sollte man bei der Bewertung nicht zu voreilig sein, denn ein Bewerber, der sich nicht ganz eindeutig im Lebenslauf äußert, muss nicht unbedingt, wie oben erwähnt, etwas verschleiern wollen. Ein weniger bemühtes Lebenslaufdesign muss nicht immer schlechter sein als eine gute Aufmachung. Vielleicht hat der Bewerber einfach nicht den nötigen Blick für diese Dinge, ist aber im Berufsleben ein erstrebenswerter Arbeitnehmer. In der Positionsanalyse findet sich auch eine typische Falle für Beurteilende, denn ein beruflicher Abstieg muss nicht, wie gern vermutet, mit der Leistung des Kandidaten zusammenhängen, sondern kann auch andere Ursachen haben. So kann es passieren, dass zwei Positionen im Unternehmen zusammengelegt werden müssen und aus diesem Grund für einen der Mitarbeiter eine neue Position gefunden werden muss. Diese Veränderung sieht für Außenstehende natürlich aus wie ein Abstieg, wenn man sie kommentarlos belässt.⁵⁷

In welche Interpretationsrichtung sich ein Beurteilender entscheidet, hängt von der Person selbst und ihren eigenen Erfahrungen ab. Um also zu verhindern, sich blenden zu lassen, sollte man sich auf das Anforderungsprofil stützen. Eine andere Möglichkeit wäre noch, nach sich widersprechenden Fakten zu suchen. Werden Angaben durch Zeugnisse

⁵⁵ Vgl. Kanning et al. (2008), S.98.

⁵⁶ Vgl. Kanning et al. (2008), S.98.

⁵⁷ Vgl. Kanning et al. (2008), S.98ff..

bestätigt, können diese guten Gewissens positiv bewertet werden. Natürlich ist es auch möglich, eine subjektive Interpretation zu verhindern, wenn man sich zusätzlich andere Meinungen einholt. Am besten sind da Menschen geeignet, die sich in ihrer Person von einem selbst stark unterscheiden.⁵⁸

3.2.2. Knock-out Kriterien

Da nun viel über Interpretationsmöglichkeiten der Angaben in einem Lebenslauf berichtet wurde, die in den meisten Fällen über eine Einladung zum Vorstellungsgespräch oder eine Absage entscheiden, soll nun noch auf Kriterien eingegangen werden, die für den Bewerber sofort das Aus bedeuten. Die so genannten Bewerbungsfehler führen sofort zu einer Disqualifikation aus dem Rekrutierungsprozess, weil sie den Beurteilenden die Bewertung und einen Vergleich erschweren. Die meisten „Knock-out“-Kriterien beziehen sich auf die äußere Form des Lebenslaufs. Ein „Knock-out“-Kriterium ist zum Beispiel, wenn ein Bewerber seinen Lebenslauf nicht chronologisch anordnet und es für den Beurteilenden viel Zeit kostet zu erkennen, was der Bewerber wann und wie lang gemacht hat. Schuld daran ist oft eine falsche Gliederung. Gibt der Bewerber nur Jahreszahlen an, kann das auch sein sofortiges Aus bedeuten. Beurteilende vermuten hinter solchen Gliederungen, dass der Bewerber Lücken umgehen wollte, die er nicht kommentieren wollte. Auch zu lange Lebensläufe oder die Betonung von Lebenslaufstationen, die uninteressant für die zu besetzende Stelle sind, führen dazu, dass der Beurteilende bei einer oberflächlichen Durchsicht wichtige Punkte übersieht und lassen den Lebenslauf chaotisch erscheinen. Es muss nicht jede noch so kleine Station des Lebens erwähnt werden.⁵⁹

Die größten Fehler, die ein Bewerber in seinem Lebenslauf anrichten kann, sind Tippfehler, Durchstreichungen, Fettflecken auf den Unterlagen, verschmierte Buchstaben, schlechte Kopien oder auch Eselsohren. All diese Merkmale, die sich nur auf das Äußere beziehen, führen meist zu einer sofortigen Aussortierung durch den Beurteilenden, denn aus dieser mangelnden Sorgfalt lässt sich ähnliches Arbeitsverhalten schließen oder überhaupt ein gewisses Desinteresse an dieser Stelle.⁶⁰

Sollte man ein Foto dem Lebenslauf beilegen, sollte dieses keinesfalls ein erotisches Bild aus dem letzten Strandurlaub sein. Unseriöse Fotos sind ein No-Go bei Bewerbungen

⁵⁸ Vgl. Kanning et al. (2008), S.100.

⁵⁹ Vgl. Autengruber (2005), S.81.

⁶⁰ Vgl. Becker (2002), S.259.

und führen sofort zu einer Absage. Außerdem ist das Nichtmitschicken von Anhängen, wie Zeugnissen oder Zertifikaten ein Grund, aussortiert zu werden. Die Erwähnung einer Schulung ist nichts wert, wenn sie nicht bewiesen werden kann. Es ist auch nicht gern gesehen, wenn das Schriftbild ungleichmäßig ist oder gar Datum und Unterschrift des Bewerbers fehlen.⁶¹

Solche Fehler sollten unbedingt vermieden werden, denn findet ein Personaler solche bei der ersten Sichtung, wird der Bewerber sofort auf den bereits in einem vorigen Kapitel erwähnten C-Stapel der ABC-Analyse aussortiert, ohne einen Blick auf den Inhalt zu richten. Grund dafür ist meist die hohe Anzahl von Bewerbungen, die Zeit, Geld und Nerven kostet.⁶²

⁶¹ Vgl. Mai (2010) [Zugriff am 03.07.12].

⁶² Vgl. Profi-Bewerbung [Zugriff am 03.07.12].

4. Diskriminierung

Wie bereits gehört, öffnet der Lebenslauf bereits sehr früh im Rekrutierungsprozess die Tür für Diskriminierung und ist Teil der nachstehenden Untersuchung, weshalb es an dieser Stelle wichtig ist, Diskriminierung einmal genauer zu betrachten.

Der Begriff Diskriminierung kommt eigentlich aus dem Lateinischen und bedeutet „(Unter)scheidung“. Der Brockhaus definiert Diskriminierung als eine „Ungleichbehandlung, Benachteiligung, v.a. von sozialen Minderheiten“⁶³. „Oft werden den Betroffenen unabhängig von ihrem tatsächlichen Verhalten aufgrund von Vorurteilen bestimmte Eigenschaften zugeschrieben.“⁶⁴

Definiert wird Diskriminierung heute aber meist auf unterschiedlichste Weise, dabei wird Diskriminierung auch als herabsetzendes, negatives Verhalten gegenüber Angehöriger bestimmter sozialer Gruppen verstanden, welches zur Benachteiligung dieser führt. Diese Gruppen unterscheiden sich häufig bezüglich Geschlecht, Nationalität, Rasse oder Religion. Die Diskriminierung kann sich aber auch auf Menschen mit Behinderungen, das Alter oder die sexuelle Orientierung beziehen.⁶⁵

Man könnte noch weiter gehen und Diskriminierung als Untergrabung von Demokratie und Gerechtigkeit beschreiben, denn Diskriminierung beschränkt die Einzelperson in ihren Freiheiten und beraubt sie oft des Mitspracherechts oder gar der Mitwirkung.⁶⁶ Diskriminierung kann sich demnach in einem ungleichen Zugang zu materiellen Ressourcen, Macht, sozialer Wertschätzung, Bildung und auch beruflichen Karrieren äußern. Oft ist es auch so, dass, wenn einer Person der Zugang zu einem dieser erwähnten Bereiche erschwert oder sogar verwehrt wird, dieser meist auch Probleme in den anderen Bereichen hat. Die sozioökonomische Unterprivilegierung ergibt sich aus einer Mischung des erschwerten Zugangs zum materiellen Wohlstand, der Macht, des Prestige und der Bildung. A. Scherr spricht von „direkten und indirekten Auswirkungen auf die Lebensbedingungen und Lebenschancen von Individuen“.⁶⁷

Diskriminierung kann man heute in fast allen Bereichen des Lebens finden, im Zivilrecht, bei der sozialen Sicherheit und dem Gesundheitswesen, bei sozialen Vergünstigungen, bei der Bildung und bei der Beschäftigung, die später genauer ins Visier genommen

⁶³ Vgl. Brockhaus Enzyklopädie (1998), S.200.

⁶⁴ Vgl. Brockhaus Enzyklopädie (1998), S.200.

⁶⁵ Vgl. Hormel und Scherr (2010), S.7.

⁶⁶ Vgl. IAO (2003), S.IX [Zugriff am 03.07.12].

⁶⁷ Vgl. Hormel und Scherr (2010), S.35ff..

werden soll.⁶⁸ Auch in der österreichischen Verfassung ist die Gleichstellung rechtlich verankert. Hier spricht man davon, dass alle Staatsbürger vor dem Gesetz gleich sind.⁶⁹ Trotzdem ist Diskriminierung vielerorts zu finden und für eine Beseitigung wenig Motivation seitens der Bürger zu erkennen. Stattdessen existieren fortweilend Vorbehalte gegenüber Ausländern, die stark emotionaler Natur sind und Gefühle, wie Hass und Ekel gegenüber anderen sexuellen Orientierungen, wie etwa Homosexualität, die eine Trennung der Gruppen eher verstärken. Laut einer Erhebung im Jahre 2009 der Europäischen Kommission über die Diskriminierung in der EU nehmen 60 Prozent der Bürger an, dass Diskriminierung aufgrund von ethnischer Herkunft am weitesten verbreitet ist. Es wird jedoch auch gesagt, dass es diesbezüglich große Unterschiede zwischen den Ländern gibt.⁷⁰

4.1. Gesellschaftliche, institutionelle und strukturelle Diskriminierung

Wenn man von Diskriminierung spricht, ist meist die gesellschaftliche, soziale Diskriminierung gemeint. Diese entsteht in der Gesellschaft aufgrund intergruppalen Unterschiede.

Hier greift das Prinzip der „In- und Out-Groups“. Hierbei werden Menschen aufgrund von sozialen oder ethnischen Merkmalen Gruppen zugeordnet, die ähnliche Merkmale besitzen und somit ungerechtfertigter Weise als gleichwertig eingestuft werden. Nimmt man an, eine Person ähnelt einem selbst, wird sie in die „In-Group“ mit einbezogen. Innerhalb der Soziologie gibt es jedoch Unterschiede bei den Gruppen. Einmal gibt es die unveränderbaren Gruppen, die Merkmale aufweisen, die angeboren sind, wozu das Geschlecht und die Rasse zählen und auf der anderen Seite gibt es noch die änderbaren Gruppen, die sich durch angelesene Verhaltenseigenschaften unterscheiden, wozu der Familienstand, das Aussehen oder Gewohnheiten zählen. Erkennbar ist hier bereits, dass eine Person mehreren Gruppen angehören kann.⁷¹

Als Folge werden Menschen, die zu einer anderen Gruppe („Out-Group“) gehören als man selbst, nur wegen der Vorurteile, die man gegenüber dieser anderen Gruppe hegt, abwertend behandelt. Darin liegt die Diskriminierung. Durch die Abwertung der „Out-Group“ wird versucht, die eigene Gruppe („In-Group“) und dessen Werte zu schützen und

⁶⁸ Vgl. Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz-Ratgeber (2006) [Zugriff am 03.07.12].

⁶⁹ Vgl. Bundesverfassungsgesetz, Artikel 7 B-VG.

⁷⁰ Vgl. Hormel und Scherr (2010), S.8-13.

⁷¹ Vgl. Mummendey und Wenzel (1999) [Zugriff am 03.07.12].

die soziale Überlegenheit zu sichern.⁷² Gründe dafür sind, dass sich Individuen in Bezug zu anderen definieren. Einerseits wollen sie sich von anderen abgrenzen und andererseits suchen sie Zugehörigkeit. Daraus ergibt sich laut M.B. Brewer und W. Gardner das „In-Out-Group-Gefüge“, Individuen schließen sich aufgrund des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit Gruppen an, die Eigenschaften teilen, grenzen sich aber von anderen Gruppen ab, die sich von ihnen unterscheiden.⁷³

Die institutionelle Diskriminierung befasst sich mit Diskriminierung in organisatorischen Strukturen sozialer Institutionen, wie dem Bildungssystem oder dem Arbeitsmarkt. Hier ist zwischen direkter und indirekter Diskriminierung zu unterscheiden. Unter direkter institutioneller Diskriminierung sind regelmäßige, intentionale Handlungen zu verstehen, die in der Unternehmenskultur verankert sind. Dem gegenüber ist die indirekte institutionelle Diskriminierung eine Vorkehrung, die jedoch unterschiedliche Gruppen ungleich negativ trifft.⁷⁴ Die strukturelle Diskriminierung hängt sehr stark mit der institutionellen zusammen, doch schaut sie eher auf die Strukturen innerhalb der Gesellschaft, die sich bezüglich ihrer Gleichbehandlung stark unterscheiden. Die unterschiedliche Chancenverteilung hängt hier mit der Struktur der Gesellschaft zusammen.⁷⁵

4.2. Arten

Laut dem österreichischen Bundesgesetz für Gleichbehandlung wird innerhalb der Diskriminierung nach Arten unterschieden. Das Gesetz unterscheidet hier zwischen unmittelbarer, mittelbarer Diskriminierung §5 GIBG, sexueller Belästigung §6 GIBG und Belästigung im Allgemeinen §7 GIBG.⁷⁶

Unter der unmittelbaren Diskriminierung versteht man eine diskriminierende Handlung, die direkt auf Merkmale wie Herkunft, Hautfarbe oder Geschlecht zurückzuführen ist. Eine solche Diskriminierung ist zu finden, wenn einer Person Vertragsabschlüsse, wie Kredit-, Kauf-, Miet-, oder Arbeitsverträge, aufgrund seines Migrationshintergrundes, seiner Hautfarbe, seines Alters, des Geschlecht, seiner sexuellen Orientierung oder seiner

⁷² Vgl. Mummendey und Wenzel (1999) [Zugriff am 03.07.12].

⁷³ Vgl. Brewer und Gardner (1996), S.83ff..

⁷⁴ Vgl. Gomolla (2010) [Zugriff am 03.07.12].

⁷⁵ Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2010), S.62f. [Zugriff am 03.07.12].

⁷⁶ Vgl. Rechtsinformationssystem Bundeskanzleramt (2012) [Zugriff am 03.07.12].

Behinderung verweigert werden. Auch die Verweigerung des Eintritts in eine Lokation zählen zu dieser Art von Diskriminierung, um nur einige Beispiele zu nennen.⁷⁷

Die mittelbare Diskriminierung ist nur indirekt auf vorher erwähnte Merkmale zurückzuführen. Die Regeln scheinen neutral, wirken sich dennoch negativ auf bestimmte Gruppen aus. Als Beispiel ist ein Deutsch-Test zu nennen, der für eine Neubesetzung einer Stelle absolviert werden muss, obwohl diese Stelle keine Deutschkenntnisse erfordert. Benachteiligt werden hier automatisch Migranten. Auch Bankomaten kann man als mittelbare Diskriminierung auslegen, denn sie sind nicht für Menschen mit Behinderung ausgelegt. Rollstuhlfahrer oder Sehbehinderte können diese ohne fremde Hilfe nicht betätigen.⁷⁸

4.3. Erlaubte Ungleichbehandlung

Keine Diskriminierung liegt allerdings vor, wenn sachliche Gründe vom Gesetzgeber existieren, wie bei der Aufenthaltsgenehmigung oder Arbeitsgenehmigung für fremde Staatsbürger. Auch wenn Handlungen getätigt werden, um bestehende Benachteiligungen von Personen oder Gruppen abzubauen, gelten diese nicht als Diskriminierung, sondern werden als positive Maßnahmen (§8 AGG) bezeichnet. Ein schönes Beispiel ist die Frauenquote bei der Beschäftigung, die eigentlich Männer benachteiligt, aber dazu genutzt wird, die Frauendiskriminierung am Arbeitsmarkt zu reduzieren.⁷⁹ Wird man aufgrund einer mit der Tätigkeit verbundenen Anforderung ungleich behandelt, kann dies auch als legitim betrachtet werden. Wenn es sich beispielsweise um einen Beruf mit extremer körperlicher Belastung handelt, haben Altersbeschränkungen durchaus einen Sinn. Diskriminierung liegt außerdem nicht vor bei Benachteiligungen, die die körperliche Intimität achten oder dem allgemeinen Schutz (auch Mutterschutz) dienen.^{80,81}

⁷⁷ Vgl. Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz-Ratgeber [Zugriff am 03.07.12].

⁷⁸ Vgl. Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz-Ratgeber [Zugriff am 03.07.12].

⁷⁹ Vgl. Rechtsinformationssystem Bundeskanzleramt (2012) [Zugriff am 03.07.12].

⁸⁰ Vgl. Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz-Ratgeber [Zugriff am 03.07.12].

⁸¹ Vgl. IAO (2003), S.24 [Zugriff am 03.07.12].

4.4. Verzerrung und Stereotypen

Da die Bewertung einer Person von den Wahrnehmungen und Erwartungen der beurteilenden Person abhängt⁸², ist die größte Gefahr bei der Beurteilung von Bewerbern die mögliche Verzerrung aufgrund von Stereotypisierung. Stereotypisierung findet meist unbewusst im Kopf des Beurteilenden statt. Anhand bestimmter Eigenschaften oder Merkmale, die Personen über sich preisgeben, können sie Gruppen mit ähnlichen Merkmalen zugeordnet werden, über die bereits gespeicherte Annahmen bestehen. Vereinfacht gesagt, wird Wahrgenommenes mithilfe von vorhandenem Wissen, das im Kopf als Stereotype gespeichert ist, verarbeitet. Dies erleichtert die Arbeit des Beurteilenden, doch führt durch die Gruppierungen leicht zu Verzerrungen der individuellen Attribute einer Person und sollte bei der Beurteilung von Bewerbern, bei denen hinreichend Informationen zur Verfügung stehen, eher vermieden werden.⁸³⁸⁴

Verzerrungen können verschiedener Natur sein, bei der Stereotypisierung ist es die Urteilsbildung, die auf einer Übereinstimmung mit gespeicherten Informationen beruht. Aber auch die vereinfachte oder verallgemeinerte Speicherung von Informationen gilt bereits als Verzerrung. Eine mögliche Verzerrung kann auch durch Unkenntnis oder Sympathie ausgelöst werden. Es ist jedoch auch möglich, dass sie einfach nur durch die Vorstellungen und Werte des Beurteilenden entstehen.⁸⁵

In der Lebenslaufanalyse passiert es sehr häufig, dass von einer langen Berufserfahrung auf eine hohe Leistungsfähigkeit geschlossen wird, was jedoch nicht unbedingt zutreffen muss. Natürlich gibt es die Mitarbeiter, die durch viele unterschiedliche Tätigkeiten oder Beförderungen ihre Leistungsfähigkeit immer weiter gesteigert haben, aber nicht zu vergessen sind die Mitarbeiter, die ewig immer nur die gleichen Tätigkeiten verrichten und selten etwas Neues dazulernen. Diese haben ihre Leitungsfähigkeit im Laufe der Jahre sicher nicht steigern können.⁸⁶

Aus Schutz vor möglichen Verzerrungen sollte man als Beurteilender die Informationen, die man aus der Bewerbung oder dem Lebenslauf ziehen kann, vorurteilsfrei bewerten und nicht einer Einzelperson Verhalten einer Personengruppe andichten, die eine Eigenschaft mit ihr teilt. Dies passiert in der Gesellschaft leider sehr häufig, weshalb vermutet wird, dass die Stereotypisierung charakteristisch ist für das menschliche

⁸² Vgl. GenderKompetenzZentrum [Zugriff am 04.07.12].

⁸³ Vgl. Studerus (2007), S.27f. [Zugriff am 02.07.12].

⁸⁴ Vgl. v. Rennenkampff (2005), S.18 [Zugriff am 04.07.12].

⁸⁵ Vgl. Studerus (2007), S.27f. [Zugriff am 02.07.12].

⁸⁶ Vgl. Kanning et al. (2008), S.99.

Denken. Die Stereotypen selbst sind jedoch von Person zu Person unterschiedlich, weil sie von deren Erfahrungen abhängen.⁸⁷

Ein sehr bekanntes Beispiel in der Genderforschung ist die geschlechtsstereotype Wahrnehmung bei der Besetzung einer Führungsposition. Geschlechtsstereotype sind mental abgespeicherte Informationen über typisch männliche und typisch weibliche Vorstellungen zu Eigenschaften. Viele Menschen assoziieren aufgrund dieser Eigenschaften eine Führungskraft meist mit dem männlichen Geschlecht, weswegen sie Frauen als weniger fähig ansehen. Trotz vielleicht identischer Eigenschaften eines männlichen und eines weiblichen Bewerbers, wie Durchsetzungsfähigkeit, Aggressivität, Eigeninitiative, die Voraussetzung für eine erfolgreiche Führungskraft sind, werden Frauen, eben weil sie Frauen sind mit entgegengesetzten Eigenschaften stereotypisiert und deshalb als weniger qualifiziert wahrgenommen.⁸⁸ Die Stereotypisierung unterstützt hier wieder einmal die Bildung von „In- und Out-Groups“. Das männliche Geschlecht, das in der Führungsebene die „In-Group“ bildet, sieht das weibliche Geschlecht als anders und somit nicht qualifiziert, der Führungsebene beizutreten. Der von J. G. Oakley verwendete Begriff „old boys network“⁸⁹ beschreibt die undurchdringbare „glass ceiling“ der Frauen zur Führungsebene sehr treffend. Eine Studie von S. Kohaut und I. Möller berichtet zwar von einer Verbesserung der Situation der Frauen in Führungspositionen, gibt aber gleichzeitig an, dass 2008 von einem 42-prozentigen Frauenanteil am Arbeitsmarkt nur 25 Prozent die oberste Führungsebene erreichten.⁹⁰

Stereotypisierung ist jedoch nicht nur negativ zu betrachten. Liegen nur sehr wenige Informationen zur Beurteilung einer Person vor, können Stereotype helfen, Vermutungen anzustellen durch bereits gespeichertes Wissen. Auch wenn zu viel Information vorliegt, kann eine Generalisierung durchaus hilfreich sein.⁹¹

Zur Stereotypisierung ist weiter noch zu sagen, dass die Verfügbarkeit eine große Rolle spielt. Informationen werden schneller verarbeitet und liefern schneller Antworten bei Stereotypen, die eine hohe Verfügbarkeit aufweisen. Die Verfügbarkeit von Stereotypen steigert sich, je kürzer die letzte Aktivierung her ist und je häufiger sie benutzt wurde. Geschlechtsstereotype sind aufgrund ihrer leichten Zugänglichkeit eine der verfügbarensten

⁸⁷ Vgl. Studerus (2007), S.27f. [Zugriff am 02.07.12].

⁸⁸ Vgl. v. Rennenkampff (2005), S.10ff. [Zugriff am 04.07.12].

⁸⁹ Vgl. Oakley (2000), S.330.

⁹⁰ Vgl. Kohaut und Möller (2010), S. 420.

⁹¹ Vgl. v. Rennenkampff (2005), S.20ff. [Zugriff am 04.07.12].

Stereotype im menschlichen Gedächtnis. Sind aber in ihrer Aktivierung abhängig von der Zielperson, den sozialen Erwartungen des Beurteilers und hängen von der Situation ab.⁹²

Was die Zielperson betrifft, kann ein Bewerbungsfoto starke Reize zur Erkennung des Geschlechts auslösen. Biologische Merkmale, wie die Gesichtsform oder Ausprägungen von Gesichtspartien, sind solche Reize. Manipulierbare Merkmale der äußeren Erscheinung können jedoch die Geschlechtsstereotypisierung stören. Ein Beispiel sind Frauen, die durch ihre Kleidung und ihre Frisur maskulin wirken. Trotzdem kann man sagen, dass die äußere Erscheinung der Zielperson am leichtesten Stereotype aktiviert und somit extrem verzerrungsanfällig ist. Ein Bewerbungsfoto kann sogenannte Halo- und Erwartungseffekte auslösen, bei denen einzelne Merkmale so stark dominieren, dass man gegenüber anderen ebenfalls wichtigen Merkmalen unaufmerksam wird. Die dominanten Merkmale rutschen in den Mittelpunkt der Beurteilung und können diese somit positiv, aber auch negativ verzerren. Es werden aufgrund von nicht existierenden angedichteten Eigenschaften Erwartungen in die Person gesetzt, die wahrscheinlich nicht eingehalten werden können.⁹³

Bei der sozialen Erwartung wird von Unterschieden auf der beurteilenden Seite gesprochen. Es gibt Personen, die häufig von Geschlechtsstereotypen Gebrauch machen, bei denen ist die Verfügbarkeit natürlich extrem hoch, das Gedächtnis sucht ständig nach passenden Geschlechtsinformationen. Andere wiederum, bei denen Geschlechtsstereotype nicht so zentral gespeichert sind, brauchen gewisse Reize, um diese Stereotype abrufen zu können. Die Aktivierung von Geschlechtsstereotypen hängt, wie erwähnt, auch von der Situation ab. Laut einer Studie verhalten sich Frauen in männerdominierten Berufen nicht typisch weiblich. Sie werden demnach auch anders wahrgenommen als Frauen in weiblichen Berufen, werden aber gegenüber ihres männlichen Gegenstücks weiblich behandelt. Es hängt also von der Situation und dem Vergleich ab, welche Stereotype abgerufen werden.⁹⁴

Noch einmal zusammenfassend gesagt, greift das menschliche Gedächtnis bei der Beurteilung anderer Menschen auf Stereotype zurück, die je nach ihrer Verfügbarkeit Informationen liefern. Da jedoch nicht jedes Individuum dem anderen gleicht, obwohl vielleicht einige oder mehrere Eigenschaften geteilt werden, können die Informationen, die durch die Stereotype zur Verfügung gestellt werden, die Beurteilung der Einzelperson

⁹² Vgl. v. Rennenkampff (2005), S.20ff. [Zugriff am 04.07.12].

⁹³ Vgl. Kanning et al. (2008), S.99.

⁹⁴ Vgl. v. Rennenkampff (2005), S.22ff. [Zugriff am 04.07.12].

verfälschen. Erfolgt diese Verzerrung stark in die negative Richtung, kann von gesellschaftlicher, sozialer Diskriminierung gesprochen werden.

Die Gefahr der Stereotypisierung und der daraus möglichen Verzerrung der Beurteilung ist auch in der eigenen Untersuchung gegeben, weshalb in weiterer Folge noch gezielter darauf eingegangen werden soll.

4.5. Diskriminierung im Beruf

Weil diese Arbeit sich mit dem Arbeitsmarkt befasst, soll auch auf die Diskriminierung in diesem Bereich eingegangen werden. M. Tomei definiert Diskriminierung in ihrem Artikel „Discrimination and equality at work: A review of the concepts“ als „difference in treatment based on the personal characteristics of an individual, such as race or sex, irrespective of whether that individual’s profile matches the requirements of a particular job“⁹⁵.

Demzufolge liegt Diskriminierung am Arbeitsmarkt vor, wenn aktuelle oder zukünftige Mitarbeiter bei einer Beurteilung aufgrund ihrer Identität und nicht aufgrund ihrer Leistung oder Qualifikation eine schlechte Bewertung erhalten. Mit der Identität sind hier demographische Daten gemeint, wie Alter, Geschlecht, Familienstand, Nationalität.⁹⁶ Demzufolge ist das Personalmanagement Mittelpunkt der Diskriminierung am Arbeitsmarkt, denn es ist größtenteils dessen Aufgabe, sowohl Bewerber als auch Mitarbeiter zu bewerten. Diskriminierung kann in Unternehmen auch in Form einer unausgesprochenen Anweisung auftreten, wie es L.-E. Petersen und J. Dietz in einer Studie bewiesen haben. Wenn das Unternehmen oder, besser gesagt, dessen Inhaber eine bestimmte demographische Gruppe präferiert, kann es dazu kommen, dass seine Mitarbeiter, hierzu zählt in erster Linie das Personalmanagement, aufgrund von Pflichtgefühl dem Unternehmen gegenüber, Mitglieder anderer demographischer Gruppen benachteiligen.⁹⁷

⁹⁵ Vgl. Tomei (2003), S.402.

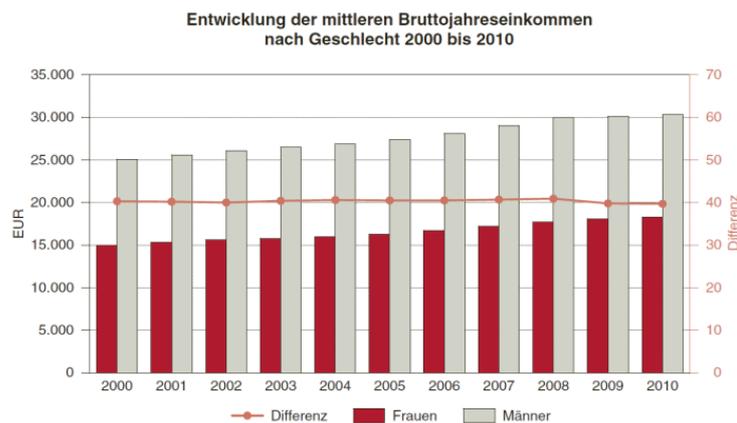
⁹⁶ Vgl. International Labour Office (2011), S.16f. [Zugriff am 04.07.12].

⁹⁷ Vgl. Petersen und Dietz (2008), S.1287-1300 [Zugriff am 04.07.12].

4.5.1. Lohndiskriminierung

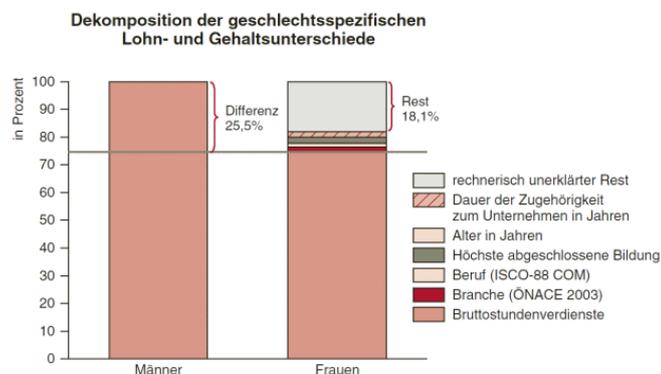
Grundsätzlich kann man zwei Formen der Diskriminierung im Beruf unterscheiden. Erstens die Lohndiskriminierung, bei der die eine Gruppe von Mitarbeitern weniger entlohnt wird als eine andere Gruppe, trotz gleicher Tätigkeit und gleicher Produktivität. Der bekannteste Begriff zu diesem Thema ist das geschlechtsspezifische Lohngefälle oder auch „Gender Pay Gap“, wie es international genannt wird. Wie nachfolgende Abbildung zeigt, hat sich in Österreich laut Statistik Austria diese Lücke zwar in den letzten Jahren verkleinert, ist jedoch mit einem Gehaltsunterschied von 40% noch immer ein wichtiges Thema der Frauendiskriminierung. Abbildung 8 zeigt, dass man diese Lücke zwar rechnerisch anhand von geschlechtsspezifischen Unterschieden in Branche, Beruf, Ausbildung, Alter und Dauer der Unternehmenszugehörigkeit erklären kann, aber der größte Teil dieser Differenz bleibt rechnerisch ungeklärt und muss somit auf andere Gründe, wie Diskriminierung, zurückgeführt werden.⁹⁸

Abbildung 7: Entwicklung der mittleren Bruttojahreseinkommen nach Geschlecht 2000 bis 2010



Quelle: Statistik Austria (2012), Lohnsteuerdaten – Sozialstatistische Auswertung [Zugriff am 04.07.12]

Abbildung 8: Dekomposition der geschlechtsspezifischen Lohn- und Gehaltsunterschiede



Quelle: Statistik Austria (2006), Verdienststrukturerhebung [Zugriff am 04.07.12]

⁹⁸ Vgl. Binder (2007), S.27.

4.5.2. Arbeitsplatzdiskriminierung

Die zweite Form ist die Arbeitsplatzdiskriminierung, welche sich in Einstellungs-, Beschäftigungs- und Aufstiegsdiskriminierung unterteilen lässt. Die Einstellungsdiskriminierung ist die, auf die diese Arbeit begründet wird. Sie kommt zustande, wenn Einzelpersonen oder Gruppen der Zugang zu Arbeitsplätzen erschwert oder gar verweigert wird, obwohl sie die gleichen Qualifikationen vorweisen können, wie andere Gruppen, für die der Zugang kein Problem darstellt.⁹⁹ Auch in Österreich ist die Einstellungsdiskriminierung ein gern diskutiertes Thema, denn sie trägt nicht zuletzt zur relativ konstanten Arbeitslosenquote des Landes bei. Gerade die Nicht-Österreicher sind von der Arbeitslosigkeit mit bis zu 10 Prozent stark betroffen, was Arbeitsplatzdiskriminierung vermuten lässt.

Abbildung 9: Beim Arbeitsmarktservice vorgemerkte Arbeitslose und Arbeitslosenquoten

Beim Arbeitsmarktservice vorgemerkte Arbeitslose und Arbeitslosenquoten (nationale Definition)

Jahre	Arbeitslose			Arbeitslosenquoten			
	Insgesamt	Männer	Frauen	Insgesamt	Männer	Frauen	Nicht-Österreich
	in 1.000			in %			
2006	239,2	135,8	103,4	6,8	7,1	6,4	9,8
2007	222,2	124,3	97,9	6,2	6,5	6,0	8,8
2008	212,3	118,8	93,4	5,9	6,1	5,6	8,0
2009	260,3	153,6	106,7	7,2	8,0	6,4	10,2
2010	250,8	145,1	105,7	6,9	7,5	6,3	9,6
2011	246,7	139,1	107,6	6,7	7,1	6,3	9,4

Quelle: Statistik Austria (2012), AMS [Zugriff am 04.07.12]

Eine Studie aus den Vereinigten Staaten aus dem Jahre 2010 spricht ebenfalls dieses Thema an, indem auf die nach wie vor existenten Unterschiede zwischen farbigen und weißen Staatsbürgern eingegangen wird. Hier wird berichtet, dass „African Americans“ mit einem Unterschied von 6,6 Prozent einer signifikant höheren Arbeitslosenquote unterliegen als „Whites“. Bezieht man Alter und Geschlecht mit ein, kann man fast behaupten, dass männliche „African Americans“ im Alter zwischen 16 bis 19 zu 50 Prozent arbeitslos sind. Hier kann man also nicht mehr von Gleichberechtigung am Arbeitsmarkt sprechen.¹⁰⁰

Die Beschäftigungs- und Aufstiegsdiskriminierung findet im Gegensatz zur Einstellungsdiskriminierung innerhalb des Unternehmens statt und hat mit allgemeinen Arbeitsbedingungen zu tun. Die Beschäftigungsdiskriminierung steht dafür, dass manche Personengruppen nur minderwertige Arbeit verrichten dürfen und die Aufstiegsdiskriminierung besagt, dass nicht für alle Gruppen die gleichen Beförderung- und Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen.¹⁰¹ Personaler sind oft auch bei

⁹⁹ Vgl. Binder (2007), S.27.

¹⁰⁰ Vgl. International Labour Office (2011), S.16f. [Zugriff am 04.07.12].

¹⁰¹ Vgl. Binder (2007), S.27.

diesen beiden Diskriminierungsformen involviert, denn durch die Weitergabe verzerrter Beurteilungen legen sie die Weichen für Diskriminierung auch durch Vorgesetzte. Deshalb ist es bei der Personalbeurteilung wichtig, das Wahrgenommene in Bezug auf eine Gleichbehandlung zu hinterfragen.¹⁰²

4.6. Rechtlicher Rahmen

Das Bundesgesetz für die Gleichbehandlung in Österreich beinhaltet das Gleichbehandlungsgebot in der Arbeitswelt und ist natürlich EU-konform. Es besagt, dass niemand im Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis aufgrund seines Geschlechts, der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion, der Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung mittelbar oder unmittelbar diskriminiert werden darf. Dabei wird auch explizit auf die Stellenausschreibung und Entlohnung eingegangen, sowie auf die Folgen bei Verletzung und Förderungsmaßnahmen.¹⁰³

Das Gleichbehandlungsgebot beginnt laut §3 GIBG bei der Begründung des Arbeitsverhältnisses, umfasst jegliche Arbeitsbedingungen und endet mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Laut §4 GIBG ist aber auch der Zugang zur Arbeitswelt in dieses Gebot inkludiert. Jeder Arbeitsvertrag ist also hingegen seiner Vertragsfreiheit durch den Gesetzgeber durch dieses Gebot beschränkt.¹⁰⁴

Liegt nachweislich Diskriminierung bei der Begründung eines Arbeitsverhältnisses vor, also wird jemandem aufgrund der oben erwähnten Merkmale eine Absage erteilt, steht dieser Person eine Entschädigung mindestens in Höhe eines Monatsgehaltes zu. Ein Anspruch auf die Stelle hat die Person hier aber nicht. Die Beweisführung ist bei dieser Art von Diskriminierung jedoch oftmals schwer umsetzbar, weshalb Schadenersatzfälle sehr selten sind.¹⁰⁵

Bei der Stellenausschreibung ist darauf zu achten, dass diese neutral verfasst wird, es sei denn es gibt unverzichtbare Voraussetzungen für Ausübung der ausgeschriebenen Stelle.¹⁰⁶

Weiterhin ist hier auffällig, dass die Staatsangehörigkeit nicht unter dieses Gebot fällt. Ausländer, die keine österreichische Staatsbürgerschaft besitzen, fallen in Österreich

¹⁰² Vgl. GenderKompetenzZentrum, S.2 [Zugriff am 04.07.12].

¹⁰³ Vgl. Rechtsinformationssystem Bundeskanzleramt (2012) [Zugriff am 03.07.12].

¹⁰⁴ Vgl. Rechtsinformationssystem Bundeskanzleramt (2012) [Zugriff am 03.07.12].

¹⁰⁵ Vgl. Wladasch (2004), S.12 [Zugriff am 04.07.12].

¹⁰⁶ Vgl. Rechtsinformationssystem Bundeskanzleramt (2012) [Zugriff am 03.07.12].

unter das Ausländerbeschäftigungsgesetz. Diese Personengruppe soll also wegen ihrer Nichtzugehörigkeit zum Gleichbehandlungsgesetz hier auch nicht weiter behandelt werden.

4.7. Diskriminierung beim Eintritt in den Arbeitsmarkt

Diskriminierung beim Eintritt in den Arbeitsmarkt beschäftigt sich nur mit dem Rekrutierungsprozess für eine neu zu besetzende Stelle. Diese Diskriminierung erfolgt ausschließlich durch die Person, die für die Bewertung der Bewerber zuständig ist, dem Personalverantwortlichen des jeweiligen Unternehmens. Wie bereits mehrfach erwähnt, ist der Personaler im Beurteilungsverfahren Unmengen von Reizen ausgesetzt, die seine Bewertung verfälschen können, wenn sie die falschen Stereotype ansprechen. Die von einer falschen Stereotype gelieferten Informationen beeinflussen den Personaler bei seiner Bewertung und können bei negativer Betrachtung zu einer Absage des Bewerbers führen. Haben diese Stereotype etwas mit der Identität des Bewerbers zu tun, werden sie etwa ausgelöst durch den Namen des Bewerbers, das Foto, dessen Alter, Geschlecht oder Nationalität, kann von Diskriminierung gesprochen werden.

So wird also von der Identität aus dem Lebenslauf des Bewerbers auf dessen Produktivität geschlossen. Hat der Bewerber die falsche Hautfarbe, wohnt er in einem ärmeren Viertel oder trägt er nur einen Namen, der für die ärmeren Viertel typisch ist, wird daraus auf eine geringe Bildung geschlossen, woraus die geringere Produktivität abgeleitet wird. Wir sprechen von statistischer Diskriminierung, wenn von etwas Beobachtbarem, wie beispielsweise die Rasse, auf etwas Unbeobachtbares, wie die Produktivität, geschlossen wird.¹⁰⁷

Eine unmittelbare Diskriminierung beim Eintritt in den Arbeitsmarkt liegt beispielsweise vor, wenn bereits die Stellenausschreibung nicht geschlechtsneutral ist. Oft werden Frauen auf diese Weise diskriminiert, weil man ihnen signalisiert, keine Chancen im Selektionsprozess zu haben. Mittelbar wäre die Diskriminierung der Frauen, wenn zur Besetzung der Stelle nur innerhalb des Unternehmens gesucht werden würde und hier der Frauenanteil bereits so verschwindend gering ist, dass die Frauen nur geringe Chancen auf die Stelle hätten.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Vgl. Bertrand und Mullainathan (2004), S.992, 1010.

¹⁰⁸ Vgl. Krell (2004), S.171.

Es gibt einige diskriminierende Effekte, die den Personalern bei seiner Entscheidung, dem Bewerber zu- oder abzusagen, beeinflussen. Diese Effekte wären Vorurteile und Erwartungen in den Köpfen der Personalern, die nicht unbedingt zutreffen müssen oder eingehalten werden können. Das ist zum einen der Hierarchie-Effekt. Bewerber, die eine hohe Karriereleiter vorzuweisen haben, werden im Selektionsprozess meist besser bewertet als Bewerber, die sich hierarchisch immer im Mittelfeld aufgehalten haben. Dem gleichzusetzen ist der Klebe-Effekt, der Bewerber schlechter bewertet, die selten befördert wurden. Demzufolge wird von einem Bewerber mit steiler Karriereleiter in dem neuen Job auch hohe Leistungsbereitschaft erwartet und von einem Bewerber, der bis dato nur das Mittelfeld bestritten hat, wird nur durchschnittliche Leistungsbereitschaft vermutet. Der Halo-Effekt ist der bekannteste diskriminierende Effekt. Wie bereits definiert, verfälschen hier einzelne Merkmale das Gesamtbild. Vorurteile, die durch diese Merkmale entstehen, hindern den Beurteilenden den Bewerber als Ganzes wahrzunehmen. Der Ähnlichkeits-Effekt beschreibt das Verhalten, das auch aus den „In- und Out-Groups“ bekannt ist. Der Personalern bewertet Bewerber, die ihm ähnlich sind gut, weil er erwartet, dass sie ihm auf mehreren Ebenen gleich sind, und andere schlecht. Auch der Quoten-Effekt ist hier zu nennen, denn hier werden auch Entscheidungen gefällt, die nichts mit den Leistungen der Bewerber zu tun haben. Quoten legen nur fest, wie viel Prozent der Belegschaft von dem Geschlecht abhängig ist. Dass Quoten eine Maßnahme gegen die Diskriminierung beim Eintritt in den Arbeitsmarkt sind, soll hier ausnahmsweise außer Acht gelassen werden.¹⁰⁹

Um nun keinesfalls im Rekrutierungsprozess diskriminierend zu sein, sollte man auf nachstehende Punkte achten. Wichtig ist, die Stellenausschreibung so neutral wie möglich zu verfassen und nicht nur externe Bewerber anzusprechen, sondern auch der bestehenden Mitarbeiterschaft Möglichkeiten zu bieten. Man sollte bei der Stellenausschreibung auch auf mögliche Verzerrungen durch die Medienwahl achten. Am wichtigsten ist jedoch die Bewertung im Selektionsprozess, der unbedingt ein Anforderungsprofil zugrunde gelegt werden soll, um subjektive Interpretationen zu vermeiden. Hierzu soll man sich im Vorfeld Merkmale überlegen, die für die ausgeschriebene Tätigkeit unabkömmlich sind. Bestenfalls sollen sich die Merkmale auf Qualifikationsanforderungen beziehen und nicht relevante biographische Daten ausblenden. Sollten der Bewerbung Fotos beiliegen, sollten diese entfernt werden. Fotos sind die schnellsten aller Reize bei der Stereotypisierung und lösen sofort Vorurteile oder Erwartungen bei dem Beurteilenden aus, die die Bewertung verfälschen. Auch Absagen

¹⁰⁹ Vgl. GenderKompetenzZentrum, S.1f. [Zugriff am 04.07.12].

sollten neutral und ohne Begründungen erfolgen, um diskriminierendes Verhalten zu vermeiden.¹¹⁰

Obwohl es nicht rechtens ist, jobirrelevante Merkmale in den Selektionsprozess einfließen zu lassen, wenn sie sich für den Bewerber nachteilig auswirken und trotz aller Tipps, dieses zu vermeiden, kommt Diskriminierung nachweislich immer wieder vor. Um sich den Selektionsprozess zu vereinfachen, beschränken sich viele Personaler auf einfachste Entscheidungsregeln, bei denen jobirrelevante Informationen nicht aussortiert werden, sondern einfach alle zur Verfügung stehenden Informationen bewertet werden. Mittels einer Studie aus dem Jahre 1989 wurde sogar herausgefunden, dass jobirrelevante Informationen, wie Rasse und Geschlecht, einen signifikanten Einfluss auf die Auswahlentscheidungen für Managerpositionen haben und dem gegenüber nur Erfahrung als jobrelevante Information Beachtung fand. Man vermutete also, dass jobirrelevante Informationen im Selektionsprozess für die Besetzung von Managerpositionen wichtiger seien als jobrelevante Informationen. Diese Studie zeigte, dass Diskriminierung im Rekrutierungsprozess existiert.¹¹¹

Gerade bei der Analyse des Lebenslaufs ist es für den Personaler schwierig, sich nicht von jobirrelevanten Informationen beeinflussen zu lassen. Wenn man innerhalb kürzester Zeit einen Bewerber anhand seines Lebenslaufs einschätzen muss, um die Entscheidung zu treffen, ob der Bewerber geeignet für die Stelle ist oder nicht, neigen Personaler automatisch zu einer Stereotypisierung, anstatt den Lebenslauf individuell Schritt für Schritt anhand des Anforderungsprofils durchzuarbeiten. Aus Sicht des Unternehmens allerdings ist eine Stereotypisierung bei der Sichtung von Bewerbungen effizienter, sie spart Zeit und Kosten. Die Diskriminierung, die durch diese leicht entsteht, ist dabei nur ein Kollateralschaden. Obwohl der Lebenslaufanalyse nur wenig Zeit gewidmet wird und sie dadurch diskriminierungsanfällig ist, ist sie nach wie vor Bestandteil eines jeden Selektionsprozesses. Interessant dabei ist, dass trotz weit fortgeschrittener Technik, die Lebenslaufanalyse immer noch durch das menschliche Auge passiert. In den Vereinigten Staaten gibt es allerdings bereits einige Unternehmen, die diese Arbeit von Computern erledigen lassen. Hierbei werden die Lebensläufe eingescannt und anhand von Kriterien sortiert. Entspricht ein Lebenslauf diesen Kriterien, die als Anforderungsprofil gesehen werden, nicht, wird dem Bewerber automatisch abgesagt. Dieses Verfahren hat natürlich den Vorteil, dass man Arbeitszeit und somit Gehaltskosten spart, aber vor allem ist dieses Verfahren neutral. Entscheidungen werden hier nicht durch die Stereotypisierung verzerrt.

¹¹⁰ Vgl. Krell (2008), S.28f..

¹¹¹ Vgl. Hitt und Barr (1989), S.53-60.

Ein Nachteil ist jedoch, dass potentiell gute Mitarbeiter, die die Kriterien nicht vollständig erfüllen, aber denen aufgrund persönlicher Erfahrungswerte des Personalers keine Absage erteilt worden wäre, aussortiert werden.¹¹² Andersherum werden Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen, gegenüber denen der Personaler eine persönliche Abneigung hegt. Hier wird die Diskriminierung einfach ein Verfahren nach hinten verschoben, denn eingestellt wird der Bewerber mit großer Wahrscheinlichkeit nicht.

Aus diesem Grund nehmen das Unternehmen und deren Personaler diskriminierendes Verhalten gegenüber Bewerbern bei der Analyse des Lebenslaufs gern in Kauf. Die Stereotypisierung, bei der Einzelpersonen aufgrund von Merkmalen Gruppen zugeordnet werden, um Informationen über deren zukünftig mögliche Produktivität zu erhalten, ist ja erst dann diskriminierend, wenn die vermutete Produktivität geringer ist als die tatsächliche und dem Bewerber deshalb eine Absage zuteilwird. Diskriminierung durch den Personaler ist demnach nicht vorsätzlich, wird aber akzeptiert, um die beste Wahl für das Unternehmen möglichst kostengünstig zu treffen.

Ob das Problem der Verzerrung durch Stereotypisierung und die damit verbundene Diskriminierung auch unter Wirtschaftsstudenten auftreten, soll später die eigene Untersuchung zeigen. Doch zuerst einmal wird betrachtet, welche wichtigen und beeinflussenden Faktoren bei der Lebenslaufanalyse überhaupt auftreten können.

¹¹² Vgl. Manke (2008), S.30.

5. Stand der Forschung

Die Diskriminierung in der Selektionsphase des Rekrutierungsprozesses ist in den Medien stark verbreitet. Hierbei gibt es auch viele Diskussionen über den Lebenslauf, inwieweit er die Selektion diskriminierend beeinflusst. Die jüngsten Gespräche handeln von der Forderung nach einem anonymisierten Lebenslauf, der keine Angaben zur Identität der Person, wie Name, Herkunft, Familienstand, Alter oder gar das Foto, enthalten soll. Der Personaler soll dadurch gezwungen werden, sich bei seiner Auswahlentscheidung ausschließlich auf die Qualifikationen des Bewerbers zu konzentrieren. Man hofft, dadurch die Stereotypisierung und die damit verbundene Beurteilungsverzerrung zu minimieren, um Diskriminierung aus der Lebenslaufanalyse auszugliedern.

Welche persönlichen Angaben im Lebenslauf eines Bewerbers den Personaler nun in welche Richtung und in welchem Ausmaß beeinflussen zeigt dieses Kapitel, bevor mit eigener Untersuchung herausgefunden wird, wie der Lebenslauf Wirtschaftsstudenten bei ihrer Bewerberentscheidung beeinflusst.

5.1. Der Name als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion

Seinen eigenen Namen kann man sich nicht selbst aussuchen, er wird einem von seinen Eltern zugeteilt und man trägt ihn bereits lange bevor sich eine Persönlichkeit entwickeln kann. Es ist also anzunehmen, dass der Name für Außenstehende keinen Hinweis auf dessen Persönlichkeit darstellen kann. An dieser Stelle stellt sich jedoch die Frage, warum das Magistrat St. Pölten Migranten nach der Staatsbürgerschaftsverleihung mit dem Grund einer leichteren Integration eine kostengünstige Namensänderung anbietet, wenn doch der Name keine Rolle spielen sollte¹¹³. Studien beweisen, dass der Name sehr wohl Einfluss auf die Entscheidung des Personalers nimmt und über Zu- oder Absage entscheiden kann. So verrät der Name in den meisten Fällen nicht nur Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit und das Alter, sondern beeinflusst auch den ersten Eindruck durch Annahmen über zukünftige Leistungen oder intellektuelle Kompetenz.¹¹⁴

Hier kommt wieder die Stereotypisierung ins Spiel, denn auch Namen können im Kopf des Beurteilenden Stereotype auslösen. Manche Namen lassen sofort Vorurteile aufscheinen, die eine neutrale Bewertung des Bewerbers unmöglich machen. So kann ein Name

¹¹³ Vgl. Stajić (2012) [Zugriff am 30.08.12].

¹¹⁴ Vgl. Laham et al. (2012), S.752-756 [Zugriff am 06.07.12].

beispielsweise eine Abneigung gegen eine unbekannte Person hervorrufen, nur weil man eine schlechte Erfahrung mit einer Person desselben Namens hatte. Forscher haben auch die Modernität von Namen getestet und was sie im Gegenüber auslösen. Hierbei wurde herausgefunden, dass ein altmodischer Name, wie „Walter“, ein gehobenes Alter und Merkmale, wie geringe Attraktivität und geringe Intelligenz, suggeriert. Auch Personen mit Namen, die in ungebildeten Schichten beliebt sind, haben es schwer im Selektionsprozess, da sie Vorurteile der geringen Intelligenz im Gegenüber auslösen können. In den Vereinigten Staaten zum Beispiel sind Bewerber mit Namen, die typischerweise von farbigen Menschen getragen werden, wie „Jamal“, benachteiligt bei der Lebenslaufanalyse. Eine weitere Studie untersuchte die Wirkung von Nachnamen, die aus einem Doppelnamen bestanden. Bei der Suche nach einer Person mit Entscheidungskraft hatten Bewerber mit Doppelnamen weniger Chancen auf eine Zusage. Stereotype lösten das Vorurteil aus, dass Personen, die sich nicht einmal für einen Namen entscheiden könnten, sicher auch entscheidungsschwach im Job sein würden. Positiv sind jedoch ungewöhnliche Namen, die nicht sofort Stereotype im Gedächtnis ansprechen. Diese werden meist als etwas Besonderes wahrgenommen und im positiven Sinne gespeichert. Diesen Effekt nutzen oft Prominente aus, die sich einen Künstlernamen zulegen, um sich am Markt unverwechselbar zu machen.¹¹⁵

Dem gegenüber predigen Forscher aber auch immer wieder, dass kurze, leicht auszusprechende Namen den ersten Eindruck bei der Lebenslaufanalyse im positiven Sinne beeinflussen. Stehen zwei gleich qualifizierte Bewerber zur Auswahl, wird der bevorzugt und zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen, dessen Name keine Probleme bei der Aussprechbarkeit auslösen. Auch in der Politik macht man sich diesen Effekt gern zunutze, denn Kandidaten mit einfachen, prägnanten Namen erhalten mehr Zustimmung, weil ein unkomplizierter Name Vertrauen ausstrahlt.¹¹⁶

Wie bereits erwähnt, kann ein Name auch ethnische Diskriminierung auslösen. Einige Forscher haben versucht, dieses in einer Studie nachzuweisen. Um möglichst die Realität widerzuspiegeln, griffen die meisten Forscher auf so genannte „Correspondence Untersuchungen“ zurück, weil diese am realen Arbeitsmarkt durchgeführt werden. L. Kaas und C. Manger schickten also fiktive Bewerbungen von deutschen Staatsbürgern an reale Unternehmen und maßen anhand der Antworten die Einladungswahrscheinlichkeiten. Alle Testpersonen wurden geboren und wuchsen auf in Deutschland, unterschieden sich jedoch in ihren Namen. Die eine Gruppe hatte typisch deutsche Namen, wobei die andere

¹¹⁵ Vgl. Access [Zugriff: 06.07.12].

¹¹⁶ Vgl. Rollingplanet (2012) [Zugriff am 06.07.12].

Gruppe türkisch klingende Namen hatte, um die ethnische Abstammung zu signalisieren. Herausgefunden haben die Autoren eine 14 Prozent niedrigere Einladungswahrscheinlichkeit bei den Testpersonen mit türkischen Namen. Dieser Prozentsatz steigerte sich noch auf 24 Prozent, wenn man nur kleine Unternehmen betrachtete. Da die ethnische Abstammung der einzige Unterschied zwischen den Testpersonen war, konnte eine Diskriminierung diesbezüglich nicht ausgeschlossen werden. Auch in anderen Ländern nutzte man die „Correspondence Untersuchungen“, um ethnische Diskriminierung festzustellen. Mit Erfolg, denn beispielsweise in den Vereinigten Staaten konnten sogar größere Unterschiede in der Einladungswahrscheinlichkeit zwischen ethnisch unterschiedlichen Gruppen festgestellt werden.¹¹⁷

Die Studie von M. Bertrand und S. Mullainathan, die Rassendiskriminierung am amerikanischen Arbeitsmarkt erforscht, zeigt ein signifikanter Unterschied von 50 Prozent bei der Einladungswahrscheinlichkeit zwischen Bewerbern mit Namen, die für „Whites“ typisch sind und Bewerbern mit typisch farbigen Namen. In ihren Augen ist die Diskriminierung aufgrund des Namens nichts anderes als Rassendiskriminierung. Der Name eines Bewerbers hilft einem Beurteilenden also nur den Bewerber einer bestimmten Rasse oder bestimmten ethnischen Gruppe zuzuordnen, wenn danach bewertet wird.¹¹⁸

Eine ähnliche Sichtweise zeigen S.D. Levitt und R.G. Fryer in ihrem Artikel „The causes and consequences of distinctively black names“. Sie kommen zu dem Schluss, dass der Name nicht die Schuld für die Ungleichbehandlung trägt, sondern eher als Folge bezeichnet werden sollte. Denn die Ungleichbehandlung gab es lang bevor sich „Blacks“ für eine Namensgebung entschieden, die heute als typisch farbig bezeichnet werden würde. Erst durch die „Black Power“ Bewegung in den späten 1960er Jahren entwickelte sich die „Black identity“, die die Farbigen dazu veranlasste, sich mittels unverwechselbarer Vornamen von den „Whites“ abzusetzen. Die Autoren gehen sogar so weit, dass sie die Studien, in denen bewiesen wurde, dass Bewerber mit traditionellen weißen Namen mehr Einladungen zum Vorstellungsgespräch erhielten als Bewerber mit typisch farbigen Namen, infrage stellen, weil sie in ihrer Untersuchung keinen Zusammenhang fanden. Sie sagen zwar, dass der Name etwas über den sozioökonomischen Stand verrät und man daraus Produktivität ableiten kann, dass aber

¹¹⁷ Vgl. Kaas und Manger (2012), S.1-20 [Zugriff am 06.07.12].

¹¹⁸ Vgl. Bertrand und Mullainathan (2004), S.998, 1006.

die Diskriminierung hier eher auf die frühere Rassentrennung zurückzuführen ist, die eine Entscheidung über Zu- oder Absage beeinflusst.¹¹⁹

Wissenschaftler B. Coffey beschäftigt sich mit der Rechtsbranche und dem dort existierenden Frauenmangel. Laut dem Jusalumni Magazin aus dem Jahre 2010 sind die Zahlen in Österreich für die Rechtswissenschaftliche Fakultät erschreckend, bei 54,5 Prozent an weiblichen Studenten im Fach Rechtswissenschaften sind nur 8,6 Prozent der Professuren von Frauen besetzt.¹²⁰ Obwohl hier offensichtlich das Geschlecht das Hauptproblem ist, möchte Coffey Zusammenhänge mit dem Namen finden. Mit seiner Studie versucht er zu beweisen, dass Frauen, die männlich klingende Namen haben mehr Chancen auf eine Karriere in der Rechtsbranche haben. Dabei nimmt er Bezug auf die Vergangenheit der Vereinigten Staaten von Amerika, in der Frauen die Ausnahme bei Gericht waren. Gab es Frauen unter all den Männern, wurden sie meist wie diese angesprochen. Wenn sie nicht schon einen männlich klingenden Namen hatten, bekamen sie ein „Gentleman“ vor ihren eigenen Namen, um sie als eine von ihnen scheinen zu lassen. Coffey wies jedem Namen nun eine Position auf der Männlichkeitsskala zu und testete, ob es dort einen Zusammenhang mit der Karriere in der Rechtsbranche gab. Er fand heraus, dass je höher die Männlichkeit des Namens war, desto eher war eine juristische Position denkbar. Ob dieses Ergebnis jedoch seine Hypothese bestätigte, konnte nicht geklärt werden.¹²¹

Nun soll noch der „Kevinismus“ erwähnt werden, weil er Teil jeder zweiten Studie ist, die sich mit Namen beschäftigt. Der Name „Kevin“ wurde modern als der Film „Kevin allein zu Haus“ 1991 in die Kinos kam. Es brach der so genannter „Kevinismus“ aus, bei dem gefühlt jeder dritte Junge von seinen Eltern in diesem Jahr auf den Namen „Kevin“ getauft wurde, ohne sich darüber bewusst zu sein, was dies für ihr Kind bedeutete. Kevin war in den Augen seiner Gegenüber ein verhaltensgestörter kleiner Junge, der nie auf das hörte, was man ihm sagte und immer nur Unfug anrichtete. Ein Vorurteil, das bis heute nicht verblasst ist, obwohl der Film bereits über 20 Jahre her ist.¹²² Nicht zuletzt sind jedoch auch manche Lehrer schuld daran, dass diese Vorurteile oft bestätigt werden und somit weiter fortbestehen. Lehrer können durch ihre durch Vorurteile geleiteten Beurteilungen die Selbstwahrnehmungen von Kindern beeinflussen. Die Beeinflussung kann so weit führen, dass die Kinder unbewusst ihr Verhalten diesen Erwartungen anpassen.¹²³

¹¹⁹ Vgl. Fryer und Levitt (2004), S.771, 769, 799ff..

¹²⁰ Vgl. LexisNexis (2010), S.17 [Zugriff am 06.07.12].

¹²¹ Vgl. Coffey und McLaughlin (2009), S.1-22 [Zugriff am 06.07.12].

¹²² Vgl. Rollingplanet (2012) [Zugriff am 06.07.12].

¹²³ Vgl. Figlio (2005), S.21.24 [Zugriff am 11.07.12].

5.2. Das Foto als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion

Laut Psychologe L.-E. Petersen ist der Name eines Bewerbers ein beeinflussender Faktor bei der Personalselektion, aber viel wirkungsvoller ist ein Bewerbungsfoto. Ein Foto setzt viel mehr und viel schneller Stereotype frei als es ein Name jemals schaffen könnte. Es ist demnach auch möglich, einen Bewerber mit einem wenig versprechenden Namen durch ein attraktives Foto wieder aufzuwerten oder gar den Namen auszublenden.¹²⁴

Grundsätzlich kann man sagen, dass das Aussehen auf dem Arbeitsmarkt eine Rolle spielt. Eine Studie, die Manager nach Erfolgsfaktoren befragte, fand sogar heraus, dass das Aussehen unter den zehn wichtigsten Faktoren gereiht wurde.¹²⁵ Ob es jedoch positiv ist, gut auszusehen, oder gar negativ, interpretieren Forscher auf unterschiedliche Weise. Daher existiert sowohl ein „beautiful is good-Effekt“ als auch ein „beauty is beastly-Effekt“. Der natürliche Menschenverstand sagt einem aber auch, dass es einige Berufe gibt, in denen Attraktivität wichtiger ist als in anderen Berufen. In der Modelbranche ist ein gutes Aussehen Voraussetzung, wohingegen es im Servicebereich nur erwünscht ist. Laut C. Warhurst, D. van den Broek, R. Hall und D. Nickson bevorzugen jedoch immer mehr Unternehmen attraktive Servicemitarbeiter, um sich von der Konkurrenz abzusetzen. Die neue Differenzierungsstrategie heißt „aesthetic labour“ und setzt sich zum Ziel, durch physische Attraktivität gewisse Gefühle im Konsumenten auszulösen, um somit am Markt konkurrenzfähig zu bleiben. Attraktivität soll aber nicht nur ein Wettbewerbsvorteil sein, sondern als neues Markenzeichen der Unternehmen fungieren. Laut Autoren geben 90 Prozent befragter Unternehmen zu, dass das Aussehen eines Bewerbers im Rekrutierungsprozess einen ausschlaggebenden Faktor darstellt. Der Prozentsatz ist deshalb so hoch, weil Diskriminierung aufgrund des Aussehens im Gesetz noch nicht geregelt ist.¹²⁶

Der „beautiful is good-Effekt“ besagt, dass Attraktivität gut ist. Hier tendiert das Unterbewusstsein dazu, attraktiven Menschen positive Charakteristika zuzuschreiben.¹²⁷ Demnach eignen sich attraktive Bewerber eher für eine Anstellung als weniger attraktive. Eine Studie von S.K. Johnson, K.E. Podratz, R.L. Dipboye und E. Gibbons, die sich mit diesem Effekt auseinandersetzte, fand jedoch heraus, dass dieser Effekt keine Allgemeingültigkeit besitzt. Bei den Männern gilt: Sowohl in typisch männlichen als auch in typisch weiblichen Berufen ist die Attraktivität gleich wichtig. Nur bei den Frauen konnte

¹²⁴ Vgl. Access [Zugriff am 06.07.12].

¹²⁵ Vgl. Browne und Giampetro-Meyer (2003), S.92 [Zugriff am 08.10.12].

¹²⁶ Vgl. Warhurst et al. (2009), S.132f..

¹²⁷ Vgl. Browne und Giampetro-Meyer (2003), S.96 [Zugriff am 08.10.12].

ein Unterschied festgestellt werden. Attraktive Frauen in typisch weiblichen Berufen hatten es leichter einen Job zu bekommen als weniger attraktive Frauen. In typisch männlichen Berufen war das Ergebnis ähnlich, nur war die Attraktivität nicht ganz so wichtig. Ein negativer Zusammenhang wurde allerdings nicht festgestellt. Wenn man die Wichtigkeit des Aussehens für das Unternehmen als Variable mit einbezog, musste erkannt werden, dass attraktive Frauen in typisch männlichen Berufen, bei denen kein Wert auf das Aussehen gelegt wurde, als weniger geeignet bewertet wurden. Der „beauty is beastly-Effekt“ kam demnach nur in typisch männlichen Berufen zum Vorschein, wo Aussehen als unwichtig galt. Ein gutes Beispiel ist eine Justizwache. Gibt es Frauen in diesem Beruf, dann schauen sie eher männlich aus. Grundsätzlich besagt dieser Effekt also, dass die Attraktivität von Frauen nachteilig ist, wenn sie sich für männerdominierende Berufe bewerben, bei denen Aussehen keine Rolle spielt.¹²⁸

In männerdominierenden Berufen, bei denen Attraktivität keine Rolle spielt, wird jedoch oft Wert auf Männlichkeit gelegt. Männlichkeit steht für Selbstbewusstsein und wird positiv bewertet. Es ist für eine Frau demnach möglich, durch männliches Aussehen den Beurteilenden, der seine Erwartungen von äußeren Merkmalen steuern lässt, unterbewusst zu beeinflussen, was wiederum den „beauty is beastly-Effekt“ bestätigt. Jedoch unterliegt der „beautiful is good-Effekt“ größerer Anwendung im Rekrutierungsprozess und ist somit widerstandsfähiger.¹²⁹

Verschiedenste Autoren untersuchen verschiedenste Phänomene, beweisen aber immer den gleichen Effekt, dass Attraktivität positiv ist. Eine Studie von K. Dion, E. Berscheid und E. Walster zeigte sogar, dass attraktive Menschen als sozial erwünschter galten als weniger attraktive Menschen. Diese Meinung wurde laut der Forscher sogar von beiden Geschlechtern geteilt.¹³⁰ S.J. Solnick und M.E. Schweitzer untersuchten beispielsweise das Ultimatumspiel, das ursprünglich aus der Spieltheorie stammt. Hier geht es darum, dass eine Person einen fixen Geldbetrag nur dann erhält, wenn sie sich ihn mit einer anderen Person zu einem ihr beliebig wählbaren Prozentsatz teilt. Akzeptiert die zweite Person diesen Prozentsatz jedoch nicht, bekommt keiner der beiden etwas von dem Geld. Mischt man dieses Spiel mit Attraktivität kann bewiesen werden, dass, wenn die zweite Person attraktiv ist, sie einen höheren Prozentsatz angeboten bekommt als eine weniger attraktive zweite Person.¹³¹

¹²⁸ Vgl. Johnson et al. (2010), S.301-318 [Zugriff am 11.07.12].

¹²⁹ Vgl. Johnson et al. (2010), S.301-318 [Zugriff am 11.07.12].

¹³⁰ Vgl. Dion et al. (1972), S.288.

¹³¹ Vgl. Solnick und Schweitzer (1999), S.199-215.

Aber das ist noch nicht alles. Studien zeigen, dass Attraktivität für ein hohes Selbstbewusstsein steht, welches in weiterer Folge für ein hohes Maß an innerlicher Kontrollüberzeugung steht, was bedeutet, dass man von seiner eigenen Kraft überzeugt ist, weshalb ihnen auch Bestimmtheit nachgesagt wird. Dies sind alles Eigenschaften, die man sich für Führungskräfte wünscht, also am Arbeitsmarkt erstrebenswert sind.¹³²

Auch R.K. Wilson und C.C. Eckel untersuchten ein Spiel, das auf Vertrauen beruhte. Man konnte sehen, dass dem attraktiven Gegenüber mehr anvertraut wurde, weil man ihm Kooperation nachsagte.¹³³ Auch ein Arbeitsverhältnis beruht auf Vertrauen, ist der Bewerber nicht vertrauenswürdig, erhält er keine Anstellung. Daraus lässt sich schließen, dass attraktive Bewerber aufgrund ihrer Vertrauensausstrahlung gegenüber weniger attraktiven Bewerbern im Selektionsprozess bevorzugt werden. C.C. Eckel setzte ihre Untersuchungen in einer anderen Studie fort. Sie wollte herausfinden, ob es für den Entscheider wichtig ist, das Gegenüber zu sehen und ob Entscheidungen davon abhängen. Herausgefunden hat sie, dass sowohl der Entscheider als auch das Gegenüber dafür zahlen würden, die jeweils andere Person zu sehen. Kaufte man ein Foto, stieg das Vertrauen. Das Vertrauen war sogar größer als in der Situation, in der das Foto automatisch mitgeliefert wurde. Gab es gar kein Foto wurde auf beiden Seiten weniger vertraut. Daraus ist zu schließen, dass die profitabelste Situation für den Entscheider die war, in der beide ihr Gegenüber sehen konnten.¹³⁴ Selbiges wird auch für den Lebenslauf eines Bewerbers angenommen.

Den „beauty is beastly-Effekt“ für Frauen unterstützt auch B.J. Ruffle in seiner Studie, denn bei Männern ist es so, dass Arbeitgeber auf Bewerbungen attraktiver Kandidaten öfter antworten (19,7%) als auf Bewerbungen, die kein Foto enthalten (13,7%) oder deren Kandidaten nur ein gewöhnliches Aussehen vorweisen (9,2%). Bei Frauen hingegen wird es vom Arbeitgeber besser bewertet, wenn man der Bewerbung kein Foto inkludiert, was der bereits getätigten Vermutung widerspricht. Man muss jedoch dazu sagen, dass der „beauty is beastly-Effekt“ davon abhängig ist, wer die Bewerberbeurteilung durchführt. Macht es das Unternehmen selbst, trifft er zu und attraktive Frauen erhalten eine schlechtere Bewertung als weniger attraktive Frauen. Diese werden somit auch weniger häufig zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Wird die Beurteilung von einer

¹³² Vgl. Browne und Giampetro-Meyer (2003), S.97f. [Zugriff am 08.10.12].

¹³³ Vgl. Wilson und Eckel (2006), S.189-202.

¹³⁴ Vgl. Eckel und Petrie (2011), S.1511f..

Arbeitsagentur durchgeführt, kann dieser Effekt nicht nachgewiesen werden, da diese zwischen Attraktivität und Gewöhnlichkeit nicht unterscheidet.¹³⁵

Obwohl immer wieder gesagt wird, dass Bewerbungsfotos die stärksten und schnellsten Auslöser für Beurteilungsverfälschungen sind und es für Personaler besser wäre, diese zu entfernen, gibt es genug Personalbeauftragte, die darauf niemals verzichten wollen würden. Ihnen ist es wichtig, ihr Gegenüber zu sehen, obgleich sie wissen, dass es vermutlich diskriminierendes Verhalten auslöst.

Diskriminierung konnte zum Beispiel bei einer Studie nachgewiesen werden, die identische Lebensläufe verschickte, wobei der einzige Unterschied sich auf die Fotos bezog. Das Foto wurde so manipuliert, dass aus einem normalgewichtigen Kandidaten ein übergewichtiger Kandidat wurde. Der übergewichtige Kandidat erhielt im Vergleich mit der anderen normalgewichtigen Person 6 bis 8 Prozent weniger Antworten auf seine Bewerbung. Als Kontrast könnte man aber auch zurückkommen auf das Ergebnis, welches besagte, dass Frauen besser kein Foto mitschicken sollten, da das ihre Einladungswahrscheinlichkeiten reduzieren würde. Das Vorurteil, dass attraktive Frauen sich nur selbstdarstellen wollen oder „blond ist blöd“ sind hier als Gründe genannt, aber auch Eifersucht könnte ein Grund sein, denn Frauen fühlen sich häufig durch die Attraktivität anderer Frauen bedroht und laut B.J. Ruffle sind es zu 93 Prozent Frauen, die Bewerbungsunterlagen beurteilen.¹³⁶

Auch M. Agthe unterstützt diese Theorie für den Selektionsprozess von Unternehmen und behauptet, dass der „beautiful is good-Effekt“ nur bei Personen des anderen Geschlechts ausgelöst wird. Attraktivität wird hingegen bei Beurteilenden des gleichen Geschlechts eher negativ bewertet. M. Agthe unterscheidet hier aber noch zusätzlich durch die Attraktivität der Beurteilenden. Sind die Beurteilenden desselben Geschlechts weniger attraktiv als ihre Kandidaten, trifft gerade erwähnte negative Beurteilung zu.¹³⁷

Aber nicht nur Eifersucht löst den „beauty is beastly-Effekt“ im Selektionsprozess aus, es gibt auch einige andere Faktoren, die gegen einen attraktiven Mitarbeiter sprechen. So nimmt man an, dass attraktive Frauen eher heiraten und Kinder bekommen als weniger attraktive Frauen. Auch glauben Personalverantwortliche, dass sich attraktive Personen schlechter in ein Team integrieren können. Letztendlich besteht bei attraktiven Frauen

¹³⁵ Vgl. Ruffle und Shtudiner (2011), S.1-27 [Zugriff am 11.07.12].

¹³⁶ Vgl. Ruffle und Shtudiner (2011), S.1-27 [Zugriff am 11.07.12].

¹³⁷ Vgl. Agthe et al. (2010), S.1154.

eher die Gefahr der Belästigung, der man durch die Anstellung weniger attraktiver Frauen entgehen möchte.¹³⁸

Die Forschung ist sich also nicht ganz einig darüber, ob Attraktivität im Selektionsprozess positiv zu betrachten ist oder negativ. Mit Gewissheit kann man aber sagen, dass das Aussehen eine wichtige Rolle in diesem Prozess spielt und dass Diskriminierung in diesem Zusammenhang keine Seltenheit ist. Wo Stereotype leicht aktiviert werden, lösen sie leicht Vorurteile und Erwartungen aus, die eine diskriminierungsfreie Beurteilung kaum möglich machen.

Ein Rat an dieser Stelle kommt von M.F. Bagues und B. Esteve-Volart. Um den Selektionsprozess möglichst diskriminierungsfrei zu gestalten, sollte man auf das Geschlecht der Personaler achten, am besten wäre laut der Autoren ein gemischt geschlechtliches Komitee.¹³⁹

Wenn man sich allerdings der Stereotypisierung, die die eigene Person beim Gegenüber auslöst, bewusst ist, kann man mit bestimmt eingesetzten Tricks den Vorurteilen und Erwartungen entgegenwirken. Sucht ein Unternehmen einen durchsetzungsstarken Mitarbeiter, assoziiert man die freie Stelle oft mit einer männlichen Person. Dennoch schließt das Frauen nicht unbedingt von der Stelle aus, denn auch Frauen können mit den richtigen Tricks Männlichkeit und somit Durchsetzungsstärke ausstrahlen. Wo Frauen mit kantigem Kinn oder breiten Schultern schon von selbst männliche Merkmale aufweisen, müssen Frauen mit weiblichen Zügen mit ihrem Outfit und Styling tricksen. Bereits hochgeschlossene Kleidung und zurückgekämmte Haare können männliche Signale freisetzen und den Personaler im Unterbewusstsein manipulieren.¹⁴⁰

Wird eine kommunikative Persönlichkeit gesucht, dann haben eher weibliche Personen einen Vorteil im Selektionsprozess, weil sie entsprechende Stereotype aktivieren. Dennoch können auch Männer mit femininen Äußeren im Unterbewusstsein des Personalers Kommunikationsfähigkeit ausstrahlen. Doch übertreiben sollte man sowohl in die eine Richtung als auch in die andere Richtung nicht.¹⁴¹

¹³⁸ Vgl. Browne und Giampetro-Meyer (2003), S.100 [Zugriff am 08.10.12].

¹³⁹ Vgl. Ruffle und Shtudiner (2011), S.27 [Zugriff am 11.07.12].

¹⁴⁰ Vgl. Ross (2003) [Zugriff am 11.07.12].

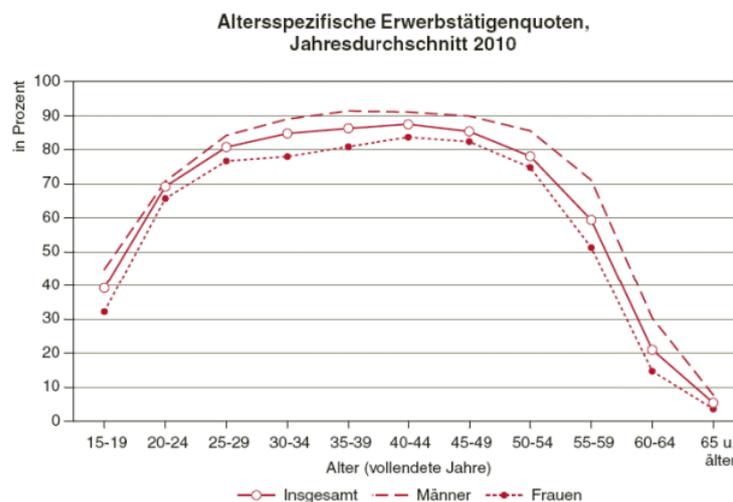
¹⁴¹ Vgl. Ross (2003) [Zugriff am 11.07.12].

5.3. Das Alter als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion

Die Bevölkerung wird nachweislich immer älter. Grund dafür ist der Fortschritt in der Medizin, der einen Erhalt der Gesundheit für die älteren Generationen ermöglicht, aber natürlich auch die niedrigen Geburtsraten. Ergo dessen gibt es immer mehr ältere Menschen am Arbeitsmarkt. Laut einer Studie aus Deutschland sind noch 44,2 Prozent der 60 bis 64 jährigen um einen Job bemüht.¹⁴²

Aber wie ist es wirklich um das Alter am Arbeitsmarkt bestellt? Was den Selektionsprozess betrifft, hört man ja immer wieder, dass man Bewerber ab einem bestimmten fortgeschrittenen Alter ungern einstellt. Ältere Menschen werden oft damit assoziiert, dass sie sich nicht mehr ändern wollen, sie wollen nichts dazulernen und haben es schwer mit der Anpassung, außerdem werden sie mit einer kurzen Arbeitsdauer assoziiert, weil sie dem Pensionsalter nah sind. So werden Ältere für das Unternehmen weniger als Investition für die Zukunft und mehr als eine Belastung gesehen. Andererseits liest man immer wieder von Frauen um die 25 Jahre, die es im Selektionsprozess schwer haben, weil man sie in diesem Alter mit Familienplanung assoziiert. Beides ist in nachstehender Graphik von 2011 aus Österreich gut zu erkennen.¹⁴³

Abbildung 10: Mikrozensus Arbeitskräfteerhebung



Quelle: Statistik Austria (2011), Mikrozensus Arbeitskräfteerhebung [Zugriff am 15.08.12]

Fakt ist, dass auch das Alter nicht zu einer Generalisierung von Eigenschaften geeignet ist, denn die Produktivität einer Person ist nicht an ihrem Alter erkennbar. F. Temming geht in seiner Forschung auf die Ungleichbehandlung von Jung und Alt in der Arbeitswelt ein. Aus seiner Sicht findet die Altersdiskriminierung nur in den Randgruppen statt, also

¹⁴² Vgl. Stern (2012) [Zugriff am 12.08.12].

¹⁴³ Vgl. Temming (2008), S.42f. [Zugriff am 11.07.12].

bei den jüngeren Generationen, den 15 bis 29 jährigen und bei den älteren Generationen, den über 50 jährigen. Dazu gibt er an, dass die jüngeren Generationen, die die meisten Probleme mit dem Berufseinstieg haben, knapp zwei Prozent mehr diskriminiert werden als die älteren Generationen, die ihre Probleme mehr bei der Beendigung haben.¹⁴⁴

O. Hahn sieht jedoch die Diskriminierungsbekämpfung für die älteren Generationen als wichtiger an, denn durch das Älterwerden der Bevölkerung ist es wichtiger, deren Erwerbsquoten zu erhöhen. Schließlich läge die zukünftige Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen in den Händen der älteren Generationen. Er zitiert wiederum eine Studie die Gegenteiliges zu Temming berichtet. Hier wurde herausgefunden, dass es ältere Bewerber deutlich schwieriger beim Zugang zum Arbeitsmarkt haben, weil sie durch ihre Begünstigungen einen höheren Kostenfaktor für das Unternehmen darstellen, durch rechtliche Bestimmungen schwieriger kündbar und somit deutlich unattraktiver sind.¹⁴⁵

Dass das Alter eines Bewerbers, wie bereits zu Beginn erwähnt, auch diskriminierende Stereotypisierung auslöst, zeigt folgendes Beispiel aus Irland. Hier wurde einer Dame im Alter von 48 Jahren ein Ausbildungsplatz verweigert, weil man mit ihrem Alter eine geringe technische Versiertheit assoziierte, ohne wirklich Informationen darüber vorliegen zu haben.¹⁴⁶

Diesen negativen Einfluss des höheren Alters fand auch P. Petit in ihrer Studie. Sie zeigte, dass Bewerber im Alter von 25 Jahren eine höhere Wahrscheinlichkeit aufwiesen, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden, als Bewerber im Alter von 37. Dies galt vor allem für kaufmännische Berufe, in denen hohe Qualifikationen gefragt waren und man nach motivierten dynamischen Bewerbern Ausschau hielt. Laut P. Petit assoziierte man das jüngere Alter mit einem Bewerber, der am Anfang seiner Karriere stand und somit noch viel Motivation mitbrachte. Aber auch die zu Beginn genannte Diskriminierung von 25 jährigen Frauen wurde hier bestätigt, was jedoch nicht, wie vorher vermutet, nur am Alter liegt, sondern ein Zusammentreffen von Alter und Geschlecht und dem damit verbundenen Vorurteil der Familiengründung darstellt.¹⁴⁷

Zu erwähnen wäre an dieser Stelle, dass sich das Alter von den anderen Diskriminierungen abhebt. Das Alter ändert sich im Laufe des Lebens, wodurch die Person zeitweise diskriminiert wird und in einer anderen Lebensphase nicht zur

¹⁴⁴ Vgl. Temming (2008), S. 42f. [Zugriff am 11.07.12].

¹⁴⁵ Vgl. Hahn, S.92 [Zugriff am 12.08.12].

¹⁴⁶ Vgl. O'Conneide (2005), S.11ff. [Zugriff am 12.08.12].

¹⁴⁷ Vgl. Petit (2007), S.381ff..

diskriminierten Gruppe gehört. Auch die Vorurteile und Erwartungen ändern sich je nach Alter, festgelegte Merkmale scheint es hier nicht zu geben. Ein gern genanntes Beispiel bei der Beurteilung von Bewerbern sind Reife und Erfahrung. Ein Beurteilender assoziiert ein fortgeschrittenes Alter gern mit Reife und Erfahrung. Dass jedoch nur eine längere Berufstätigkeit eine gewisse Reife und Erfahrung möglich macht, wird hier vergessen. Eine ältere Person, die noch nie gearbeitet hat, kann unmöglich besser für ein Unternehmen sein als eine jüngere Person ohne Berufserfahrung.¹⁴⁸

Aber dennoch gibt es Altersbeschränkungen bei der Einstellung neuer Mitarbeiter, die sinnvoll sind. Beispielsweise wenn es sich um harte körperliche Arbeit handelt, sollte eine Obergrenze zum Schutz älterer Generationen aber auch zum Schutz der Arbeitnehmer gesetzt werden.¹⁴⁹

5.4. Das Geschlecht als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion

Wie P. Petit bereits bemerkt hat, spielt das Geschlecht bei vielen Diskriminierungen mit. So ist es zuletzt bei der Altersdiskriminierung aufgetreten. Wo anfangs die jüngere Generation gegenüber der älteren Generation Vorteile im Selektionsprozess hatte, kam bei der zusätzlichen Unterscheidung nach Geschlechtern gegenteiliges zum Vorschein. Auf einmal war die jüngere weibliche Generation benachteiligt gegenüber der älteren weiblichen Generation. Auch bei der Attraktivität als diskriminierender Faktor wurde zwischen den Geschlechtern unterschieden. Attraktive Männer waren klar im Vorteil gegenüber weniger attraktiven Männern. Bei Frauen unterschied sich die Beurteilung nach männerdominierten und frauendominierten Berufen, nach der Wichtigkeit des Aussehens für den jeweiligen Beruf und nach dem Geschlecht der beurteilenden Person. Der Name ist hier keine Ausnahme, denn von ihm aus kann auf das Geschlecht des Bewerbers geschlossen werden. Eine Namensdiskriminierung bezieht also häufig auch eine Geschlechtsdiskriminierung mit ein.

Das Geschlecht ist also aus gutem Grund neben der Nationalität Hauptauslöser für Diskriminierung im Rekrutierungsprozess. Diese beiden Merkmale lösen im Gegenüber die ausschlaggebendsten Stereotype frei, weshalb sie die meist erwähntesten Diskriminierungsgründe in der Literatur sind.

¹⁴⁸ Vgl. O'Conneide (2005), S.11ff. [Zugriff am 12.08.12].

¹⁴⁹ Vgl. O'Conneide (2005), S.11ff. [Zugriff am 12.08.12].

Die Unterschiede zwischen Mann und Frau existieren schon seit Adam und Eva und sind bis heute in unseren Köpfen fest verankert. Jedes Geschlecht weist demnach ein feststehendes Verhaltensmuster auf, wonach es seine Rolle in der Gesellschaft zugewiesen bekommt. Der Mann war von Beginn an der beruflich Aktive, der das Geld nach Hause brachte, er war dominant, erfolgreich und besaß Durchsetzungsfähigkeit und Aggressivität. Die Frau hingegen hatte sich um die Familie zu kümmern und überzeugte mit Hilfsbereitschaft und Einfühlungsvermögen. Heute jedoch nach der Emanzipation der Frau hat sich vieles geändert, die Frauen sind aus ihrer Geschlechterrolle ausgebrochen und verfolgen mit gleichen Qualifikationen ähnliche berufliche Ziele wie die Männer.¹⁵⁰

Aus der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände aus dem Jahr 2001 geht sogar hervor, dass der Frauenanteil an den Studierenden wächst und dass Frauen heute bezüglich ihrer Ausbildungsqualität höher angesiedelt sind als Männer.¹⁵¹ Laut Statistik Austria war der Anteil der weiblichen Studenten (79.713) im Jahr 2001 in Österreich sogar größer als der der männlichen Studenten (70.323).¹⁵²

Was allerdings von früher nach wie vor gleich geblieben ist, ist die geschlechtsstereotype Wahrnehmung. Die Frauen haben sich zwar weiterentwickelt und unterscheiden sich in ihrer Geschlechterrolle kaum noch vom Mann, ihre früheren Verhaltensmuster sind aber als Vorurteile und Erwartungen in den Köpfen der Menschen geblieben, die nun durch Geschlechtsstereotype ausgelöst werden können und somit Bewertungen verzerren. Die Diskriminierung zeigt also, dass Frauen, obgleich sie die gleichen Qualifikationen aufweisen wie ihr männliches Gegenstück, im Selektionsprozess der männerdominierenden Berufe meist aufgrund ihres Geschlechts den Kürzeren ziehen. Frauen haben gegenüber Männern lediglich einen Vorteil in Berufen, in denen Team- und Kommunikationsfähigkeit gefordert sind, oder in untergeordneten Berufen, da diese ihrem Stereotyp entsprechen.¹⁵³ Demnach hängt die Entscheidung über eine Einladung zum Vorstellungsgespräch oder eine Absage nicht nur vom Geschlecht selbst ab, sondern auch davon, welches Geschlecht in der jeweiligen Berufsgruppe dominiert.¹⁵⁴

Eine Linzer Studie versuchte, mittels einer „Correspondence Untersuchung“ herauszufinden, ob man mit dem sozialen Geschlecht die Beurteilung rund um das biologische Geschlecht beeinflussen könne. Mit dem sozialen Geschlecht sind die Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale gemeint, die ein bestimmtes Geschlecht

¹⁵⁰ Vgl. v. Rennenkampff (2005), S.10ff. [Zugriff am 04.07.12].

¹⁵¹ Vgl. Krell et al. (2005), S.72 [Zugriff am 11.07.12].

¹⁵² Vgl. Statistik Austria (2007) [Zugriff: 30.08.12].

¹⁵³ Vgl. v. Rennenkampff (2005), S.10ff. [Zugriff am 04.07.12].

¹⁵⁴ Vgl. Weichselbaumer (2000), S.9 [Zugriff am 11.07.12].

normalerweise aufweist. Es sollte untersucht werden, ob eine biologisch weibliche Bewerberin mit einem männlichen sozialen Geschlecht, ihre Einstellungswahrscheinlichkeit in einem männerdominierenden Beruf erhöht beziehungsweise in einem frauendominierenden Beruf reduziert. Als typisch männlichen Beruf entschied man sich in der Studie für den Techniker, wo es nur einen Frauenanteil von 13 Prozent zu verzeichnen gab, und als typisch weiblicher Beruf wurde Sekretärin gewählt, weil dieser einen Frauenanteil von 97 Prozent hatte. Als Testbewerber wurden zwei Frauen unterschiedlichen sozialen Geschlechts und ein Mann gewählt. Alle Bewerber wiesen die gleichen Qualifikationen auf. Um nun die sozialen Geschlechter unterscheiden zu können, nutzte die Forscherin D. Weichselbaumer unterschiedliche Layouts, Hobbies und Stylings im Lebenslauf der Bewerber. Ein verschnörkeltes Layout sowie Zeichnen und Nähen als Hobbies aber auch offenes langes Haar und blumige Kleidung wiesen eindeutig auf das weibliche soziale Geschlecht hin. Das männliche soziale Geschlecht der zweiten Bewerberin hingegen hatte einen schlichten Lebenslauf, Hobbies, wie Motorrad fahren und Schlagzeug spielen, und ein Foto mit streng zurückgekämmtem Haar gewählt. Bekam nur einer der Bewerber keine Einladung zum Vorstellungsgespräch, obwohl alle die gleichen Qualifikationen besaßen, konnte Diskriminierung vermutet werden.¹⁵⁵¹⁵⁶

Die Ergebnisse für den Techniker Beruf zeigten eindeutig diskriminierendes Verhalten gegenüber dem biologisch weiblichen Geschlecht, denn der männliche Bewerber wurde circa 10 Prozent häufiger zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen als seine beiden weiblichen Mitbewerberinnen. Es gab auch einen kleinen Unterschied in der Einladungswahrscheinlichkeit zum Vorstellungsgespräch beim sozialen Geschlecht der Frauen, aber dieser war nicht signifikant. Die Ergebnisse für den Sekretärinnen Beruf zeigten diskriminierendes Verhalten in die andere Richtung, denn hier wurden biologisch weibliche Bewerber mit einem Unterschied von über 20 Prozent gegenüber dem männlichen Bewerber bevorzugt zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Beim sozialen Geschlecht der Frauen konnte wieder kein signifikanter Unterschied festgestellt werden. Aus diesem Grund schloss D. Weichselbaumer daraus, dass Frauen unterschiedlichen sozialen Geschlechts in Österreich gleiche Jobchancen hatten. Sowohl in männerdominierenden Berufen als auch in frauendominierenden Berufen weisen Frauen egal welchen sozialen Geschlechts die gleichen Einladungswahrscheinlichkeiten zum Vorstellungsgespräch auf, seien diese nun negativ oder positiv. Demnach reicht es für eine Frau nicht aus, männliche Persönlichkeitsmerkmale oder Verhaltensweisen

¹⁵⁵ Vgl. Weichselbaumer (2000), S.9 [Zugriff am 11.07.12].

¹⁵⁶ Vgl. Weichselbaumer (2003), S.98ff. [Zugriff am 11.07.12].

anzunehmen, um wie ein Mann behandelt zu werden oder gar im Selektionsprozess als ein Mann durchzugehen.¹⁵⁷¹⁵⁸

Die Forscherin hat mit ihrer Studie jedoch herausgefunden, dass, wenn Stellenausschreibungen geschlechtsspezifisch formuliert worden sind, wie sie laut Gleichbehandlungsgesetz eigentlich nicht formuliert werden dürften, das Geschlecht laut Ausschreibung signifikant bevorzugt wurde. Aus dieser Ungleichbehandlung im Rekrutierungsprozess konnte Diskriminierung nach dem Geschlecht abgeleitet werden.¹⁵⁹¹⁶⁰

Eine ähnliche Studie fand 2004 in Deutschland statt, auch hier wollte man testen, ob das Geschlecht einen Diskriminierungsgrund beim Selektionsprozess darstellte. Bei dieser Studie wurden Bewerbungen nur online durchgeführt, den Beurteilenden lag demnach nur der Lebenslauf mit persönlichen Daten und Qualifikationen der jeweiligen Bewerber vor. Ein Foto wurde nicht mitgeschickt, was die Beeinflussung durch Attraktivität ausschloss. Die Qualifikationen waren bei allen Bewerbern gleich, sie unterschieden sich nur in Geschlecht und Migrationshintergrund, der aber hier nebensächlich sein soll. Wurde ein Bewerber aufgefordert, seine kompletten Bewerbungsunterlagen an das jeweilige Unternehmen zu schicken und ein anderer nicht, konnte Diskriminierung vermutet werden.¹⁶¹

Die Ergebnisse zeigten, dass zwar 80 Prozent (28 von 35) der angeschriebenen Unternehmen die Bewerber gleich behandelten, ob es nun mit einer Zu- oder Absage war, aber die restlichen 20 Prozent (7 von 35) bewerteten die Lebensläufe auf unterschiedliche Weise, was laut Studie auf Diskriminierung zurückzuführen ist. Was das Geschlecht betrifft, konnte man eindeutig sehen, dass die Männer, sei es nun bei der Gruppe der Bewerber ohne Migrationshintergrund oder bei der Gruppe der Bewerber mit Migrationshintergrund, gegenüber den Frauen bevorzugt dazu aufgefordert wurden, die Bewerbungsunterlagen an das Unternehmen zu schicken. Überraschend war jedoch, dass der Unterschied in beiden Gruppen mit 14 Prozent gleich hoch war. Es konnte also geschlussfolgert werden, dass eine Diskriminierung der Frauen im Selektionsprozess vorlag.¹⁶²

¹⁵⁷ Vgl. Weichselbaumer (2000), S.2-31 [Zugriff am 11.07.12].

¹⁵⁸ Vgl. Weichselbaumer (2003), S.98ff. [Zugriff am 11.07.12].

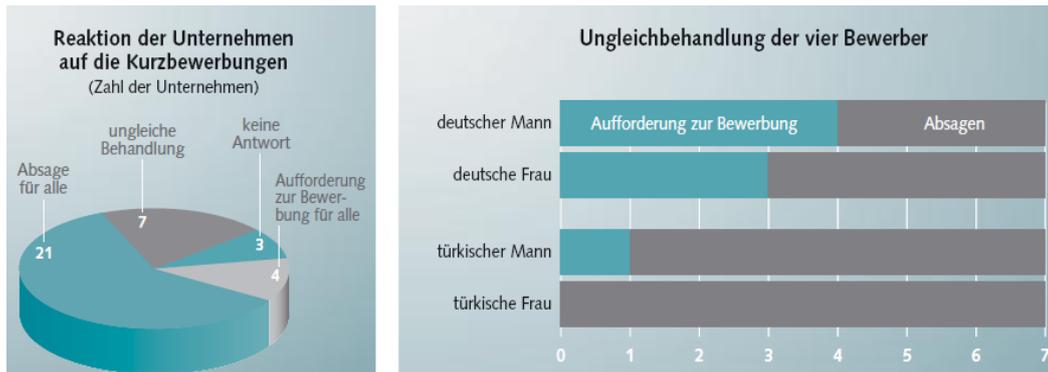
¹⁵⁹ Vgl. Weichselbaumer (2000), S.2-31 [Zugriff am 11.07.12].

¹⁶⁰ Vgl. Weichselbaumer (2003), S.98ff. [Zugriff am 11.07.12].

¹⁶¹ Vgl. Krell et al. (2005), S.73f. [Zugriff am 11.07.12].

¹⁶² Vgl. Krell et al. (2005), S.73f. [Zugriff am 11.07.12].

Abbildung 11: Migrationshintergrund und Geschlecht bei Bewerbungen



Quelle: Krell et al. (2005, S.74) [Zugriff am 11.07.12]

Einer der häufigsten Gründe, warum Frauen im Selektionsprozess abgesagt wird, liegt nicht in ihren Fähigkeiten oder Verhaltensweisen, sondern in der Möglichkeit, schwanger zu werden. Dass dies eine direkte Diskriminierung der Frau darstellt und vom Gesetz her verboten ist, hindert Unternehmen daran leider nicht. Die Beweislast liegt bei der diskriminierten Person und ist schwierig zu erbringen. Außerdem kann eine Anstellung dadurch nicht erreicht werden. Eine indirekte Diskriminierung der Frauen liegt vor, wenn man Vollzeitarbeitende gegenüber Teilzeitarbeitende bevorzugt, denn es sind meist Frauen, die aufgrund der familiären Verpflichtungen Teilzeit statt Vollzeit arbeiten müssen. Da jedoch der Erfolg bei einer Klage verschwindend gering ist und selbst der Erfolg für die diskriminierte Person wenig Entschädigung bietet, wird selten gegen diskriminierende Nichtanstellung geklagt. All diese Gründe machen es für das Unternehmen effizienter, im Selektionsprozess vorzugehen, wie bisher, und bestimmte Gruppen anderen Gruppen vorzuziehen.¹⁶³

Wie bereits erwähnt, ist die größte Gefahr bei der Durchsicht eines Lebenslaufs die Aktivierung von Stereotypen, die im Gedächtnis Vorurteile und Erwartungen freisetzen. Auch wenn man das Geschlecht aus der Beurteilung exkludieren will, schafft es sich oft durch andere aktivierte Stereotype ein Hintertürchen zurück in die Bewertung. So wird zum Beispiel das Alter 25 je nach Geschlecht unterschiedlich bewertet. Bei Männern wird es positiv betrachtet, denn man ist meist am Anfang seiner Karriere und trotz nur so vor Motivation und Engagement. Bei Frauen hingegen wird dieses Alter negativ betrachtet wegen möglicher Kinderwünsche. Auch vorhandene Kinder unterliegen je nach Geschlecht einer unterschiedlichen Bewertung. Bei Frauen werden Kinder mit wenig Zeit assoziiert, aber bei Männern signalisiert das lange Unternehmenszugehörigkeit. Das Alter und der Familienstand sind nur zwei aus einer Reihe von bereits erwähnten anderen

¹⁶³ Vgl. Geisser (2006), S.1f. [Zugriff am 30.06.12].

stereotypenauslösenden Merkmalen, die von Geschlecht zu Geschlecht anders interpretiert werden.¹⁶⁴

Die meisten der Studien zu diesem Thema bestätigen Diskriminierung im Rekrutierungsprozess und warnen davor. Frauen hätten nach Meinung der Forscher viel unerkanntes Potential am Arbeitsmarkt, das leider durch mangelnde Professionalität seitens der Personalbeauftragten übersehen wird. Diversity Management sei in den Augen der Forscher die zu erstrebende Unternehmensstrategie. Man solle die Vorteile des gesellschaftlichen Wandels erkennen und die Vielfältigkeit der Gesellschaft für sich unternehmerisch nutzen. Leider schaffen es die meisten Unternehmen nicht, auf diesen Zug aufzuspringen und versuchen, an alten Werten festzuhalten. Sie verwenden geschlechtsspezifische Stellenausschreibungen, obwohl es bereits rechtlich verboten ist und schrecken somit weibliche Bewerber bereits vor dem Selektionsprozess ab. Sie bauen auf interne Beschaffungskanäle, obwohl der Frauenanteil dort bereits gering ist, was er dann auch bleibt. Auch eine Ausschreibung in geschlechtsspezifischen Werbekanälen hindert die weibliche Bevölkerung daran, am Arbeitsmarkt teilzuhaben.¹⁶⁵

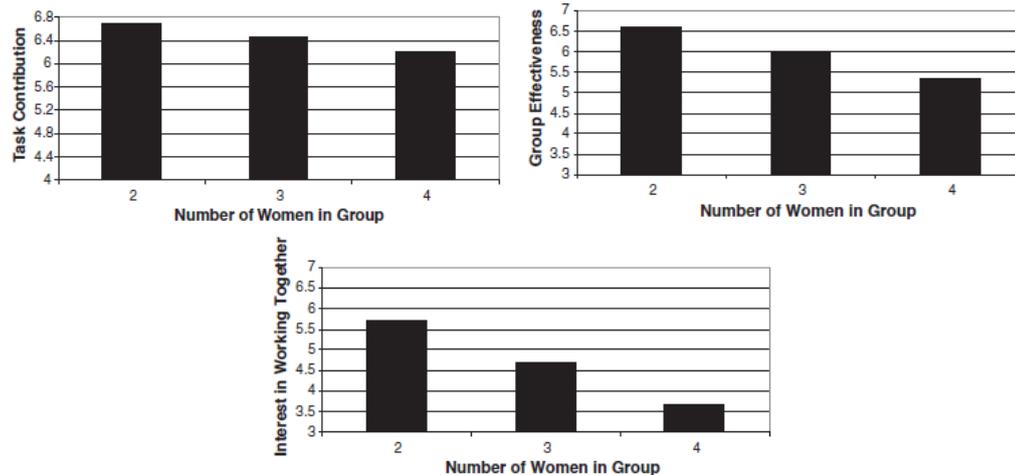
Aber würden Frauen, wenn sie erst einmal den Rekrutierungsprozess überstanden haben, überhaupt neben den Männern akzeptiert werden, sollte folgende Studie herausfinden. Diese Studie untersuchte gemischt geschlechtliche Teams, die gemeinsam Tätigkeiten ausführten, die eigentlich Männern zugesprochen waren. Untersucht wurden subjektive Bewertungen. Es wurde erwartet, dass die Gruppen bezüglich ihrer Leistung negativer bewertet wurden, je mehr Frauen in diesen Gruppen waren. Des Weiteren wurde angenommen, dass die Unzufriedenheit von Einzelpersonen und das Desinteresse an zukünftiger Zusammenarbeit ansteigen würden, je höher der Frauenanteil in diesen Gruppen reichte.¹⁶⁶

¹⁶⁴ Vgl. Krell (2004), S.170ff..

¹⁶⁵ Vgl. Krell et al. (2005), S.74f. [Zugriff am 11.07.12].

¹⁶⁶ Vgl. West et al. (2012), S.1210ff..

Abbildung 12: Bewertungen gemischt geschlechtlicher Team



Quelle: West et al. (2012, S1211f.)

Obwohl diese gemischt geschlechtlichen Teams keine sichtbaren negativen Auswirkungen auf die Leistungen der Gruppen hatten, konnte Vorhergesagtes bestätigt werden. Leistungen wurden negativer bewertet, je mehr Frauen diese Gruppen zählten. Dabei war es egal, ob ein Mann oder eine Frau bewertet wurde, allein dass zwischen ihnen eine Verbindung bestand, führte zu einer negativen Bewertung des Mannes. Selbst eigene Mitglieder der Gruppe nahmen bei Anstieg der Frauenquote eine absteigende Effektivität wahr und wurden ansteigend unzufriedener. Ihr Desinteresse jemals wieder in einer solchen Gruppenzusammensetzung zu arbeiten, wurde mit der steigenden Anzahl von weiblichen Teammitgliedern immer größer. Wäre diese Studie am realen Arbeitsmarkt durchgeführt worden und würde sie die gleichen Ergebnisse liefern, würde das das Aus für das vorher beschriebene anzustrebende Diversity Management bedeuten. Es würden am Markt keine Unternehmen überleben können, die gemischt geschlechtliche Arbeiterteams beschäftigen. Alles undenkbar, wenn man überlegt, dass der Frauenanteil am Arbeitsmarkt im Laufe der Jahre weiter ansteigen wird. Dennoch ist es für den Rekrutierungsprozess wichtig, weiter darüber nachzudenken, ob gemischt geschlechtliche Teams gemeinsam produktiv sein können und wollen.¹⁶⁷

¹⁶⁷ Vgl. West et al. (2012), S.1210ff..

5.5. Der Migrationshintergrund/die Nationalität als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion

Wie gerade zuvor bemerkt, ist auch die Nationalität beziehungsweise ein Migrationshintergrund neben dem Geschlecht Hauptauslöser für Diskriminierungen. Einen Migrationshintergrund haben Personen, die in ein anderes Land eingewandert sind oder auch deren Nachkommen. Mit einem Migrationshintergrund verbinden wir häufig auch eine fremde Volksabstammung, weshalb Diskriminierung aufgrund eines Migrationshintergrundes gleichzusetzen ist mit Rassendiskriminierung und ethnischer Diskriminierung.

Schauen wir uns am Arbeitsmarkt um, können wir deutlich eine Benachteiligung erkennen, denn Migranten, wenn sie überhaupt eine Anstellung bekommen, üben oft nur die so genannten gering bezahlten Berufe aus. Man wirft ihnen vor sie leben vom Geld der Inländer und tun nichts dafür, aber eine Anstellung will man ihnen auch nicht geben. Werden sie wiederum angestellt, beklagt man sich, sie würden den Inländern die Arbeitsplätze wegnehmen. Aber woher diese Abneigung gegen Personen anderer Nationalitäten rührt, kann nicht genau festgelegt werden. Die meisten Vorurteile gegen Migranten kommen wahrscheinlich aus den Nachrichten, wo von schlechten Lebenssituationen, Krieg und Terrorismus gesprochen wird. So werden auch bei den Personalern, die im Selektionsprozess Bewerber mit Migrationshintergrund zu bewerten haben, Stereotype aktiviert, die zuallererst eine negative Grundhaltung auslösen. Oft geht man einfach davon aus, dass sie die Sprache nicht beherrschen oder dass ihre Ausbildung vom Niveau her nicht mit der inländischen vergleichbar ist. Dass Migranten möglicherweise über mehr Qualifikationen verfügen als die eigenen Staatsbürger, weil sie über andere Sprachkenntnisse und über interkulturelle Kompetenzen verfügen, wird einfach ignoriert. Deshalb kann an dieser Stelle von Diskriminierung ausländischer Staatsbürger gesprochen werden.¹⁶⁸

Man sollte also annehmen, dass Personen anderer Nationalitäten aufgrund von Benachteiligungen und Diskriminierung die Einwanderung in andere Länder vermeiden, dem ist aber nicht so. Laut Statistik Austria sind allein in Österreich im Jahre 2011 42.929 Personen zugewandert, was einen Anstieg von 4,6 Prozent bedeutet. Insgesamt beläuft sich die Zahl der ausländischen Staatsbürger in Österreich auf 970.541 Personen, was 11,5 Prozent der Gesamtbevölkerung ausmacht.¹⁶⁹ Da durch die Errichtung der

¹⁶⁸ Vgl. Krell et al. (2005), S.72 [Zugriff am 11.07.12].

¹⁶⁹ Vgl. Statistik Austria (2012), S.1 [Zugriff am 14.08.12].

Europäischen Union Einwanderungen erleichtert wurden und sie vermutlich eher ansteigen als zurückgehen werden, sollte man versuchen, Migranten in den Arbeitsmarkt zu integrieren und anzuerkennen, denn auch diese haben Potentiale, die bislang unausgeschöpft sind.

An dieser Stelle soll noch einmal die Studie von G. Krell, M. Huesmann und M. Gülpinar erwähnt werden, in der mittels fiktiver Onlinebewerbungen die Ungleichbehandlung durch Geschlecht und Migrationshintergrund aufgedeckt wurde. Klar zu erkennen war, dass die türkischen Bewerber deutlich weniger Rückmeldungen von Unternehmen erhielten als die inländischen Staatsbürger. Verdeutlicht wurde das noch zusätzlich durch die Tatsache, dass, obwohl hier Männer gegenüber Frauen bevorzugt wurden, sogar die weibliche inländische Bewerberin knapp 29 Prozent mehr Zusagen erhielt als der männliche Bewerber mit Migrationshintergrund. Es war also eine deutliche Diskriminierung erkennbar.¹⁷⁰

Eine Studie aus Australien beschäftigte sich auch mit dem Thema Diskriminierung am Arbeitsmarkt. Die Forscher A. Booth, A. Leigh und E. Varganova spezialisierten sich bei ihrer Studie auf Rassen- und Volksdiskriminierung, was, wie gesagt, gleichzusetzen ist mit Migrationsdiskriminierung. Eine Studie aus Australien ist deshalb so interessant, weil Australien als eines der einwanderungsstärksten Länder gilt. Ein Drittel der Bevölkerung ist zugewandert und es gibt fünf große Bevölkerungsgruppen, wodurch es möglich ist, untereinander Unterschiede bezüglich Diskriminierung zu erforschen.¹⁷¹

Wieder einmal schickte man fiktive Lebensläufe an Unternehmen und ermittelte die Einladungswahrscheinlichkeit der Bewerber unterschiedlicher ethnischer Herkunft. Hier wurde diesmal für jede ethnische Gruppe der Grad der Diskriminierung extra ermittelt. Die Forscher identifizierten angelsächsische, italienische, chinesische, orientalische Australier und die Ureinwohner Australiens als Bevölkerungsgruppen, wobei die vier letztgenannten als Minderheitengruppen in Australien galten. Es wurde nun erwartet, dass eine Rassenbeziehungsweise Volksdiskriminierung in diesen Minderheitengruppen nachzuweisen sein würde. Und so war es, die Angelsachsen erhielten die meisten Einladungen zu einem Vorstellungsgespräch, danach folgten die Australier italienischer Abstammung und die Ureinwohner Australiens. Das Schlusslicht bildeten die eher neueren Migrationsgruppen aus dem Mittleren Osten und China. Wie es die nachstehende Abbildung zeigt, konnte Diskriminierung aufgrund ethnischer Abstammung in Australien nachgewiesen werden. Das Ergebnis, obwohl es von den Forschern erwartet wurde, ist dennoch etwas

¹⁷⁰ Vgl. Krell et al. (2005), S.74 [Zugriff am 11.07.12].

¹⁷¹ Vgl. Booth et al. (2010), S.1-16.

überraschend, da Australien von vielen anderen Ländern als Vorbild bezüglich Einwanderungspolitik angesehen wird.¹⁷²

Abbildung 13: Einladungswahrscheinlichkeit zum Vorstellungsgespräch in Australien

Table 3: Callback rates by soundingness of name and applicant gender				
	Callback rate	Ratio (Anglo-Saxon rate / Minority rate)	Difference (Anglo-Saxon rate - Minority rate)	P-value on difference
Panel A: Male and Female Applicants				
Anglo-Saxon (N=837)	35%	NA	NA	NA
Indigenous (N=848)	26%	1.35	0.09	0.0000
Chinese (N=845)	21%	1.68	0.14	0.0000
Italian (N=835)	32%	1.12	0.04	0.0940
Middle Eastern (N=845)	22%	1.64	0.14	0.0000

Quelle: Booth et al. (2010, S.24)

Da in den meisten Ländern Diskriminierung von der Gesellschaft akzeptiert wird, ist es für betroffene Gruppen schwer, gegen diese anzukämpfen. So wird die Ungleichbehandlung von Migrationsgruppen schon als normal angesehen und nicht mehr als Diskriminierung wahrgenommen. In Österreich hat es das Gesetz schließlich einst vorgemacht, indem es rechtliche Zugangsbeschränkungen für Ausländerbeschäftigungen aufstellte. Zwar wurde das Gesetz durch die Europäische Union geändert, was eine Erleichterung für EU-Staatsangehörige brachte, aber dadurch, dass der Gedanke nach wie vor in den Köpfen der Personalbeauftragten existiert, existiert auch weiterhin eine Diskriminierung beim Berufseinstieg. So wurde mittels Befragung im Jahre 2003 bekannt, dass am häufigsten Türken in Österreich Benachteiligungen in Kauf nehmen müssen, danach Polen und Ex-Jugoslawen und am wenigsten die Deutschen. Was die Benachteiligung am Arbeitsplatz betraf, wurde der erschwerte Zugang zur Beschäftigung von 24 Prozent der Befragten genannt.¹⁷³

Auch Afrikaner zählen zu den Gruppen mit Migrationshintergrund, die es am österreichischen Arbeitsmarkt versuchen. Ebermann berichtet in seinem Buch „Afrikaner in Wien“, dass diese trotz akademischer Auszeichnungen zu 60% nur für minderwertige Jobs eingesetzt werden, die nicht ihren Qualifikationen entsprechen. Meist erhalten sie einen Job in Unternehmen, die bereits anderen Migranten einen Arbeitsplatz gegeben haben, doch fühlen sie sich auch dort von Mitarbeitern, die ihnen gleichgesinnt sind, aber auch vom Arbeitgeber wenig akzeptiert. Als Grund dafür wird die Rasse vermutet, wobei die Hautfarbe eine große Rolle spielt. So sind sie den anderen Mitarbeitern oft durch ihren

¹⁷² Vgl. Booth et al. (2010), S.1-16.

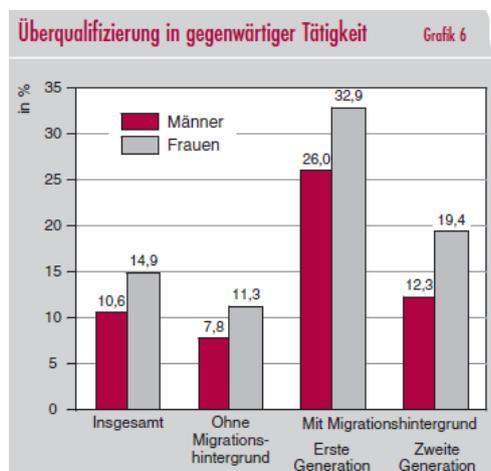
¹⁷³ Vgl. Manolakos und Sohler (2005), S.15, 62 [Zugriff am 15.08.12].

Migrationshintergrund gleichgesinnt, werden aber ausgestoßen, weil sie aufgrund ihrer Hautfarbe als anders wahrgenommen werden.¹⁷⁴

Interessant ist, dass bei Bewerbern mit afrikanischen Wurzeln oft Frauen einen Vorteil haben, da sie weniger als ihre männlichen Gegenstücke mit Drogen oder illegaler Einwanderung in Verbindung gebracht werden. Sogar in Berufen des sozialen Sektors wurden Bewerber afrikanischer Abstammung gegenüber österreichischen Staatsbürgern benachteiligt, obwohl man meinen sollte, dass diese Unternehmen Kulturen gegenüber offener sind.¹⁷⁵

Es kann demnach davon ausgegangen werden, dass die Information über einen Migrationshintergrund bei der Lebenslaufanalyse oft negativ bewertet wird. Weist ein Bewerber mit ausländischen Wurzeln gleiche Qualifikationen wie ein inländischer Staatsbürger auf, wird in den meisten Fällen die Qualifikation des Migranten durch den Beurteilenden abgewertet und er bekommt eine Absage. Das führt dazu, dass Migranten, wenn überhaupt, in Tätigkeiten unterkommen, die nicht ihren Qualifikationen entsprechen. Die Überqualifikation zeigt nachstehende Graphik der Statistik Austria.

Abbildung 14: Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung Ad-hoc-Modul „Arbeits- und Lebenssituation von Migrantinnen und Migranten in Österreich“



Quelle: Statistik Austria (2008), Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung Ad-hoc-Modul „Arbeits- und Lebenssituation von Migrantinnen und Migranten in Österreich“ [Zugriff am 15.08.12]

Um das zu begründen, kommen wir zurück zu den „In- und Out-Groups“. Hat man einen Migrationshintergrund, ist man anders und muss der „Out-Group“ zugeordnet werden. Somit wird die Ausbildung eines inländischen Staatsbürgers vom Beurteilenden als qualitativ höher bewertet, weil dieser der „In-Group“ angehört und weil der Personaler davon ausgeht, dass seine Gruppe über bessere Ausbildungsmöglichkeiten verfügt als

¹⁷⁴ Vgl. Ebermann (2007), S.181-194.

¹⁷⁵ Vgl. Ebermann (2007), S.181-194.

die „Out-Group“. Kurzum Migranten haben es aufgrund des Vorurteils des Andersseins schwieriger im Selektionsprozess.

6. Forschungsfrage und Hypothesen

Laut Literatur und gelesener Studien hat jede dieser persönlichen, identitätsbestimmenden Angaben, die allesamt aus dem Lebenslauf eines Bewerbers zu entnehmen sind, Einfluss auf die Personalselektion. Jede wirkt unterschiedlich auf Beurteilende ein, kann von wichtigen Angaben wie Qualifikationen ablenken und verzerrt so manches Bewerberbild.

Ob nun auch zukünftige Betriebswirte von dieser Beeinflussung betroffen sind oder ob sie durch ihr erlangtes studentisches Wissen diskriminierendes Verhalten im Rekrutierungsprozess vermeiden können, soll eine eigene Untersuchung an Studenten des Betriebswirtschaftszentrum der Universität Wien zeigen.

Mit der Forschungsfrage „Ist die Identität, die aus dem Lebenslauf ersichtlich wird, ein ausschlaggebender Faktor, bei der Entscheidung zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden?“ soll herausgefunden werden, ob Studenten, die als potentielle Personaler angesehen werden können, sich bei ihrer Entscheidung, jemanden zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen oder nicht, auf dessen Qualifikationen beziehen oder ob sie sich von den Angaben wie Name, Foto, Alter, Geschlecht oder Nationalität beeinflussen lassen.

Mittels einer Online-Befragung unter erwähnter Gruppe kann also nicht nur die Forschungsfrage geklärt werden, sondern auch eine mögliche Diskriminierung nachgewiesen werden. Diskriminierung liegt dann vor, wenn die Kandidaten 1 (Leonie Freithofnig-Gruber) und 3 (Ivan Jokić), die für die ausgeschriebene Stelle die nötigen Qualifikationen aufweisen¹⁷⁶, von den Probanden in der jeweiligen Einzelbewertung nicht zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden, weil diese Entscheidung dann nur mit der Identität des Bewerbers zusammenhängen kann.

Aufgrund der Theorie und dem Stand der Forschung können nachfolgende Hypothesen für die eigene Forschung aufgestellt werden. Hypothese 1 und 2 beschäftigen sich mit einer möglichen Identifikation von Antwortmustern in der gegebenen Stichprobe, Hypothese 3 unterstellt eine Geschlechtsdiskriminierung in einer geschlechtsdominierenden Branche, Hypothese 4 nimmt eine verdeckte Diskriminierung an und Hypothese 5, die als Kontrollhypothese fungiert, soll ein sozial erwünschtes Antworten der Befragten aufdecken.

¹⁷⁶ Vgl. Abschnitt 7.2.2. Die drei Lebensläufe, S.72-76.

- **Hypothese 1:**

Studenten mit Berufserfahrung, die mit der Sichtung von Bewerbungsunterlagen schon einmal befasst waren, unterscheiden sich hinsichtlich ihres Einladungsverhaltens von Studenten ohne diese Erfahrung.

Es wird erwartet, dass erfahrene Studenten den minimalen Qualifikationsunterschied zwischen dem ersten und dem dritten Bewerber erkennen und bevorzugt den gering besser qualifizierteren Kandidat 1 (Leonie Freithofnig-Gruber) in ihrer finalen Entscheidung wählen.

- **Hypothese 2:**

Studenten, die der Theorie nach zu einer diskriminierten Gruppe zählen, wie Frauen und/oder Migranten unterscheiden sich hinsichtlich ihres Einladungsverhaltens gegenüber Studenten der nicht diskriminierten Gruppe.

Erwartungsgemäß ist das Einladeverhältnis bei der diskriminierten Gruppe zwischen dem ersten und dritten Bewerber ausgeglichener als bei der anderen Gruppe. Es wird davon ausgegangen, dass Männer und Inländer ihresgleichen bevorzugen, da diese Teil ihrer eigenen „In-Group“ sind.

- **Hypothese 3:**

In einer männerdominierenden Branche, wie hier der Automobilbranche, unterscheidet sich die Einladungsentscheidung nach dem Geschlecht.

Es wird erwartet, dass Kandidat 1 (Leonie Freithofnig-Gruber), der weiblichen Geschlechts ist, gegenüber dem männlichen Kandidat 3 (Ivan Jokić) weniger häufig zum Vorstellungsgespräch eingeladen wird.

- **Hypothese 4:**

Eine diskriminierende Entscheidung wird nicht zugegeben.

Erwartet wird, dass Studenten bei Wahl oder Nichtwahl eines Bewerbers und der damit verbundenen möglichen Diskriminierung die Identitätsangaben als weniger beeinflussend bewerten als die Qualifikationsangaben.

- **Hypothese 5:** Kontrollhypothese

Die Erwartungshaltung lautet, dass aufgrund der sozialen Erwünschtheit die offensichtlich geringer qualifizierte, junge, weibliche Testperson mit Migrationshintergrund (Kandidat 2, Dilek Öztürk)¹⁷⁷ trotzdem Einladungen zum Vorstellungsgespräch erhalten wird.

¹⁷⁷ Vgl. Abschnitt 7.2.2. Die drei Lebensläufe, S.72-76.

7. Methodik

7.1. Operationalisierung der Hypothesen

Die zentralen Variablen dieser Untersuchung sind die jeweiligen Entscheidungen für oder gegen einen Bewerber und die mögliche Beeinflussung, die sich bei diesen Entscheidungen ergeben. In der Folge sollen nun diese Variablen, die zu den abhängigen Variablen zählen, zu den unabhängigen, möglicherweise beeinflussenden Variablen und den dazugehörigen Hypothesen zugeordnet und kategorisiert werden.

Hierbei werden Begriffe wie „nominal“ und „kategorial“ verwendet. „Nominalskalen dienen zur Darstellung und Klassifizierung qualitativer Eigenschaftsausprägungen.“¹⁷⁸ Es können zwar Häufigkeiten der Ausprägungen der jeweiligen Variable ermittelt werden, aber es ist nicht möglich Reihenfolgen der Ausprägungen darzustellen. Bei kategorialen Variablen können die Ausprägungen, wie es der Name schon sagt, Kategorien zugeordnet werden, aber rechnerisch einen Unterschied zwischen den Kategorien ermitteln, ist nicht möglich.¹⁷⁹

Die Hypothesen 1 und 2, die sich mit den persönlichen Angaben der Probanden beschäftigen und der Abhängigkeit dieser auf das Einladungsverhalten, haben die Variable „Vorstellungsgespräch“ als abhängige Variable. Diese nominale, kategoriale Variable beinhaltet die finale Entscheidung, welcher der Kandidaten zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird. Die unabhängige Variable in Hypothese 1 ist „Sichtung“, womit eine Erfahrung bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen gemeint ist. Diese Variable ist nicht nur nominal, kategorial, sondern auch dichotom, sie hat demnach nur zwei Ausprägungen. Die unabhängigen Variablen bei Hypothese 2 sind zum einen „Geschlecht“ und zum anderen die „Staatsbürgerschaft“. Bei der Variable „Geschlecht“ handelt es sich wieder um eine nominale, kategoriale, dichotome Variable. Die Variable „Staatsbürgerschaft“ ist jedoch im Fragebogen eine offene Frage. Im Laufe der Auswertung wird diese jedoch zu einer nominalen, kategorialen, dichotomen Variable mit den Ausprägungen Österreich und Andere umfunktioniert.¹⁸⁰

Hypothese 3, die davon ausgeht, dass Kandidat 1 (Leonie Freithofnig-Gruber) aufgrund des weiblichen Geschlechts weniger häufig zum Vorstellungsgespräch eingeladen wird als Kandidat 3 (Ivan Jokić), weil es sich bei dem Job um einen männerdominierten Beruf

¹⁷⁸ Vgl. Statista-Lexikon [Zugriff am 18.10.12].

¹⁷⁹ Vgl. Statista-Lexikon [Zugriff am 18.10.12].

¹⁸⁰ Vgl. Abschnitt 7.3. Erhebungs- und Auswertungsmethode, S.79-83.

handelt, untersucht die Häufigkeiten der Variablen „Vorstellungsgespräch“, „Kandidat1“ und „Kandidat3“, die alle zu den nominalen, kategorialen Variablen zählen. Da es sich bei den Kandidatenfragen jeweils nur um eine simple Ja/Nein-Bewertung handelt, sind die Variablen „Kandidat1“ und „Kandidat3“ zusätzlich als dichotom zu operationalisieren.

Hypothese 4, die behauptet, dass Diskriminierung verdeckt passiert, hat die möglichen Beeinflussungen als unabhängige Variablen. Da es sich hier um dreimal 12 verschiedene Variablen handelt, ist es sinnvoll, neue, kombinierte Variablen zu erstellen. So erhält jeder Kandidat eine Variable für die Beeinflussung durch die Identität, die die Bewerbungseigenschaften 1 bis 6 (Name, Foto, Alter, Familienstand, Geschlecht, Nationalität) enthält, und eine Variable für die Beeinflussung durch die Qualifikation, die die Eigenschaften 7 bis 12 (allgemeine berufliche Erfahrung, Erfahrung im Bereich Marketing, Studienabschluss, Thema der Diplomarbeit, relevante Weiterbildungen, Sprachen/Computerkenntnisse) enthält. Im ersten Schritt werden die Variablen der Bewerbungseigenschaften für jeden Kandidaten mittels Formel zur Mittelwertberechnung (z.B. $(BU02_01 + BU02_02 + BU02_03 + BU02_04 + BU02_05 + BU02_06) / 6$) neu berechnet. Es ergibt sich so jeweils eine Mittelwertvariable für die Identität und für die Qualifikation für jeden Kandidaten. Damit diese neuen, kombinierten Variablen auch wie die Ursprünglichen ordinal skaliert sind, also auf einer Likertskala von 1 bis 5 einzuordnen sind¹⁸¹, muss zusätzlich eine Klasseneinteilung („Visual Binning“) per Hand vorgenommen werden. Für diese Hypothese bilden also die Variablen „Identität_der_jeweilige_KandidatSkala“ und „Qualifikation_der_jeweilige_KandidatSkala“ die unabhängigen Variablen, die auf die jeweiligen abhängigen Variablen „Kandidat1“ und „Kandidat3“ getestet werden.

Bei der Kontrollhypothese ist nur die Variable „Vorstellungsgespräch“ interessant. Hat die Ausprägung „Dilek Öztürk“ eine Häufigkeit größer null, kann sozial erwünschtes Handeln nachgewiesen werden.

7.2. Untersuchungsdesign

Für die Untersuchung der vorher formulierten Forschungsfrage und der daraus entstandenen Hypothesen wurde ein quantitatives Design gewählt und eine deduktive Vorgehensweise verfolgt. Die eigene Datenerhebung wurde mittels standardisierter Online-Befragung durchgeführt. Da es nur eine einmalige Erhebung gab und somit nur ein

¹⁸¹ Vgl. Abschnitt 7.2.3. Der Fragebogen, S. 78.

Ist-Zustand beschrieben werden kann, handelt es sich hier um eine Querschnittsanalyse.¹⁸²

Zum Erheben eigener Daten wurde das Vignettendesign verwendet. Bei der Vignettentechnik werden Situationen vorgegeben, in die sich die Probanden hineinversetzen sollen und zu denen sie gemäß diesen Situationen standardisierte Fragen beantworten sollen.¹⁸³ In dieser Untersuchung wurde nur eine Situation vorgegeben und die Probanden hatten eine fiktive Stellenbeschreibung und drei verschiedene fiktive Lebensläufe zur Durchsicht. Zu diesen sollten sie dann Fragen beantworten, die von einer Einladung zu einem Vorstellungsgespräch und einer Beeinflussung, welche Eigenschaften des Bewerbers wie stark in die Entscheidung eingeflossen sind, handelten. Die Online-Befragung inkludierte demnach nicht nur Fragen, sondern enthielt außerdem eine Situationsbeschreibung, eine Stellenbeschreibung und drei Lebensläufe. Die Lebensläufe unterschieden sich nicht nur in Qualifikation, sondern auch in ihren soziodemographischen Daten.

Der Vorteil dieser Untersuchung ist die Verschiedenheit der zu bewertenden Lebensläufe, denn nur dadurch wurde erreicht, dass der Proband sich als Personaler in einen realitätsähnlichen Selektionsprozess hineinversetzen konnte. Mit nur einem Lebenslauf wäre das nicht möglich gewesen. Dafür hat aber die Bearbeitungszeit des Fragebogens für die Probanden mehr Zeit in Anspruch genommen, als wenn nur ein Lebenslauf zu bewerten gewesen wäre.

Ein Nachteil für die Untersuchung war die Tatsache, dass es sich nicht um eine reale Personalselektion handelte und den Probanden demnach auch keine Kosten entstehen konnten. Diesbezüglich war anzunehmen, dass Entscheidungen über eine Einladung zum Vorstellungsgespräch leichtfertiger getroffen wurden. Auch der Effekt der sozialen Erwünschtheit war zu befürchten, der eine Verfälschung der Ergebnisse verursachen könnte. Diskriminierendes Verhalten betreffend kann das bedeuten, dass Probanden dieses in einer Befragung nicht offen zugeben würden.¹⁸⁴

¹⁸² Vgl. Wirtschaftslexikon24 [Zugriff am 17.08.12].

¹⁸³ Vgl. Eifler und Bentrup (2003), S.2 [Zugriff am 17.08.12].

¹⁸⁴ Vgl. Statista-Lexikon [Zugriff am 17.08.12].

7.2.1. Die Situation

Wie bereits angegeben, verwendet diese Untersuchung die Vignettentechnik, die eine Situationsbeschreibung voraussetzt. Diese Situation, die selbstverständlich fiktiv ist, soll nun näher beschrieben werden.

Das Unternehmen ZUQUALL, das für „ZUverlässigkeit, QUALität und LangLebigkeit“ steht und weltweit ein führender Anbieter von Getriebesystemen am Automobilmarkt ist, sucht einen neuen „Manager (m/w) Marketing and Business Office“. Die Aufgabe des Probanden ist es nun, sich vorzustellen in der Personalabteilung dieses Unternehmens zu arbeiten und den richtigen Bewerber für diese Position zu finden. Zur Auswahl stehen ihm dabei drei Bewerber, die sich in Qualifikation und Identität unterscheiden. Zunächst soll der Proband die Kandidaten unabhängig voneinander bewerten und danach die finale Entscheidung treffen, wen der drei Bewerber er zu einem Vorstellungsgespräch einladen würde. Bei dieser finalen Entscheidung muss sich der Proband für einen der drei Kandidaten entscheiden.

Wie in der Realität steht auch dem Probanden eine Stellenbeschreibung zur Verfügung, die ihm bei seiner Bewertung als Anforderungsprofil dienen soll. Die Stellenbeschreibung für die Position als „Manager (m/w) Marketing and Business Office“¹⁸⁵ lautet wie folgt:

Aufgabe

- Aufbau, Führung und Entwicklung eines Teams von Marktanalysten
- Identifikation externer Dienstleister zur Erhebung relevanter Marktdaten sowie Verhandlungsführung und Abstimmung mit diesen
- Verantwortung für die Entwicklung einer umfassenden Datenbank zur Erfassung globaler Märkte, Volumina, Wettbewerber, Benchmarks, Kunden- und Technologie-Trends
- Datenbankbasierte Ableitung von Kunden- und Marktstrategien und deren Kommunikation an die Geschäftsleitung
- Koordinierung von Werbekonzepten/-aktivitäten
- Leitung der Planung spezieller Messen und Kundenveranstaltungen
- Definition konzernweiter Marktanalyseprozesse und -standards

¹⁸⁵ Vgl. Getrag [Zugriff am 15.05.12].

Profil

- Erfolgreich abgeschlossenes Studium der Betriebswirtschaft oder Wirtschaftswissenschaften, idealerweise mit dem Schwerpunkt Marketing
- Mind. 3 Jahre Berufserfahrung im Bereich Marketing, idealerweise Kenntnisse in der Automobilbranchen
- Erfahrung in der Führung von Teams
- Erfahrung im Umgang Kunden und Dienstleistern
- Ausgeprägte analytische Fähigkeiten

Nach dieser Situationsbeschreibung folgen nun nacheinander die Bewerberbewertungen, zu denen der Proband jeweils die dazugehörigen Lebensläufe abrufen kann. Außerdem hat der Proband bei jeder Bewertung oder Entscheidung die Möglichkeit, die Stellenausschreibung und die Lebensläufe erneut anzuschauen.

7.2.2. Die drei Lebensläufe

Wie bereits aus der Situationsbeschreibung erkennbar, gibt es für die ausgeschriebene Stelle drei Bewerber. Demnach gibt es auch drei unterschiedliche fiktive Lebensläufe für den Probanden zu bewerten (siehe Anhang). Zwei der drei Lebensläufe wurden bei ihrer Erstellung bezüglich ihrer Qualifikationen an die Stellenausschreibung des Unternehmens angepasst. Die entsprechenden Bewerber sollten somit potentielle Kandidaten für die ausgeschriebene Stelle sein. Ein Lebenslauf hingegen unterscheidet sich stark von den anderen beiden. Er ist, was die Qualifikationen des Bewerbers für die zu besetzende Stelle betrifft, schlechter einzustufen. Dieser weniger gute Lebenslauf wurde in die Befragung integriert, um Antworten aufzudecken, die auf der sozialen Erwünschtheit beruhen.

Bei der Erstellung der Lebensläufe wurden nicht nur auf Qualifikationen achtgegeben, sondern bezüglich der Angaben zur Identität des Bewerbers wurde gezielt auf die Literatur und den Stand der Forschung eingegangen. Um zu verstehen, worauf bei der Erstellung der Lebensläufe geachtet wurde, sollen diese nun genauer beschrieben werden.

7.2.2.1. Leonie Freithofnig-Gruber

Das erste, was dem Beurteilenden ins Auge fallen soll, ist das Bild und der Name des ersten Bewerbers. Ohne den Lebenslauf näher anzuschauen, erhält der Proband an dieser Stelle bereits Informationen zur Identität des Bewerbers.

Das Bild ist Blickfang Nummer eins und laut Literatur aktiviert es am schnellsten Stereotype im menschlichen Gedächtnis. Sofort ist zu erkennen, dass es sich hier um eine weibliche Kandidatin handelt. Ebenso schnell ist es möglich, subjektive Erkenntnisse über die Attraktivität dieser Person zu erlangen. Da die Attraktivität subjektiv ist und im Auge des Betrachters liegt, wird an dieser Stelle nicht über mögliche Effekte spekuliert. Informationen über die Herkunft und Nationalität der Bewerberin lässt dieses Bild jedoch nicht zu. Aufgrund der dunklen Haare könnte sie sowohl Österreicherin als auch Ausländerin sein.¹⁸⁶

Der Name „Leonie Freithofnig-Gruber“ verrät jedoch schnell, dass die Kandidatin gebürtige Österreicherin ist. Der Vorname ist laut Statistik Austria unter den Top fünf der beliebtesten Mädchennamen in Österreich¹⁸⁷ und der Nachname ist eine Zusammenstellung häufiger österreichischer Familiennamen. Dieser Doppelname lässt Spekulationen darüber zu, dass die Kandidatin bereits verheiratet ist. Ob das von dem Beurteilenden positiv oder negativ gewertet wird, soll dahingestellt sein, aber laut Literatur lässt ein Doppelname eine weniger entscheidungsfreudige Persönlichkeit vermuten, die für eine Managerposition jedoch Voraussetzung ist.¹⁸⁸

Beginnt der Proband, den Lebenslauf genauer anzuschauen, zeigt sich, dass die Bewerberin, wie bereits vermutet, in Österreich geboren und tatsächlich verheiratet ist. Sie ist 35 Jahre alt und hat bereits ein Kind. Laut Forschung sind das Alter und der Familienstand bei einer weiblichen Person im Selektionsprozess eher positiv zu bewerten, was jedoch immer auch von dem Beurteilenden und seinen persönlichen Präferenzen abhängig ist.¹⁸⁹ Dass die Kandidatin österreichische Staatsbürgerin ist, ist laut Literatur bei einer in Österreich zu besetzenden Stelle ebenfalls positiv zu betrachten.

Was die Qualifikationen betreffen, muss erwähnt werden, dass diese Kandidatin vermutlich die geeignetste für die zu besetzende Stelle ist, denn sie hat sowohl berufliche Erfahrung im Bereich Marketing als auch einige Erfahrung im Bereich der

¹⁸⁶ Vgl. Abschnitt 5.2. Das Foto als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion, S.46-50.

¹⁸⁷ Vgl. Statistik Austria (2012) [Zugriff am 18.08.12].

¹⁸⁸ Vgl. Abschnitt 5.1. Der Name als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion, S.42-45.

¹⁸⁹ Vgl. Abschnitt 5.3. Das Alter als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion, S.51ff..

Automobilbranche. In ihrer Karrierelaufbahn hat sie sogar den Sprung vom Junior Produktmanager zum Senior Marketingmanager erreicht und arbeitete schon für bekannte Automobilunternehmen wie BMW und SEAT. Auch ihr Bildungsweg und ihre zusätzlichen Fähigkeiten und Kenntnisse sind für diese Stelle sehr vielversprechend.

Bei diesem Lebenslauf ist jedoch eine Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Aussehen, Name oder Alter nicht ausgeschlossen, wenn sich der Beurteilende bei der Durchsicht des Lebenslaufs von der Identität der Person beeinflussen lässt.

7.2.2.2. Dilek Öztürk

Der nächste zu bewertende Bewerber verrät ebenfalls gleich zu Beginn einiges über seine Identität.

Das Bild zeigt eine attraktive junge Dame. Durch das Bild wird also deutlich, dass es sich bei dem zweiten Bewerber wieder um eine weibliche Person handelt. Im Vergleich zum letzten Bild lässt sich erkennen, dass diese Kandidatin wesentlich jünger ist als die vorige. Was die Attraktivität dieser Bewerberin betrifft, hängen die Effekte wieder von der beurteilenden Person ab. Entweder werden durch das gute Aussehen positive Erwartungen in die Bewerberin geweckt oder es entstehen negative Vorurteile durch den Stereotyp. Über Herkunft oder Nationalität kann, wie bei der letzten Kandidatin, nichts Genaues gesagt werden.¹⁹⁰

Der Name „Dilek Öztürk“ signalisiert sofort die türkische Abstammung. In Internetforen werden sowohl der Vorname als auch der Nachname als typisch türkisch bezeichnet. Es kann demnach vermutet werden, dass die Bewerberin einen Migrationshintergrund hat, entweder ist sie selbst oder ihre Eltern türkischer Nationalität.

Aus dem Lebenslauf lassen sich nun die folgenden Informationen herausfiltern. Der Geburtsort bestätigt, dass die Bewerberin eine Migrantin ist, was laut Literatur meist negative Vorurteile im Gegenüber auslöst.¹⁹¹ Mit einem Alter von knapp 25 Jahren lässt sich eine Berufsanfängerin mit wenig Erfahrung vermuten, was für einen Job als Manager mit viel Verantwortung eher negativ zu bewerten ist. Desweiteren ist aus der Literatur erkennbar, dass das Alter in Verbindung mit ihrem Geschlecht auch eher Vorurteile bezüglich eines Kinderwunsches weckt, weshalb es die Kandidatin voraussichtlich doppelt

¹⁹⁰ Vgl. Abschnitt 5.2. Das Foto als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion, S.46-50.

¹⁹¹ Vgl. Abschnitt 5.5. Der Migrationshintergrund/die Nationalität als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion, S.60-64.

schwer haben wird, sich im Selektionsprozess gegen die erste Bewerberin durchzusetzen.¹⁹²

Wie bereits zu Beginn drauf hingewiesen, gibt es in der Befragung einen Lebenslauf der eine weniger gute Qualifikation vorweist. Dies ist der Lebenslauf von Dilek Öztürk. Sie hat zwar schon einige Berufserfahrung, diese beschränkt sich jedoch auf studentische Nebenjobs und Praktika, die wenig mit der zu besetzenden Stelle zu tun haben, noch haben sie etwas mit der Automobilbranche gemein. Sie ist laut Lebenslauf eine Berufsanfängerin mit guter Bildung, die sich für eine führende Managerposition bewirbt.

Bei dieser Bewerberin ist eine Diskriminierung durch den Probanden eigentlich vorbestimmt, da die Identität alle bereits bekannten Diskriminierungsgründe, wie Geschlecht, Migrationshintergrund, Aussehen, Name und Alter, beinhaltet. Das Wort „eigentlich“ ist hier jedoch gezielt verwendet, weil die Kandidatin aufgrund ihrer schlechten Qualifikation sowieso keine Chance auf diese Stelle haben sollte. Wird diese Kandidatin trotzdem bezüglich dieser Stelle zu einem Vorstellungsgespräch von einem Probanden eingeladen, kann man davon ausgehen, dass dieser Proband gemäß der sozialen Erwünschtheit geantwortet hat. Der Proband wollte demnach nicht, dass man ihm diskriminierendes Verhalten nachsagen kann.

7.2.2.3. Ivan Jokić

Bei dem letzten Bewerber sticht sofort das männliche Geschlecht auf dem Foto heraus. Er hat ein attraktives, relativ junges, männliches Äußeres, bei dem auf den ersten Blick kein Migrationshintergrund zu erwarten ist. Es wird vermutet, dass vor allem weibliche Probanden sich in ihren Entscheidungen durch das attraktive Äußere beeinflussen lassen.¹⁹³ Wahrscheinlich wird hier auch das männliche Geschlecht bei der Entscheidung eine Rolle spielen, da die Automobilbranche als eine Branche gilt, in der Männer bevorzugt eine Anstellung erhalten.¹⁹⁴

Der Name „Ivan Jokić“ bestätigt schnell einen Migrationshintergrund. Dass der Vorname einer der beliebtesten Namen in Slowenien ist, kann ein Proband ohne Recherche nicht herausfinden. Dennoch ist der Name recht kurz und einprägsam, was laut Literatur den Beurteilenden bei seiner Entscheidung positiv beeinflusst.¹⁹⁵

¹⁹² Vgl. Abschnitt 5.3. Das Alter als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion, S.51ff..

¹⁹³ Vgl. Abschnitt 5.2. Das Foto als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion, S.46-50.

¹⁹⁴ Vgl. Abschnitt 5.4. Das Geschlecht als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion, S.53-59.

¹⁹⁵ Vgl. Abschnitt 5.1. Der Name als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion, S.42-45.

Geht der Proband nun tiefer in den Lebenslauf hinein, findet er einen dreißigjährigen slowenischen Staatsbürger. Der Literatur zufolge wird der Migrationshintergrund den Probanden, wie es bereits bei der vorigen Bewerberin angegeben wurde, negativ beeinflussen.¹⁹⁶ Doch ist nicht sicher, ob der Proband bei seiner Entscheidung mehr Wert auf das Geschlecht oder den Migrationshintergrund legt. Wäre es das Geschlecht, müsste die Entscheidung wegen der männerdominierenden Branche positiv für diesen Kandidaten ausgehen, ist er jedoch ausländerfeindlich entscheidet er sich gegen ihn. Das Alter ist hier laut Literatur unproblematisch.¹⁹⁷

Sieht man von der Identität des Bewerbers ab und geht der Proband gezielt auf Qualifikationen ein, kann dieser aus dem Lebenslauf viel berufliche Erfahrung im Bereich Marketing Management erkennen, die für die ausgeschriebene Stelle von äußerster Wichtigkeit ist. Zwar hat er bis jetzt nur in der Lebensmittelhandelsbranche gearbeitet, doch es ist ihm positiv anzurechnen, dass er trotz Migrationshintergrund an seine Karriere anknüpfen konnte, als er nach Österreich gezogen ist. Auch die Bildung, bei der das Studium in Österreich und Irland auffallen und die vielen angegebenen Sprachen sind für diese Stelle sehr vielversprechend.

Dieser Lebenslauf ist jedoch, was den Migrationshintergrund betrifft, vor einer Diskriminierung durch den Beurteilenden nicht gefeit.

7.2.3. Der Fragebogen

Wenn man so möchte, besteht der Fragebogen (siehe Anhang) aus fünf Bereichen, aus einer Begrüßung, persönlichen Angaben, der Situationsbeschreibung, der individuellen Beurteilung der drei Lebensläufe mit jeweiliger Begründung und endet mit der Entscheidung für einen der drei Kandidaten.

¹⁹⁶ Vgl. Abschnitt 5.5. Der Migrationshintergrund/die Nationalität als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion, S.60-64.

¹⁹⁷ Vgl. Abschnitt 5.3. Das Alter als beeinflussender Faktor bei der Personalselektion, S.51ff..

- **Begrüßung**

Die Begrüßung der Kommilitonen ist als eine Art Einleitung in den Fragebogen zu verstehen. Es wird präsentiert, worum es bei der Befragung geht und was den Probanden erwartet. Die Probanden bekommen die Information, dass herausgefunden werden soll, worauf bei der Durchsicht eines Lebenslaufs geachtet wird und was dabei die Entscheidung bezüglich einer Einladung zu einem Vorstellungsgespräch beeinflusst. Dass es hier auch darum geht, eine mögliche Diskriminierung im Selektionsprozess aufzudecken, wird mit keinem Wort erwähnt, um sozial erwünschtes Antworten zu minimieren.

- **Persönliche Angaben**

Nach der Einleitung in das Thema der Befragung folgen sofort die ersten Fragen. Diese einführenden Fragen (Frage 1 bis 7) betreffen nur den Probanden selbst und haben mit der eigentlichen Befragung noch nichts zu tun. Die persönlichen Angaben handeln vom Studium, eigener Berufserfahrung, Erfahrung bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen und inkludieren soziodemographische Daten, wie Geschlecht und Staatsbürgerschaft. Diese Angaben sollen in der späteren Untersuchung mögliche Verhaltensmuster von verschiedenen befragten Gruppen aufzeigen können. Vielleicht kann, wie bereits vorher kurz erwähnt, herausgefunden werden, dass befragte Frauen sich bei ihren Entscheidungen von Männern unterscheiden oder dass Probanden mit Migrationshintergrund sich im Lebenslauf von anderen Bewertungseigenschaften beeinflussen lassen als Probanden ohne Migrationshintergrund.

- **Situationsbeschreibung**

Nun folgt die eigentliche Befragung, die durch eine Situationsbeschreibung eingeleitet wird. Wie bereits in dem dazugehörigen Kapitel beschrieben, wird der Proband aufgefordert, sich in die Lage eines Personalers hineinzusetzen, der für sein Unternehmen einen neuen Mitarbeiter finden soll. Noch einmal wird der Proband über seine folgende Aufgabe aufgeklärt und er bekommt die Stellenbeschreibung als Anforderungsprofil ausgehändigt. In jedem folgenden Teil der Befragung ist es ihm möglich, auf diese Stellenbeschreibung zurückzugreifen.¹⁹⁸

¹⁹⁸ Vgl. Abschnitt 7.2.1. Die Situation, S.71f..

- **Beurteilung**

In der Beurteilung sind die Bewerber unabhängig voneinander zu bewerten. Jeder Bewerber hat seine eigene Bewertungsfolie, wobei die Bewerber jeweils zu Beginn jeder Seite mittels Foto und Name vorgestellt werden. Der Proband wird aufgefordert, den jeweiligen Lebenslauf zu öffnen und kann diesen studieren. Danach soll der Proband entscheiden, ob der Kandidat für den ausgeschriebenen Job in die engere Auswahl kommt. Diese Entscheidung ist eine simple Ja/Nein-Antwort (Frage 8, 10 und 12). Danach soll noch angegeben werden, was ihn bei dieser Entscheidung wie stark beeinflusst hat (Frage 9, 11 und 13). Die Beeinflussung soll, wie es Abbildung 15 zeigt, anhand einer fünfstufigen Likert-Skala beantwortet werden. Weil die Befragung in Österreich stattfindet, entschied man sich für die bekannten fünf Stufen, denn diese kommen dem dortigen Schulnotensystem am nächsten. Die „1“ steht für eine starke Beeinflussung, die „5“ für gar keine Beeinflussung. Die Zahlen dazwischen wurden nicht näher definiert. Die Bewerbungseigenschaften, die eine mögliche Beeinflussung bei der Lebenslaufanalyse darstellen, konnten in sechs Identitätseigenschaften und sechs Qualifikationseigenschaften unterteilt werden. Diese Bewertung, die den Bewerber vorstellt, den Lebenslauf darstellt und zwei Fragen inkludiert, wiederholt sich also zwei Mal, bis zum nächsten Bereich übergegangen werden kann.

Abbildung 15: Beeinflussung bei Einzelbewertung

9. Was hat dich beeinflusst, Leonie Freithofnig-Gruber gleich auszusortieren bzw. in die engere Wahl zu nehmen (wähle max. 4 Bewerbungseigenschaften und beurteile sie)?

		5	4	3	2	1	
1. Österreichischer Name	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
2. Foto (Sympathie)	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
3. Reifere Alter	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
4. Familienstand	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
5. Weibliche Geschlecht	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
6. Österreichische Nationalität	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
7. Allgemeine berufliche Erfahrung	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
8. Erfahrung/Beschäftigungsdauer im Bereich Marketing	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
9. Studienabschluss (Note)	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
10. Thema der Diplomarbeit	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
11. relevante Weiterbildungen	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
12. Sprachen/Computerkenntnisse	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				

Bakk. Kim Pabel, Lehrstuhl für Internationales Personalmanagement, Universität Wien

- **Entscheidung**

Hat der Proband alle drei Bewerber gesehen und einzeln bewertet, folgt nun die Entscheidung (Frage 14). Hier soll sich der Proband für einen der drei Kandidaten entscheiden, dabei kann er sich, wenn gewünscht, die jeweiligen Lebensläufe nochmals anschauen. Die Entscheidung betrifft wieder die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch und soll in der Folge wieder begründet werden. Diesmal wurde keine Likert-Skala für die Beeinflussung gewählt, sondern der Proband sollte nur angeben, ob er sich bei seiner finalen Entscheidung mehr von der Identität, von der Qualifikation oder von beidem beeinflussen lassen hat (Frage 15).

Es folgen noch Fragen über die Wichtigkeit der Identität im Lebenslauf (Frage 16 und 17), eine Frage zum Für und Wider anonymisierter Bewerbungen (Frage 18), in denen auf Identitätsangaben verzichtet werden soll und eine Mutmaßung darüber, welcher der Kandidaten den Job wahrscheinlich bekommen hat und warum (Frage 19 und 20).

7.3. Erhebungs- und Auswertungsmethode

Die Daten für die eigene Untersuchung wurden mittels Online-Befragung erhoben. Programmiert und veröffentlicht wurde der Fragebogen auf der „SoSci Survey“ Webseite, die ein professionelles Software Paket kostenfrei zur Verfügung stellt.

Nach einem Pretest, der mögliche Unklarheiten bei der Durchführung der Online-Befragung aufdecken sollte, ging der Fragebogen nach der Ausbesserung der bemängelten Punkte am 06. Juni 2012 online. Die Teilnahme an der Befragung war bis einschließlich 15. Juli 2012 möglich.

Die Studenten des Betriebswirtschaftszentrums der Universität Wien bildeten die zu erreichende Zielgruppe für die Untersuchung, da diese sowohl als zukünftige Personaler als auch als eine potentiell diskriminierte Gruppe als Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt infrage kommen würden. Um gezielt nur diese Zielgruppe erreichen zu können, wurden die Studenten in Vorlesungen am Betriebswirtschaftszentrum angesprochen und zu einer Teilnahme an der Befragung motiviert. Diese Vorlesungen waren überwiegend aus dem Bereich Personal. Andere Studenten wurden via „Facebook“ oder per Email rekrutiert.

In „Facebook“ wurde beispielsweise eine eigene Gruppe für diese wissenschaftliche Untersuchung eingerichtet, zu der nur Studenten des Betriebswirtschaftszentrums Zugang

erhielten. Dort wurden die Studenten ebenfalls auf diese Befragung aufmerksam gemacht. Auch eine eigene Gruppe des Betriebswirtschaftszentrums half bei der Rekrutierung der Teilnehmer für diese Untersuchung.

Die Emailadressen der Studenten, die über Email erreicht wurden, kamen aus Vorlesungsverteilern eigener besuchter Vorlesungen der letzten Semester. Diese Studenten waren teils bekannt, teils unbekannt.

Die Auswertung fand nach der Datenerhebung mittels SPSS Programm statt. SPSS ist ein statistisches Datenanalyse Programm und soll helfen, die eingangs aufgestellte Forschungsfrage zu beantworten.

Nach der Erhebung der Daten und abgeschlossener Befragung mussten die Daten aus dem Internet exportiert werden, um eine Auswertung anschließen zu können. Die Webseite SoSci Survey unterstützte einen Transfer, machte es also möglich, den kompletten Datensatz in Programme wie Excel oder SPSS zu transferieren.

Aus dem Datensatz mit insgesamt 258 Daten wurden vor der Auswertung die Fälle gelöscht, die den Fragebogen nicht beendet haben, den Fragebogen also zwischen der ersten und letzten Frage abgebrochen haben, was insgesamt 116 Daten betraf. Da der Fragebogen so konzipiert war, dass man keine Fragen überspringen oder auslassen konnte, waren die Fragebögen, die nicht abgebrochen wurden, demnach komplett ausgefüllte Fragebögen.

Vor der Auswertung wurden noch ein paar andere Änderungen am Datensatz vorgenommen, die sinnvoll erschienen. Zuerst wurde die Variable „Studium“ auf „BWL“, welche BWL- und IBWL-Studenten enthalten sollte, und „Andere“ abgeändert, weil man davon ausgehen konnte, dass es keinen Unterschied im Einladungsverhalten zwischen BWL- und IBWL-Studenten geben würde, was nachstehende Tabelle beweist. Die Kreuztabelle zeigt die Entscheidung, ob Kandidat 1 (Leonie Freithofnig-Gruber) für die ausgeschriebene Stelle in die nähere Auswahl kommt. Die Ausprägung „Andere“ inkludiert nach der Änderung auch das Psychologie-Studium.

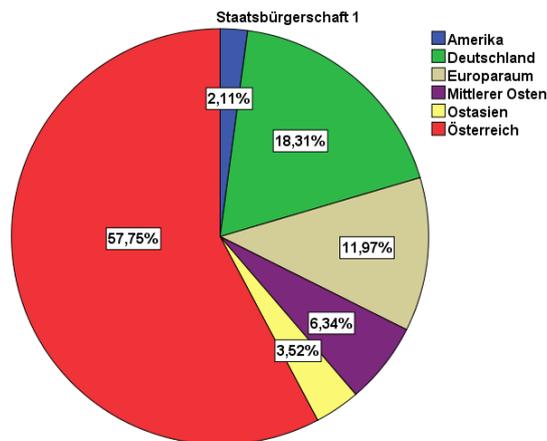
Tabelle 1: Kreuztabelle für die Variablen Kandidat1 und Studium (noch mit 142 Probanden)

Kandidat1 * Studium Crosstabulation

Count		Studium				Total
		BWL	IBWL	Psychologie	Andere:	
Kandidat1	Ja	56	48	3	23	130
	Nein	10	2	0	0	12
Total		66	50	3	23	142

Des Weiteren wurde die Variable „Staatsbürgerschaft“ insofern abgeändert, dass es nur noch die Ausprägungen „Österreich“ und „Andere“ geben sollte. Unter „Andere“ sind alle Staatsbürgerschaften zu finden, die ungleich der österreichischen sind und als Ausländer in Österreich gelten. Darunter fielen demnach auch die Deutschen. Diese Änderung war sinnvoll, weil die Staatsbürgerschaft sonst 21 verschiedene Ausprägungen gehabt hätte, wobei die meisten keine Aussagekraft gehabt hätten, weil sie nur auf einen Probanden zuträfen. Auch eine anfangs überlegte Gruppeneinteilung der Staatsbürgerschaften in Regionen war wenig aussagekräftig, was nachfolgende Graphik zeigt. Die Gruppen Amerika, Mittlerer Osten und Ostasien sind einfach zu klein, um gegenüber den anderen Gruppen Aussagekraft zu haben.

Abbildung 16: Regioneneinteilung der Staatsbürgerschaft (noch mit 142 Probanden)



Die letzte Änderung wurde aufgrund der Kontrollhypothese durchgeführt. Diese besagt, dass man aufgrund der sozialen Erwünschtheit davon ausgehen kann, dass Kandidat 2 (Dilek Öztürk), trotz der geringen Qualifikation für die ausgeschriebene Stelle, aber weil ein Migrationshintergrund vorliegt, Einladungen zum Vorstellungsgespräch erhält. Für die Untersuchung der Forschungsfrage und der anderen aufgestellten Hypothesen wurde Kandidat 2 aus der Auswertung exkludiert.

Da der Analyse in SPSS nur kategoriale Variablen vorlagen, war die Auswahl der Testverfahren sehr beschränkt. Um Zusammenhänge zwischen kategorialen Variablen in der Stichprobe feststellen zu können, bediente man sich hauptsächlich der Erstellung und Analyse von Kreuztabellen. Mithilfe von Kreuztabellen ist es möglich, gemeinsame Häufigkeitsverteilungen darzustellen, aus denen man mögliche Zusammenhänge ablesen kann. Mit dem Chi-Quadrat-Test zu der jeweiligen Kreuztabelle konnten Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit genommen werden. War der Chi-Quadrat-Test signifikant, hatte er also einen Wert kleiner als ein Alpha von 0,05, konnte ein Zusammenhang der jeweiligen Variablen auch in der Grundgesamtheit nachgewiesen werden.¹⁹⁹

Um aus dem Chi-Quadrat-Test zuverlässige Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit schließen zu können, sollten einige Bedingungen erfüllt sein. Wichtig ist, dass die Kreuztabelle nicht zu klein sein sollte. Vier Zellen, das heißt eine 2x2 Matrix, bei der jede Variable nur zwei Kategorien aufweist, sind bei einem Chi-Quadrat-Test zu vermeiden, weil die Zuverlässigkeit darunter leidet. Desweiteren sollte jede Zelle eine erwartete Häufigkeit von mindestens 5 aufweisen.²⁰⁰

Für Kreuztabellen der Form 2x2 und erwartete Häufigkeiten unter 5 gibt es dennoch Tests, die zuverlässige Ergebnisse liefern. Ebenso wie der Chi-Quadrat-Test nach Pearson für größere Kreuztabellen, gibt der exakte Test nach Fisher Irrtumswahrscheinlichkeiten an, mit denen die Nullhypothese zurückgewiesen werden kann. Die Nullhypothese besagt, dass es keinen Zusammenhang zwischen den getesteten Variablen gibt. Wird sie also zurückgewiesen, konnte ein Zusammenhang festgestellt werden. Dieser Test liefert sogar zwei verschiedene Signifikanzen. Zum einen den zweiseitigen Test, der einer allgemeinen Nullhypothese unterliegt, also dass kein Zusammenhang vorliegt und dann den einseitigen Test, der einen negativen Zusammenhang überprüft.²⁰¹

Da dieser Test nur überprüft, ob überhaupt ein Zusammenhang besteht, werden weitere Tests angeschlossen, um etwas über die Stärke des Zusammenhangs zu erfahren. Für die nominalskalierten Variablen werden Zusammenhangsmaße durch den Phi- und den Cramers V-Koeffizient errechnet. Bei 2x2-Tabellen wird sich des Phi-Koeffizienten bedient, ansonsten soll der Cramers V-Koeffizient helfen. Beide liefern einen Wert

¹⁹⁹ Vgl. Brosius (2011), S.415f..

²⁰⁰ Vgl. Brosius (2011), S.425.

²⁰¹ Vgl. Brosius (2011), S.429f..

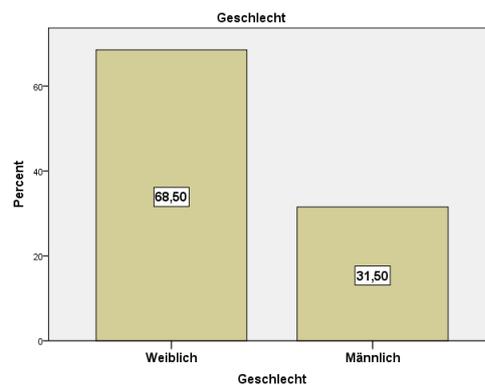
zwischen 0 und 1, wobei 1 der stärkste mögliche Zusammenhang ist und eher selten erreicht wird.²⁰²

7.4. Stichprobenbeschreibung

Von 479 Klicks auf den Link der Online-Befragung ergab sich eine Gesamtstichprobe von $N=142$ Studenten des Betriebswirtschaftszentrums der Universität Wien. Weil von diesen 142 Studenten 15 Probanden den offensichtlich schlechter qualifizierten Kandidat 2 zum Vorstellungsgespräch einladen würden, wurden sie aus der zu untersuchenden Stichprobe entfernt. Wenn, wie hier Diskriminierung aufgedeckt werden soll, ist es wichtig, die Qualifikationen der Bewerber möglichst gleich zu halten. Daraus ergaben sich nun Daten von $n_U=127$ Studenten, die für diese Untersuchung sinnvoll zu verwenden waren und $n_K=15$ Studenten, die zum Beweisen der Kontrollhypothese relevant waren.

Die Untersuchungsgruppe, die 127 Probanden zählt, besteht aus 87 (68,5%) Studenten weiblichen Geschlechts und 40 (31,5%) männlichen Studenten.

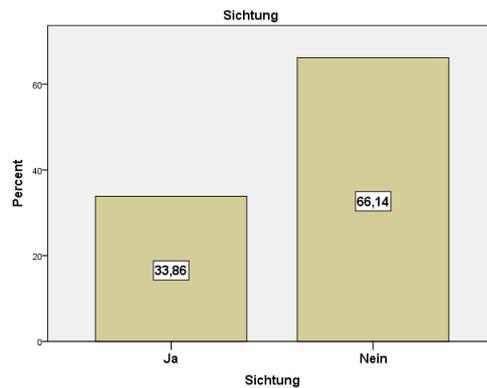
Abbildung 17: Graphische Darstellung der Geschlechtsverteilung der Untersuchungsgruppe



Was die zu untersuchende Stichprobe betrifft, studieren 82,7 Prozent davon BWL oder IBWL, was bei einer Befragung an einem Betriebswirtschaftszentrum nicht überrascht. Die Mehrheit (53,5%) der befragten Studenten befindet sich innerhalb der ersten vier Semester, doch haben 85 Prozent der Studenten dieser Stichprobe bereits Berufserfahrung. Überraschend dabei ist, dass nur 33,9 Prozent schon einmal mit der Sichtung von Bewerbungsunterlagen betraut waren.

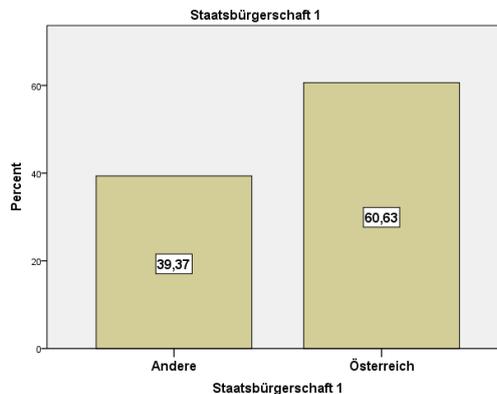
²⁰² Vgl. Brosius (2011), S.431-434.

Abbildung 18: Graphische Darstellung der Sichtungungsverteilung der Untersuchungsgruppe



Von den 127 Studenten der Untersuchungsgruppe stammen 50 (39,4%) Personen aus dem Ausland und gelten somit als Migranten in Österreich.

Abbildung 19: Graphische Darstellung der Staatsbürgerschaftsverteilung der Untersuchungsgruppe



Die Kontrollgruppe enthält 15 Probanden. Von dieser Stichprobe sind acht (53,3%) Probanden weiblichen und sieben (46,7%) männlichen Geschlechts. Die befragten Studenten dieser Gruppe studieren zu 73,3 Prozent BWL oder IBWL. Wie bereits erwähnt, kein überraschendes Ergebnis. Ebenso wie in der Untersuchungsgruppe befindet sich auch die Mehrheit (66,7%) der Studenten der Kontrollgruppe innerhalb der ersten vier Semester. 80 Prozent der Studenten dieser Stichprobe hat bereits Berufserfahrung und nur 20 Prozent davon waren schon einmal mit der Sichtung von Bewerbungsunterlagen betraut. In der Kontrollgruppe gibt es 20 Prozent mehr Studenten, die aus dem Ausland nach Österreich gekommen sind. Nur 40 Prozent haben die österreichische Staatsbürgerschaft.

7.5. Pretest

Wie bereits erwähnt, hat vor der Freischaltung des Online-Fragebogens ein Test stattgefunden, bei dem herausgefunden werden sollte, ob die Fragen verständlich sind und ob man auf jeder Seite weiß, was zu tun ist. Bei einer Online-Befragung ist dieser Pretest extrem wichtig, da unter keinen Umständen Verständnisprobleme bei den Probanden auftreten dürfen. Diese sind nämlich auf sich allein gestellt und können keine Hilfe von außen erwarten, wie es bei anderen Befragungen, wie Interviews oder Fragebogenausteilungen, oft möglich ist. Verständnisprobleme bei einer Online-Befragung können dazu führen, dass der Proband die Befragung abbricht oder durch falsches Interpretieren der Frage die Ergebnisse verfälscht.

Die Begrüßung sowie die Fragen zur Person verliefen bei allen Testpersonen ohne Auffälligkeiten. Erst bei der Situationsbeschreibung, im Speziellen bei der Stellenbeschreibung, konnte etwas Unmut festgestellt werden. Mit Sätzen wie „das soll ich jetzt alles lesen“ oder „das kann ich mir doch nicht behalten“, aber auch durch Schnaufen der Testpersonen konnte schnell verstanden werden, dass die Stellenbeschreibung zu umfangreich für eine Befragung war. Diese wurde in der Folge gekürzt.

Die Fragen 8, 10 und 12, bei denen danach gefragt wird, ob der jeweilige Bewerber ein potentieller Kandidat für den Job wäre, begannen ursprünglich mit dem Wortlaut „Spontan geantwortet“, was jedoch von einigen der Testpersonen falsch verstanden wurde. Im nachfolgenden Gespräch gaben sie als Begründung für ihre jeweilige Entscheidung an, dass sie aufgrund des Wortlautes „spontan“ glaubten, die Entscheidung ohne Lebenslauf treffen zu müssen. Dieser Wortlaut wurde demnach gestrichen.

Im selben Bereich sorgte auch die zweite Frage für Unverständnis (Frage 9, 11 und 13). Es war so gedacht, dass der Proband die Bewerbungseigenschaften ankreuzt, die ihn bei der Entscheidung beeinflussen haben und danach die Stärke der Beeinflussung beurteilt. Da aber keiner der Testpersonen diese Kreuze gesetzt hat, sondern gleich die Beurteilung der Beeinflussung vorgenommen hat, wurde die eingangs als Kombifrage konzipierte Frage zu einer simplen Mehrfachantwort abgeändert.

Des Weiteren erschien es als sinnvoll, auf die Lebensläufe der Bewerber gezielter hinzuweisen, es sollte schließlich vermieden werden, dass die Entscheidungen ohne Durchsicht der Lebensläufe getroffen werden.

Am Lebenslauf des dritten Kandidaten (Ivan Jokić) wurden nach dem Pretest ebenfalls Änderungen vorgenommen. Laut der Testpersonen waren die geglaubt nahezu gleichen Berufserfahrungen zwischen Kandidat 1 (Leonie Freithofnig-Gruber) und 3, nicht als solche wahrgenommen worden. Man stufte Kandidat 3 deutlich schlechter ein als Kandidat 1. Um also Ungleichbehandlung nachweisen zu können, musste die berufliche Karriere des Kandidaten 3 an die Qualifikationen des Kandidaten 1 angepasst werden.

8. Ergebnisse und Interpretation

In diesem Kapitel sollen nun alle für dieses Experiment relevanten Ergebnisse dargestellt und entsprechend der aufgestellten Hypothesen interpretiert werden. Um eine gewisse Übersichtlichkeit zu garantieren, werden die Ergebnisse für jede Hypothese separat vorgestellt.

Für alle Chi-Quadrat-Tests jeweiliger Kreuztabellen, die mögliche Zusammenhänge zweier Variablen auch in der Grundgesamtheit nachweisen können, wurde ein Signifikanzniveau von Alpha gleich 0,05 gewählt. Ist ein Wert größer als dieses Signifikanzniveau, steigt die Irrtumswahrscheinlichkeit und die Nullhypothese, dass kein Zusammenhang zwischen den Variablen in der Grundgesamtheit besteht, kann nicht widerlegt werden.²⁰³

- **Ergebnisse zu Hypothese 1:**

In Hypothese 1 wird davon ausgegangen, dass Studenten, die bereits Erfahrung mit der Sichtung von Bewerbungsunterlagen haben, in der Lage sind, den minimalen Qualifikationsunterschied aus den Lebensläufen des Kandidaten 1 (Leonie Freithofnig-Gruber) und 3 (Ivan Jokić) zu erkennen und dementsprechend ihre finale Entscheidung auf den gering besser qualifizierten Kandidat 1 fällt.

Mit anderen Worten, es wird eine Abhängigkeit von der Erfahrung der Probanden mit Bewerbungsunterlagen auf die finale Entscheidung für einen Kandidaten vermutet.

Tabelle 2 zeigt die erstellte Kreuztabelle der hierfür relevanten abhängigen Variable „Vorstellungsgespräch“ und der als beeinflussend deklarierte Variable „Sichtung“.

²⁰³ Vgl. Brosius (2011), S.424.

Tabelle 2: Kreuztabelle für die Variablen Vorstellungsgespräch und Sichtung

Vorstellungsgespräch * Sichtung Crosstabulation

			Sichtung		Total
			Ja	Nein	
Vorstellungsgespräch	Leonie Freithofnig-Gruber	Count	33	46	79
		Expected Count	26,7	52,3	79,0
		% within Sichtung	76,7%	54,8%	62,2%
	Ivan Jokić	Count	10	38	48
		Expected Count	16,3	31,7	48,0
		% within Sichtung	23,3%	45,2%	37,8%
Total		Count	43	84	127
		Expected Count	43,0	84,0	127,0
		% within Sichtung	100,0%	100,0%	100,0%

Die Tabelle zeigt, wie auch bereits durch die Hypothese vermutet, dass von 43 befragten Probanden, die mit der Sichtung von Bewerbungsunterlagen schon einmal zu tun hatten, 33 (76,7%) bei ihrer finalen Entscheidung, wen sie zu einem Bewerbungsgespräch einladen würden, mit Leonie Freithofnig-Gruber (Kandidat 1) antworteten und nur 10 (23,3%) Probanden sich für Ivan Jokić (Kandidat 3) entschieden.

Die Mehrheit der befragten Studenten hatte noch keine Erfahrung mit der Sichtung von Bewerbungsunterlagen und wies ein ausgeglicheneres Einladeverhältnis auf. 54,8 Prozent entschieden sich für Leonie Freithofnig-Gruber (Kandidat 1) und 45,2 Prozent für Ivan Jokić (Kandidat 3).

Der Durchschnitt der befragten Studenten entschied sich mit 62,2 Prozent für Leonie Freithofnig-Gruber. Dadurch dass die Prozentzahl der Probanden, die bereits Erfahrung mit Bewerbungsunterlagen hatten, über dem Durchschnitt liegt (76,7%) und die Gruppe derer ohne Erfahrung unter dem Durchschnitt liegt (54,8%) und diese Prozente für Ivan Jokić genau umgekehrt sind, kann man behaupten, dass erfahrene Studenten sich im stärkeren Maße für Leonie Freithofnig-Gruber entschieden. Somit kann ein Zusammenhang zwischen den Variablen „Vorstellungsgespräch“ und „Sichtung“ in der gegebenen Stichprobe festgestellt werden.²⁰⁴

Unterstrichen wird dieser Zusammenhang außerdem bei einem Vergleich der erwarteten Häufigkeiten mit den beobachteten Häufigkeiten. Weichen, wie hier, die beobachteten Häufigkeiten (Count) von den erwarteten Häufigkeiten (Expected Count), die sich aus der Annahme ergeben, dass die verwendeten Variablen unabhängig sind, ab, ist anzunehmen, dass ein Zusammenhang besteht.²⁰⁵

²⁰⁴ Vgl. Brosius (2011), S.419f..

²⁰⁵ Vgl. Brosius (2011), S.420f..

Ob nun der entdeckte Zusammenhang der Stichprobe auch in der Grundgesamtheit besteht, wird mittels Chi-Quadrat-Test untersucht. Da es sich hier jedoch nur um eine 2x2-Matrix handelt, wird der exakte Test nach Fisher dem Chi-Quadrat nach Pearson vorgezogen, um signifikantere Aussagen treffen zu können.

Tabelle 3: Exakter Test nach Fisher für die Variablen Vorstellungsgespräch und Sichtung

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,846 ^a	1	,016		
Continuity Correction ^b	4,948	1	,026		
Likelihood Ratio	6,088	1	,014		
Fisher's Exact Test				,020	,012
Linear-by-Linear Association	5,800	1	,016		
N of Valid Cases	127				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16,25.

b. Computed only for a 2x2 table

Die Nullhypothese, es bestehe kein Zusammenhang zwischen den Variablen, kann aufgrund der Signifikanz von 0,02 ($<0,05$), die Fisher's Exact Test liefert, widerlegt werden.

Um nun herauszufinden, wie stark dieser Zusammenhang ist, wird der Phi-Koeffizient errechnet. Da dieser, wie in nachstehender Tabelle zu sehen, nur einen Wert von 0,215 (nahe 0) aufweist, ist anzunehmen, dass der erkannte Zusammenhang eher schwach ist.

Tabelle 4: Zusammenhangsmaße für die Variablen Vorstellungsgespräch und Sichtung

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,215	,016

Hypothese 1, die einen Einfluss der Erfahrung bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen auf die Wahl eines Bewerbers annimmt, kann hier trotz geringem Phi nicht zurückgewiesen werden.

Es kann hier also gezeigt werden, dass Erfahrung mit der Sichtung von Bewerbungsunterlagen hilfreich sein kann, sich im Selektionsprozess nur auf die Qualifikation der Bewerber zu konzentrieren, um den geeignetsten Bewerber für die ausgeschriebene Stelle zu ermitteln. Schaut man sich die Gruppe der unerfahrenen Studenten an und sieht, dass die Entscheidung ausgeglichener ausfällt als in der anderen Gruppe, kann vermutet werden, dass sie sich bei ihrer Wahl auch durch andere Eigenschaften als ausschließlich durch die Qualifikation haben beeinflussen lassen.

Da, wie erwähnt, der Zusammenhang nur sehr gering ausfällt, kann an dieser Stelle die allgemeine Forschungsfrage, ob die Identität ein beeinflussender Faktor im Rekrutierungsprozess ist, noch nicht beantwortet werden. Man kann lediglich sagen, dass für unerfahrene Studenten eher die Gefahr besteht, sich von der Identität beeinflussen zu lassen.

- **Ergebnisse zu Hypothese 2:**

Hypothese 2 bezieht sich auf Frauen und Migranten als diskriminierte Gruppen. Es wird behauptet, dass sich diskriminierte Gruppen gegenüber nicht diskriminierten Gruppen in ihrem Einladungsverhalten unterscheiden.

Es wird also angenommen, dass eine Abhängigkeit des Geschlechts beziehungsweise der Staatsbürgerschaft auf die Wahl welcher Bewerber letztendlich zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird, existiert. So wird behauptet, dass Männer eher Bewerber männlichen Geschlechts bevorzugen und Inländer Bewerber mit Migrationshintergrund bei der Einladung zum Vorstellungsgespräch benachteiligen. Von der diskriminierten Gruppe wird erwartet, dass diese ein eher ausgeglichenes Einladeverhältnis aufweisen.

Beginnend mit der unabhängigen Variable „Geschlecht“, zeigt Tabelle 5 die dazugehörige Kreuztabelle.

Tabelle 5: Kreuztabelle für die Variablen Vorstellungsgespräch und Geschlecht
Vorstellungsgespräch * Geschlecht Crosstabulation

			Geschlecht		Total
			Weiblich	Männlich	
Vorstellungsgespräch	Lebenslauf_Leonie.pdf	Count	53	26	79
	Lebenslauf_Leonie.pdf	Expected Count	54,1	24,9	79,0
	Freithofnig-Gruber	% within Geschlecht	60,9%	65,0%	62,2%
	Lebenslauf_Ivan.pdf	Count	34	14	48
	Lebenslauf_Ivan.pdf	Expected Count	32,9	15,1	48,0
	Jokić?	% within Geschlecht	39,1%	35,0%	37,8%
Total		Count	87	40	127
		Expected Count	87,0	40,0	127,0
		% within Geschlecht	100,0%	100,0%	100,0%

Wie bereits bei der Stichprobenbeschreibung erwähnt, gibt es 87 weibliche und 40 männliche Probanden. Von den Frauen haben sich 60,9 Prozent für die Bewerberin Leonie Freithofnig-Gruber entschieden und nur 39,1 Prozent für Ivan Jokić. Ähnliches ist bei den männlichen Probanden zu beobachten, hier haben sich 65 Prozent für den weiblichen Kandidat 1 (Leonie Freithofnig-Gruber) und 35 Prozent für den männlichen Kandidat 3 (Ivan Jokić) entschieden.

Sowohl die Annahme, dass bei den weiblichen Probanden ein ausgeglichenes Einladeverhältnis vorherrscht, als auch dass bei den Männern der männliche Kandidat bevorzugt wird, kann hier nicht bestätigt werden.

Theoretisch lässt sich sogar sagen, dass bei männlichen Studenten dieser Stichprobe die Wahl eher auf die weibliche Bewerberin gefallen ist, da die Prozentzahl der Männer (65%), die Leonie Freithofnig-Gruber gewählt haben, über dem Durchschnitt (62,2%) liegt und die der weiblichen Studenten (60,9%) unter dem Durchschnitt. Gegenteiliges ist wieder bei der Gruppe zu sehen, bei der die Wahl auf Ivan Jokić fiel. Jedoch sollte hier nicht gleich von einem Zusammenhang zwischen den Variablen „Geschlecht“ und „Vorstellungsgespräch“ gesprochen werden, weil die Unterschiede zu gering ausfallen.

Auch der geringe Unterschied zwischen den erwarteten und den beobachteten Häufigkeiten lässt eine sichere Aussage zur Abhängigkeit nicht zu.

Der Chi-Quadrat-Test, bei dem wieder auf die Werte des exakten Test nach Fisher zurückgegriffen wird, zeigt, dass mit einem Signifikanzwert von 0,698 ($>0,05$) die Nullhypothese, dass es keinen Zusammenhang zwischen den verwendeten Variablen gibt, nicht verworfen werden kann. Man kann demnach annehmen, dass in der Grundgesamtheit keine Abhängigkeit zwischen den Variablen besteht.

Tabelle 6: Exakter Test nach Fisher für die Variablen Vorstellungsgespräch und Geschlecht

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,194 ^a	1	,660		
Continuity Correction ^b	,059	1	,808		
Likelihood Ratio	,195	1	,659		
Fisher's Exact Test				,698	,406
Linear-by-Linear Association	,193	1	,661		
N of Valid Cases	127				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,12.

b. Computed only for a 2x2 table

Der erste Teil der Hypothese 2, dass das Geschlecht einen Einfluss auf die finale Wahl des Bewerbers hat, kann hier nicht bestätigt werden.

Dass hier kein Zusammenhang bestätigt werden kann, liegt wahrscheinlich an der befragten Stichprobe. Da sich die Stichprobe ausschließlich aus Studenten einer Wirtschaftsuniversität bildet, denken die Probanden vermutlich eher wirtschaftlich als geschlechtsspezifisch. Außerdem sind die weiblichen Studenten auf Universitäten nicht mehr als diskriminierte Gruppe anzusehen, da sie gegenüber

den männlichen Studenten meist schon in der Überzahl sind, was an den Studentenzahlen der Universität Wien erkennbar ist.

Abbildung 20: Studierendenzahlen der Universität Wien

Studierende an der Universität Wien

	Frauen	Männer	Gesamt
ÖsterreicherInnen	43.166	23.754	66.920
Internationale Studierende	12.983	7.788	20.771
Insgesamt	56.149	31.542	87.691

Stand: Wintersemester 2010/11

Quelle: Universität Wien (2010/2011), Zahlen und Fakten „Studierende an der Universität Wien“ [Zugriff am 20.09.12]

Im zweiten Teil wird nun getestet, ob die Variable „Staatsbürgerschaft“ einen Einfluss auf das Einladungsverhalten des Probanden zeigt.

Tabelle 7: Kreuztabelle für die Variablen Vorstellungsgespräch und Staatsbürgerschaft

		Staatsbürgerschaft 1		Total
		Andere	Österreich	
Vorstellungsgespräch	Count	24	55	79
	Expected Count	31,1	47,9	79,0
	% within Staatsbürgerschaft 1	48,0%	71,4%	62,2%
Leonie Freithofnig-Gruber	Count	26	22	48
	Expected Count	18,9	29,1	48,0
	% within Staatsbürgerschaft 1	52,0%	28,6%	37,8%
Total	Count	50	77	127
	Expected Count	50,0	77,0	127,0
	% within Staatsbürgerschaft 1	100,0%	100,0%	100,0%

Wie Tabelle 7 darstellt, beinhaltet die Stichprobe von 127 Probanden 77 österreichische Staatsbürger und 50 Personen mit Migrationshintergrund. Von der Gruppe der Personen mit Migrationshintergrund entschieden sich 48 Prozent dafür, Leonie Freithofnig-Gruber zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen und nur knapp 4 Prozent (52%) mehr für ihr männliches Gegenstück. Wie bereits in der Hypothese vermutet, ist das Einladeverhältnis dieser Gruppe ziemlich ausgeglichen.

Anderes ist bei der Gruppe der österreichischen Staatsbürger festzustellen. Ebenfalls wie vermutet, wird Ivan Jokić, der Kandidat mit Migrationshintergrund, weniger häufig (28,6%) zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen als Leonie Freithofnig-Gruber (71,4%), die österreichische Staatsbürgerin ist.

Bei Betrachtung der sich umkehrenden Durchschnittswerte der Kandidaten, bei der sich nur 37,8 Prozent für den Kandidaten mit Migrationshintergrund entschieden haben, ist aus der Prozentzahl der Österreicher, die mit 28,6 Prozent unter dem Durchschnitt liegt und der Prozentzahl der Personen mit Migrationshintergrund, die über dem Durchschnitt liegt (52%), zu erkennen, dass

sich Probanden mit österreichischer Staatsbürgerschaft im geringeren Maße bei der Wahl zum Vorstellungsgespräch für den Migranten entschieden. Es kann demnach angenommen werden, dass in der gewählten Stichprobe zwischen den Variablen „Vorstellungsgespräch“ und „Staatsbürgerschaft“ ein Zusammenhang besteht.

Ein weiteres Indiz für diesen Zusammenhang liefert der starke Unterschied zwischen den erwarteten und den jeweiligen beobachteten Häufigkeiten.

Ob in der Grundgesamtheit ebenso ein Zusammenhang zwischen den beiden Variablen existiert, verrät wieder der exakte Test nach Fisher. Der starke Signifikanzwert von 0,009 ($<0,05$) besagt, dass die Nullhypothese verworfen werden kann, wonach ein Zusammenhang zwischen den verwendeten Variablen auch in der Grundgesamtheit angenommen werden kann.

Tabelle 8: Exakter Test nach Fisher für die Variablen Vorstellungsgespräch und Staatsbürgerschaft

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,078 ^a	1	,008		
Continuity Correction ^b	6,116	1	,013		
Likelihood Ratio	7,047	1	,008		
Fisher's Exact Test				,009	,007
N of Valid Cases	127				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,90.

b. Computed only for a 2x2 table

Laut dem Phi-Koeffizient von 0,236 (nahe 0) ist dieser Zusammenhang jedoch wieder sehr gering.

Tabelle 9: Zusammenhangmaße für die Variablen Vorstellungsgespräch und Staatsbürgerschaft

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,236	,008

Hypothese 2 kann also, was die Variable „Geschlecht“ betrifft, nicht bestätigt werden, jedoch ist sie für die Variable „Staatsbürgerschaft“ sehr wohl zutreffend. Die Staatsbürgerschaft des Probanden zeigt einen geringen Einfluss auf die Entscheidung, welcher Kandidat zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird.

Offensichtlich haben Wirtschaftsstudenten eine größere Bindung zu ihrer ethnischen Abstammung als zu ihrem Geschlecht. Das könnte daran liegen, dass internationale Studierende gegenüber Österreichern eine starke Minderheit an österreichischen Universitäten repräsentieren, was, wie erwähnt, beim weiblichen

Geschlecht nicht mehr der Fall ist.²⁰⁶ Da die Abstammung auf Österreichs Universitäten offensichtlich noch ein Thema ist, ist der gefundene Zusammenhang nicht überraschend.

Dass es hier die „In-Group“ ist, also die Studenten mit österreichischer Staatsbürgerschaft, bei der ein unausgeglicheneres Einladeverhältnis auffällt, kann durch die Theorie bestätigt werden. Dennoch soll hier nicht gleich von Diskriminierung gesprochen werden, da die Wahl des Kandidaten 1 (Leonie Freithofnig-Gruber) auch auf die höhere Qualifikation begründet werden kann. Ob die Identität nun eine Rolle bei der Entscheidung gespielt hat, ist anzunehmen, jedoch nicht bewiesen.

Ergebnisse zu Hypothese 3:

Hypothese 3 beschäftigt sich mit dem Geschlecht und vermutet, dass Frauen in männerdominierenden Branchen seltener zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden als Männer. Diese Hypothese soll anhand mehrerer Variablen und dessen Häufigkeiten bewiesen werden. Die bereits bekannte Variable „Vorstellungsgespräch“ als auch die Variablen „Kandidat1“ und „Kandidat3“ beschäftigen sich alle mit der Entscheidung des Probanden über eine Einladung zum Vorstellungsgespräch. Anhand der folgenden Häufigkeitstabellen soll herausgefunden werden, ob das weibliche Geschlecht in dieser Stichprobe in einer männerdominierenden Branche, wie in diesem Szenario der Automobilbranche, benachteiligt ist.

Tabelle 10: Häufigkeitstabellen der Variablen Kandidat1 und Kandidat3

Kandidat1					Kandidat3				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	106	83,5	83,5	83,5	Valid Ja	101	79,5	79,5	79,5
Nein	21	16,5	16,5	100,0	Nein	26	20,5	20,5	100,0
Total	127	100,0	100,0		Total	127	100,0	100,0	

Bei den Variablen „Kandidat1“ und „Kandidat3“ handelt es sich um die Frage, ob jeder Kandidat für sich ein potentieller Kandidat für den Job wäre, ohne sich hier zwischen den beiden Kandidaten entscheiden zu müssen. Fällt die Wahl häufiger auf Kandidat 3 als auf Kandidat 1 kann der Hypothese zugestimmt werden. Was die Tabellen jedoch zeigen, widerspricht dem Vermuteten, denn Kandidat 1 (Leonie Freithofnig-Gruber), der weiblichen Geschlechts ist, wird häufiger für die zu besetzende Stelle in Betracht gezogen als Kandidat 3 (Ivan Jokić), der

²⁰⁶ Vgl. Abbildung 20: Studierendenzahlen der Universität Wien, S.92.

männlichen Geschlechts ist. Das Ergebnis 106 zu 101 (83,5% zu 79,5%) für Kandidat 1, welches nur einen geringen Unterschied zeigt, soll jedoch nicht ausschlaggebend für das Verwerfen der Hypothese sein. Um das Ergebnis zu untermauern, wird zusätzlich die Variable „Vorstellungsgespräch“ und dessen Häufigkeit untersucht. Diesmal beinhaltet die Variable eine Entscheidung zwischen den beiden Kandidaten.

Tabelle 11: Häufigkeitstabelle der Variable Vorstellungsgespräch

		Vorstellungsgespräch			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Leonie Freithofnig-Gruber	79	62,2	62,2	62,2
	Ivan Joki?	48	37,8	37,8	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Auch diese Tabelle zeigt das zuvor erhaltene Ergebnis. Kandidat 1 (Leonie Freithofnig-Gruber) wird mit 62,2 Prozent häufiger zum Vorstellungsgespräch eingeladen als ihr männlicher Gegenpart. Da dieses Ergebnis ziemlich eindeutig ist, muss die Hypothese 3 verworfen werden. Das weibliche Geschlecht erhält in dieser Stichprobe keine Benachteiligung.

Es lässt sich hier also vermuten, dass sich die Studenten des Betriebswirtschaftszentrums der Universität Wien nicht so weit von den Identitätsangaben im Lebenslauf beeinflussen lassen, dass die Qualifikation der Bewerber verzerrt wird.

Was jedoch der Stichprobe an dieser Stelle unterstellt werden kann, ist, dass Diskriminierung bei der Entscheidung, einen Kandidaten zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen, existiert. In einer fiktiven Situation, wie dieser, in der dem Proband keine Kosten entstehen können und man deshalb davon ausgeht, dass Entscheidungen leichtfertiger getroffen werden, sollten bei der Frage ob Kandidat 1 oder Kandidat 3 potentiell für den Job in Frage kommen, aufgrund ihrer Qualifikationen auf jeden Fall mit „Ja“ geantwortet werden. Doch sowohl Kandidat 1 als auch Kandidat 3 erhalten trotz hoher Qualifikation für die zu besetzende Stelle in ihren Einzelbewertungen als potentiellen Kandidat für den Job Absagen (16,5%/20,5%). Dies kann nur auf die Beeinflussung der Identität zurückgeführt werden.

Was die Beantwortung der Forschungsfrage betrifft, kann für eine geringe Anzahl von Studenten der genannten Universität die aus dem Lebenslauf ersichtliche

Identität auf die Entscheidungen bezüglich einer Einladung zum Vorstellungsgespräch sehr wohl beeinflussend wirken. Identität kann aber keinesfalls als allgemein ausschlaggebender Faktor bezeichnet werden.

- **Ergebnisse zu Hypothese 4:**

In Hypothese 4 wird davon ausgegangen, dass diskriminierende Entscheidungen nicht zugegeben werden, also verdeckt geschehen. Laut Hypothese werden Studenten also bei einem möglichen diskriminierenden Verhalten in Bezug auf Wahl oder Nichtwahl eines Bewerbers die Bewerbungseigenschaften zur Identität als weniger beeinflussend bewerten als die Bewerbungseigenschaften, die die Qualifikation betreffen.

Um einen Beweis für die Hypothese zu bekommen, wird ein simpler ZÄHLENWENN-Befehl in Excel der Variablen „Identität_der jeweilige KandidatSkala“ und „Qualifikation_der jeweilige KandidatSkala“ zu Hilfe genommen. Hier zeigt sich, was bereits vermutet wurde, weniger als 15 Prozent der Studenten bewerteten die Identitätsangaben der Bewerber als stärker beeinflussend als die Qualifikationsangaben.

Abbildung 21: Identitäts- oder Qualifikationsbeeinflussung (Ausschnitt aus Exceldatei)

	A	B	C	D	E	F
109	2	4	FALSCH	1	5	FALSCH
110			FALSCH			FALSCH
111			FALSCH			FALSCH
112	3	3	WAHR	2	3	FALSCH
113	1	3	FALSCH	1	4	FALSCH
114	3	4	FALSCH	3	5	FALSCH
115	1	3	FALSCH	1	4	FALSCH
116			FALSCH			FALSCH
117	3	4	FALSCH	1	4	FALSCH
118	4	2	WAHR	4	2	WAHR
119			FALSCH			FALSCH
120	3	4	FALSCH			FALSCH
121	2	4	FALSCH	3	4	FALSCH
122			FALSCH			FALSCH
123	3		WAHR	2	5	FALSCH
124			FALSCH			FALSCH
125		4	FALSCH	2	4	FALSCH
126	2	5	FALSCH	2	4	FALSCH
127			FALSCH			FALSCH
128	Identität_K1	Qualifikation_K1	I > Q	Identität_K3	Qualifikation_K3	I > Q
129	ZÄHLENWENN(C1:C127;"WAHR")		18			12
130			Prozent			Prozent
131			14,1732283			9,4488189

Um die Hypothese jedoch gewissenhafter zu untersuchen, soll herausgefunden werden, ob die Entscheidungen der befragten Studenten überhaupt durch die Bewerbungseigenschaften beeinflusst werden. Hierzu werden wieder Kreuztabellen herangezogen. Die ersten beiden Kreuztabellen betreffen die Variable „Kandidat1“. Sollte hier ein Zusammenhang mit der neu erstellten Identitätsvariable festgestellt werden, kann Diskriminierung vermutet werden und

somit der Hypothese, dass ein solches Verhalten nicht zugegeben wird, zugestimmt werden.

Tabelle 12: Kreuztabelle für die Variablen Kandidat1 und Identität_K1Skala

		Identität_K1Skala				Total	
		gar nicht beeinflusst [5]	[4]	[3]	[2]		
Kandidat1	Ja	Count	7	26	22	7	62
		Expected Count	9,3	24,0	20,2	8,5	62,0
	% within Identität_K1Skala	58,3%	83,9%	84,6%	63,6%	77,5%	
	Nein	Count	5	5	4	4	18
Expected Count		2,7	7,0	5,9	2,5	18,0	
% within Identität_K1Skala		41,7%	16,1%	15,4%	36,4%	22,5%	
Total	Count	12	31	26	11	80	
	Expected Count	12,0	31,0	26,0	11,0	80,0	
	% within Identität_K1Skala	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Die Tabelle zeigt, dass 33 (=7+26) der befragten Studenten Kandidat 1 (Leonie Freithofnig-Gruber) als potentiellen Kandidaten für die ausgeschriebene Stelle sehen würden und sich bei dieser Meinung minimal bis gar nicht von der Identität des Bewerbers beeinflussen ließen. Ähnlich viele Probanden (29=22+7) gaben bei dieser Wahl jedoch auch eine gewisse Beeinflussung an. Bei den Probanden, die sich gegen Kandidat 1 entschieden haben, ist diese Verteilung ebenfalls ziemlich ausgeglichen. Zehn Probanden (=5+5) empfanden minimale bis keine Beeinflussung und acht Probanden (=4+4) gaben eine Beeinflussung durch die Identität an. Hierbei ist auffällig, dass sich bei der Gruppe der Probanden, die sich für Kandidat 1 entschieden haben, die Angaben der Beeinflussung eher im Mittelfeld befinden (bei [3], [4]), jedoch bei der Gruppe der Probanden, die sich gegen Kandidat 1 entschieden haben, die Verteilung ausgeglichener ist und eher in Richtung „keine Beeinflussung durch Identität“ tendiert.

Ein Blick auf die relativen Häufigkeiten zeigt, dass sich Befragte, die sich für Kandidat 1 entschieden haben, eher mittelmäßig beeinflussen ließen und Befragte, die sich gegen Kandidat 1 aussprachen, im stärkeren Maße entweder gar nicht oder eine höhere Beeinflussung angaben. Diese Beobachtungen lassen also die Vermutung zu, dass es in der Stichprobe einen Zusammenhang zwischen den verwendeten Variablen gibt. Eine identische Aussage ergibt sich aus dem Vergleich der erwarteten mit den beobachteten Häufigkeiten, denn hier sind Abweichungen zu erkennen, die auch auf einen Zusammenhang der Variablen hinweisen.

Ob der in der Stichprobe vermutete Zusammenhang auch in der Grundgesamtheit besteht, soll wieder anhand des Chi-Quadrat-Test untersucht werden. Diesmal

kann jedoch der Signifikanzwert des Chi-Quadrat nach Pearson zur Beantwortung herangezogen werden.

Tabelle 13: Chi-Quadrat-Test nach Pearson für die Variablen Kandidat1 und Identität_K1 (Binned)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,217 ^a	3	,157
Likelihood Ratio	4,868	3	,182
Linear-by-Linear Association	,104	1	,747
N of Valid Cases	80		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,48.

Laut dem Signifikanzwert von 0,157 ($>0,05$) muss der Nullhypothese, die besagt, dass es keinen Zusammenhang zwischen den Variablen in der Grundgesamtheit gibt, zugestimmt werden.

Ähnliches ergibt sich beim Test der Variable „Identität_K3Skala“ mit „Kandidat3“. Auch hier wird ein Zusammenhang in der Stichprobe vermutet, kann jedoch im Chi-Quadrat-Test nach Pearson auf die Grundgesamtheit nicht bestätigt werden.

Letztendlich kann die aufgestellte Hypothese, dass diskriminierende Handlungen verdeckt geschehen, nur für die befragte Stichprobe gelten, jedoch nicht für die Grundgesamtheit der Studenten.

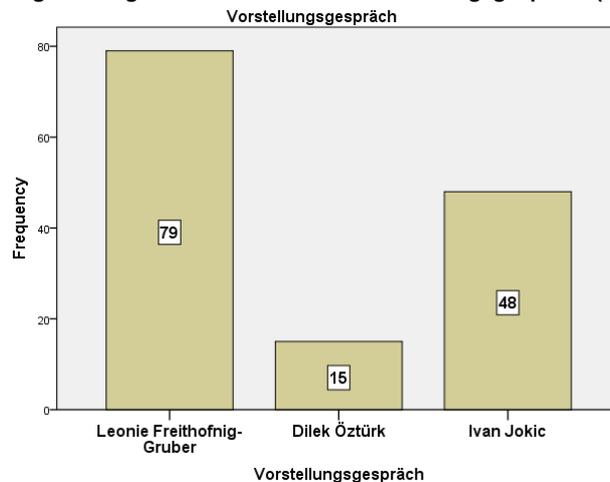
Da jedoch bei der dritten Hypothese gezeigt wurde, dass nur eine Minderheit der befragten Studenten diskriminierendes Verhalten aufweist, nur 16 bis 20 Prozent der Studenten haben sich bei den Einzelbewertungen trotz hoher Qualifikationen gegen die Kandidaten entschieden, kann dem Ergebnis dieser vierten Hypothese nur wenig Bedeutung zugemessen werden. Eine Bestätigung der Hypothese kann also auch dadurch entstanden sein, dass Diskriminierung nur für eine Minderheit der Stichprobe nachgewiesen werden konnte, denn der Großteil entschied sich aufgrund der Qualifikation für einen Bewerber und würde somit Qualifikation auch als höher bewerten.

- **Ergebnisse zu Hypothese 5 (Kontrollhypothese):**

Die Kontrollhypothese zur sozialen Erwünschtheit kann bestätigt werden, wenn die Ausprägung „Dilek Öztürk“ der Variable „Vorstellungsgespräch“ eine Häufigkeit größer als null aufweist. In dieser Befragung bedeutet ein sozial erwünschtes Antwortverhalten, einen offensichtlich nicht ausreichend qualifizierten Bewerber aufgrund seiner Zugehörigkeit zu einer diskriminierten Gruppe einem hoch qualifizierten Bewerber vorzuziehen, weil man glaubt, andernfalls als diskriminierend abgestempelt zu werden.

Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, haben sich 15 Probanden aus dem ursprünglichen Datensatz von 142 Probanden bei ihrer finalen Entscheidung, wen der drei Bewerber sie zu einem Vorstellungsgespräch einladen würden, für „Dilek Öztürk“ entschieden. Es ist also anzunehmen, dass diese 10 Prozent die Bewerberin deshalb wählten, weil sie glaubten, sozial korrekt handeln zu müssen, um nicht als diskriminierend zu gelten. Ihre Entscheidung wurde somit durch den Gedanken der sozialen Erwünschtheit beeinflusst.

Abbildung 22: Häufigkeitsdiagramm für die Variable Vorstellungsgespräch (mit 142 Probanden)



Hypothese 5 kann somit bestätigt werden. 10 Prozent der anfangs 142 Probanden zählenden Stichprobe handelten sozial erwünscht, um eine Diskriminierung zu vermeiden. Da es sich hier wieder um eine Minderheit handelt, kann davon ausgegangen werden, dass die getätigten Analysen nicht durch sozial erwünschtes Antworten der Probanden verfälscht wurden.

9. Schlussfolgerung

Aufgrund der Analyseergebnisse kann gefolgert werden, dass für Wirtschaftsstudenten die Forschungsfrage, „ob die Identität, die aus dem Lebenslauf ersichtlich wird, ein ausschlaggebender Faktor bei der Entscheidung, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden“ mit nein beantwortet werden muss. Es gibt zwar eine geringe Gruppe von Studenten in der Stichprobe, die sich durch die Identität der Bewerber bei ihren Entscheidungen beeinflussen lassen haben und denen somit diskriminierendes Handeln zugerechnet werden kann, aber diese Gruppe ist zu klein als hier von einem „ausschlaggebenden Faktor der Identität“ zu sprechen. Die Ergebnisse widersprechen der Theorie und dem Stand der Forschung zwar nicht völlig, können diese jedoch auch nicht bestätigen.

Waren bei den Ergebnissen Zusammenhänge erkennbar, waren diese nur sehr gering. Auch Diskriminierung war erkennbar, jedoch innerhalb der Untersuchung ebenfalls zu gering, als bei der Identität allgemein von einem „ausschlaggebenden Faktor“ sprechen zu können. So konnte man nur eine Beeinflussung durch die Identität vermuten, sie aber nicht mit Sicherheit beweisen. Dies lässt den möglichen Schluss zu, dass diese Gruppe von Menschen, die Wirtschaft studieren, bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen Qualifikation gegenüber Identität stärker bewerten. Es ist anzunehmen, dass ihnen durch die erlangten wirtschaftlichen Kenntnisse während ihres Studiums die Wichtigkeit des Selektionsprozesses bewusst ist und dass sie wissen, wie sie mit potentiell beeinflussenden Faktoren umzugehen haben.

Geht man davon aus, dass diese Studenten zukünftige Positionen besetzen, könnte sich Diskriminierung im Selektionsprozess in der Zukunft stark reduzieren. Bis dahin versuchen Wirtschaft und Politik weiter das Problem der Benachteiligung bestimmter Bewerbergruppen am Arbeitsmarkt zu lösen. So werden beispielsweise Konzepte, wie „anonymisierte Bewerbungen“ oder „Diversity Management“, diskutiert.

Anonymisierte Bewerbungen sollen dem Personal helfen, ihre Entscheidungen nur auf Basis der Qualifikationen der Bewerber zu treffen und sich nicht durch Identität beeinflussen zu lassen. Indem von Dritten die Identitätsangaben, wie Name, Geschlecht, Nationalität, aber auch das Foto, geschwärzt werden oder auch die Anwendung standardisierter Bewerbungsbögen, soll ein Ausschließen der Diskriminierung zumindest in dieser Vorselektion vor dem Vorstellungsgespräch erreicht werden. Als Vorbild gelten die Vereinigten Staaten von Amerika, wo dieses Konzept schon praktiziert wird. Nun

kommt es allmählich auch nach Europa. Deutschland hat bereits ein einjähriges Pilotprojekt mit positivem Ergebnis hinter sich gebracht und nun will Österreich nachziehen. Laut den Ergebnissen des Pilotprojekts profitieren vor allem Frauen und Migranten von dieser Handhabe, aber auch für behinderte Menschen sind die Wahrscheinlichkeiten der Einladung zum Vorstellungsgespräch gestiegen.²⁰⁷

Dennoch kann die Anwendung anonymisierter Bewerbungen nicht nur positiv betrachtet werden. So kann ein Diversity Management nicht mehr gezielt verfolgt werden. Das Diversity Management strebt eine Vielfalt im Unternehmen an. So entscheidet man sich absichtlich für bestimmte Altersgruppen oder bestimmte Nationalitäten, um die Verschiedenheit hervorzuheben und für das Unternehmen nutzbar zu machen. Vielfalt und Verschiedenheit ist als Potential zu sehen. Aber um dieses Potential nutzen zu können, bedarf es der Identitätsangaben in Bewerbungen.²⁰⁸

Fakt ist, „der Lebenslauf ist ein beeinflussender Faktor im Rekrutierungsprozess“ und sowohl die daraus erkennbare Qualifikation des Bewerbers als auch die Identität beeinflussen die Entscheidung des Personalers, einen Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen oder nicht. Es ist außerdem bekannt, dass bereits gegen das Problem der Diskriminierung angegangen wird. Man versucht, sich weiterzuentwickeln und scheut dabei auch neue Wege nicht. Die Weichen für mehr Gleichberechtigung am Arbeitsmarkt sind gelegt. Es muss nun nur noch der Mensch, dazu zählen der Personaler aber auch alle anderen am Arbeitsmarkt befindlichen Personen, seine verankerten Stereotype loslassen und verstehen, dass Verschiedenheit als Chance zu sehen ist.

²⁰⁷ Vgl. Siems (2012) [Zugriff am 01.10.12].

²⁰⁸ Vgl. Siems (2012) [Zugriff am 01.10.12].

Quellenverzeichnis

- **Literatur**

Agthe, M., Spörrle, M., Maner, J.K. (2010), Don't hate me because I'm beautiful: Anti-attractiveness bias in organizational evaluation and decision making, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.46, S.1151-1154.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2010), Gemeinsamer Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des Deutschen Bundestages, http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/gemeinsamer_bericht_ads_.pdf?__blob=publicationFile, Zugriff: 03.07.12.

Autengruber, I. (2005), *Erfolgreich bewerben: Ideen, Tipps und Formulierungen für Ihre gezielte Bewerbung*, 1. Auflage, ÖGB Verlag, Wien.

Becker, M. (2002), *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Bendl, R., Buber, R., Grisold, A. (1991), *Wenn zwei das gleiche tun, ist das noch lange nicht dasselbe*, 1. Auflage, Service Fachverlag, Wien.

Bertrand, M., Mullainathan, S. (2004), Are Emily and Greg More Employable Than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination, *The American Economic Review*, Vol.94(4), S.991-1013.

Binder, N. (2007), Zwischen Selbstselektion und Diskriminierung: Eine empirische Analyse von Frauenbenachteiligung am deutschen Arbeitsmarkt anhand alternativer Indikatoren unter besonderer Berücksichtigung der Berufswahl, *Sozialwirtschaftliche Schriften*, Heft 43, S.21-126.

Booth, A., Leigh, A., Varganova, E. (2010), Does Racial and Ethnic Discrimination Vary Across Minority Groups? Evidence from a Field Experiment, *IZA DP*, No. 4947, S.1-34.

Brewer, M.B., Gardner, W. (1996), Who Is This „We“? Levels of Collective Identity and Self Representations, *Journal Of Personality And Social Psychology*, Vol.71(1), S.83-93.

Brockhaus Enzyklopädie (1986-1994), *Diskriminierung*, 19. Auflage, F.A. Brockhaus, Mannheim.

Brosius, F. (2011), *SPSS 19*, 1. Auflage, mitp Verlag, Heidelberg.

Browne, M.N., Giampetro-Meyer, A. (2003), Many Paths to Justice: The Glass Ceiling, The Looking Glass, and Strategies for Getting to The Other Side, *Hofstra Labor & Employment Law Journal*, Vol.21(1), S.61-107,
http://www.hofstra.edu/PDF/law_labor_giampetro.pdf, Zugriff: 08.10.12.

Bundesverfassungsgesetz, Artikel 7 B-VG.

Coffey, B., McLaughlin, P.A. (2009), Do Masculine Names Help Female Lawyers Become Judges, *American Law and Economics Review*, S.1-22,
http://patrickamclaughlin.files.wordpress.com/2011/04/coffey-mclaughlin_masculine-names-aler-2009.pdf, Zugriff: 06.07.12.

Dion, K., Berscheid, E., Walster, E. (1972), What is beautiful is good, *Journal of personality and social psychology*, Vol.24(3), S. 285-290.

Ebermann, E. (2007), *Afrikaner in Wien – Zwischen Mystifizierung und Verteufelung – Erfahrungen und Analysen*, 3. Auflage, LIT Verlag, Münster.

Eckel, C.C., Petrie, R. (2011), Face Value, *American Economic Review*, Vol.101(4), S. 1497–1513.

Eifler, S., Bentrup, C. (2003), Zur Validität von Selbstberichten abweichenden und hilfreichen Verhaltens mit der Vignettenanalyse, <http://www.uni-bielefeld.de/soz/pdf/Bazs208.pdf>, Zugriff: 17.08.12.

Figlio, D.N. (2005), Names, Expectations and the Black-White Test Score Gap, *National Bureau of Economic Research*, Working Paper No. 11195, S.1-31,
<http://faculty.smu.edu/Millimet/classes/eco7321/papers/figlio.pdf>, Zugriff: 11.07.12.

Fryer, R.G., Levitt, S.D. (2004), The causes and consequences of distinctively black names, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.119(3), S.767-805.

Geisser, E. (2006), Leitplanken für die Gleichstellung der Geschlechter im Rekrutierungsprozess, *HR Praxis: Arbeit und Recht*,

http://www.hrtoday.ch/hrtoday/de/themen/archiv/103190/Leitplanken_f%C3%BCr_die_Gleichstellung_der_Geschlechter_im_Rekrutierungsprozess, Zugriff: 30.06.12.

Granleese, J., Sayer, G. (2006), Gendered ageism and “lookism”: a triple jeopardy for female academics, *Women in Management Review*, Vol.21(6), S.500-517.

Hahn, O. (2006), Altersdiskriminierung im Arbeitsrecht, S.90-98, http://www.forum-seniorenarbeit.de/media/custom/373_1680_1.PDF?1170777530, Zugriff: 12.08.12.

Hilb, M. (1995), *Personalmanagement auf dem Prüfstand*, 1. Auflage, Verlag Industrielle Organisation, Zürich.

Hilb, M. (2001), *Integriertes Personal-Management: Ziele – Strategien – Instrumente*, 9. Auflage, Luchterhand Verlag, Neuwied.

Hitt, M.A., Barr, S.H. (1989), Managerial Selection Decision Models: Examination of Configural Cue Processing, *Journal Of Applied Psychology*, Vol.74(1), S.53-61.

Hormel, U., Scherr, A. (2010), *Diskriminierung: Grundlagen und Forschungsergebnisse*, 1. Auflage, VS Verlag, Wiesbaden.

IAO (2003), Gleichheit bei der Arbeit – Ein Gebot der Stunde, 91. Tagung, 1. Auflage, <http://www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/download/gleichheitbeiderarbeit.pdf>, Zugriff: 03.07.12.

ILO (2011), International Labour Office, Equality at work: The continuing challenge, 100. Tagung, 1. Auflage, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_154779.pdf, Zugriff: 04.07.12.

Johnson, S.K., Podratz, K.E., Dipboye, R.L., Gibbons, E. (2010), Physical Attractiveness Biases in Ratings of Employment Suitability: Tracking Down the “Beauty is Beastly” Effect, *Journal Of Social Psychology*, Vol.150(3), S.101-118, <http://www.business.unr.edu/faculty/stedham/Beauty%20is%20Beastly.pdf>, Zugriff: 11.07.12.

Kaas, L., Manger, C. (2012), Ethnic Discrimination in Germany’s Labour Market: A Field Experiment, *German Economic Review*, Vol.13, S.1-20, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0475.2011.00538.x/full>, Zugriff: 06.07.12.

Kanning, U. P., Pöttker, J., Klinge, K. (2008), *Personalauswahl: Leitfaden für die Praxis*, 1. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Kohaut, S., Möller, I. (2010), Frauen in Chefetagen, *Wirtschaftsdienst*, Vol.90(6), S. 420-422.

Krell, G., Huesmann, M., Gülpinar, M. (2005), Auswahl von Fach- und Führungsnachwuchskräften: Migrationshintergrund und Geschlecht bei Bewerbungen, *Personalführung*, 10, S.72-75, <http://www.migration-boell.de/downloads/diversity/Migrationshintergrund.pdf.pdf>, Zugriff: 11.07.12.

Krell, G. (2004), *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen Rechtliche Regelungen - Problemanalysen – Lösungen*, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Krell, G. (2008), *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen Rechtliche Regelungen — Problemanalysen — Lösungen*, 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Kroeber-Keneth, L. (1960), *Wie findet man qualifizierte Mitarbeiter*, 1. Auflage, Econ-Verlag, Düsseldorf.

Laham, S.M., Koval, P., Alter, A.L. (2012), The name-pronunciation effect: Why people like Mr. Smith more than Mr. Colquhoun, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.48(3), S.752-756, http://ppw.kuleuven.be/okp/_pdf/Laham2012TNPEW.pdf, Zugriff: 06.07.12.

LexisNexis (2010), Recht und Karriere, *Jusalumni Magazin*, Heft 01/2010, S.17, http://www.jus-alumni.at/media/jusa_1283756266.pdf, Zugriff: 06.07.12.

Manke, T. (2008), *Personalauswahlverfahren unter der Lupe: Vom Assessment Center bis zum Zeugnis*, 1. Auflage, Books on Demand Verlag, Norderstedt.

Manolakos, T., Sohler, K. (2005), Gleiche Chancen im Betrieb? Diskriminierung von MigrantInnen am Wiener Arbeitsmarkt, http://www.gleiche-chancen.at/down/M1_Endbericht_WienerAM.pdf, Zugriff: 15.08.12.

Mummendey, A., Wenzel, M. (1999), Soziale Diskriminierung & Toleranz in intergruppalen Beziehungen, *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 3(2), S.158-

174, <http://homepage.univie.ac.at/Andreas.Olbrich/mummendeywenzel.htm>, Zugriff: 03.07.12.

Oakley, J. (2000), Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs, *Journal of Business Ethics*, Vol.27(4), S.321-334.

O'Kinneide, C. (2005), Diskriminierung aus Gründen des Alters und Europäische Rechtsvorschriften: Beschäftigung und Soziales, http://www.non-discrimination.net/content/media/Age%20discrimination%20and%20European%20Law_d e.pdf, Zugriff: 12.08.12.

Petersen, L.-E., Dietz, J. (2008), Employment Discrimination: Authority Figures' Demographic Preferences and Followers' Affective Organizational Commitment, *Journal of Applied Psychology*, Vol.93(6), S.1287-1300, <http://wcms.uzi.uni-halle.de/download.php?down=8676&elem=2086712>, Zugriff: 04.07.12.

Petit, P. (2007), The effects of age and family constraints on gender hiring discrimination: A field experiment in the French financial sector, *Labour Economics*, Vol. 14, S.371-391.

Rößler, A. (2011), Diskriminierung in der Personalauswahl: Der Einfluss von soziodemografischen Angaben im Lebenslauf auf die Einladungswahrscheinlichkeit zum Bewerbungsgespräch, http://www.uni-leipzig.de/~sozio/content/site/diplomarbeiten_2011_1.php, Zugriff: 21.04.12.

Ruffle, B.J., Shtudiner, Z. (2011), Are Good-Looking People More Employable, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1705244, Zugriff: 11.07.12.

Solnick, S.J., Schweitzer, M.E. (1999), The Influence of Physical Attractiveness and Gender on Ultimatum Game Decisions, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.79(3), S.199-215.

Springer, J. (2005), Personalmanagement, <http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2005-ss-pm/PM-Teil%201.pdf>, Zugriff: 02.07.12.

Studerus, P. (2007), Systematische Verzerrung und Stereotypen in Arbeitszeugnissen, http://home.datacomm.ch/thomas.schwarb/Stereotypen_in_Zeugnissen.pdf, Zugriff: 02.07.12.

Temming, F. (2008), Junge Generation unter Druck, *Journal für Generationengerechtigkeit*, Ausgabe 3, S.41-46, http://www.sozialrecht.jura.uni-koeln.de/uploads/tx_ylfnpublication/junge_generation_unter_druck.pdf, Zugriff: 11.07.12.

Thompson, P., McHugh, D. (1995), *Work Organisations: A Critical Introduction*, 2. Auflage, Macmillan Business, Houndmills.

Tomei, M. (2003), Discrimination and equality at work: A review of the concepts, *International Labour Review*, Vol.142(4), S.401-418.

Ullrich, T. (2003), Die erfolgreiche Bewerbungsmappe, http://www.denkhalle-consulting.de/dhc/publikationen/PDF/ullrich_erfolgreiche_bewerbungsmappe.pdf, Zugriff: 03.07.12.

V. Rennenkampff, A. (2005), Aktivierung und Auswirkungen geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz im Bewerbungskontext, http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?idn=974031933&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=974031933.pdf, Zugriff: 04.07.12.

Walser, M. (2007), Die Richtigen finden – Sinnvoller Einsatz von Selektionsinstrumenten- und Testverfahren zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter/innen, <http://www.bernardi.li/new/img/Semesterarbeit%2007%20Die%20Richtigen%20finden.pdf>, Zugriff: 02.07.12.

Weichselbaumer, D. (2000), Is it Sex or Personality? The Impact of Sex-Stereotypes on Discrimination in Applicant Selection, Working Paper No. 0011, <http://www.economics.jku.at/papers/2000/wp0011.pdf>, Zugriff: 11.07.12.

Weichselbaumer, D. (2003), Gleiche Qualifikation - Unterschiedliche Behandlung? Drei österreichische Studien zur Arbeitsmarktdiskriminierung von Frauen, *WISO*, 2, S.97-114, http://www.image.co.at/themen/dbdocs/LF_weichselbaumer_2_03.pdf, Zugriff: 11.07.12.

West, T.V., Heilman, M.E., Gullett, L., Moss-Racusin, C.A., Magee, J.C.(2012), Building blocks of bias: Gender composition predicts male and female group members' evaluations of each other and the group, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.48(5), S.1209-1212.

Wilson, R.K., Eckel, C.C. (2006), Judging a Book by its Cover: Beauty and Expectations in the Trust Game, *Political Research Quarterly*, Vol.59(2), S.189-202.

Wladasch, K. (2004), Anti-Diskriminierungsgesetzgebung in Österreich, <http://www.gleiche-chancen.at/down/antidisk.pdf>, Zugriff: 04.07.12.

- **Internetquellen**

Access.de, *Anna hat es leichter: Namen können über Zu- und Absagen bei Bewerbungen entscheiden*, <http://www.access.de/karriere/artikel/b5234/namen-koennen-ueber-zu-und-absagen-bei-bewerbungen-entscheiden/>, Zugriff: 06.07.12.

AGG-Ratgeber.de, Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz-Ratgeber, *Anwendungsbereiche*, <http://www.agg-ratgeber.de/anwendungsbereiche.php?lang=de>, Zugriff: 03.07.12.

DaStandard.at, Stajić, O. (2012), *Namensänderung als Integrationshilfe*, <http://dastandard.at/1339638470494/Monitor-Namensaenderung-als-Integrationshilfe>, Zugriff: 30.08.12.

De.statista.com, Statista-Lexikon: *Definition von Soziale Erwünschtheit*, <http://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/124/soziale-erwuenschtheit/>, Zugriff: 17.08.12.

De.statista.com, Statista-Lexikon: *Definition von Nominalskala*, <http://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/94/nominalskala/>, Zugriff: 18.10.12.

De.statista.com, Statista-Lexikon: *Definition von Kategorial*, <http://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/73/kategorial/>, Zugriff: 18.10.12.

Genderkompetenz.info, GenderKompetenzZentrum, *Verzerrungseffekte*, <http://www.genderkompetenz.info/w/files/gkompzpdf/verzerrungseffekt3form.pdf>, Zugriff: 04.07.12.

Getrag.de, Jobs & Karriere, *Jobs & Bewerbung*, <http://www.getrag.de/de/1314>, Zugriff: 15.05.12.

Gründerszene.de, Lexikon, *Human Resources (HR)*, <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/human-resources-hr>; Zugriff: 02.07.12.

Hercooles.com, *Der Lebenslauf*,

http://www.google.de/imgres?q=Europ%C3%A4ischer+Lebenslauf&um=1&hl=de&sa=N&rlz=1T4SVEB_de___AT361&biw=1150&bih=581&tbm=isch&tbnid=a6dZabNkOtG6eM:&imgrefurl=http://hercooles.com/html/der_lebenslauf.html&docid=ya9eK5bjFUsVLM&imgurl=http://hercooles.com/assets/images/Muster_Europaischer_Lebenslauf_gif_Seite1.gif&w=595&h=842&ei=OLsbULZsqODhBOWKgZgB&zoom=1&iact=hc&vpx=391&vpy=195&dur=5570&hovh=267&hovw=189&tx=118&ty=287&sig=106066738719325492841&page=1&tbnh=117&tbnw=97&start=0&ndsp=22&ved=1t:429,r:17,s:0,i:125, Zugriff: 03.07.12.

Karrierebibel.de, Mai, J. (2010), *Bewerbungsstudie 2010 – Tippfehler, Todsünden, Online-Profile*, <http://karrierebibel.de/bewerbungsstudie-2010-tippfehler-todsunden-online-profile/>, Zugriff: 03.07.12.

Migazin.de, Gomolla, M. (2010), *Institutionelle Diskriminierung im Bildungs- und Erziehungssystem*, <http://www.migazin.de/2010/04/22/institutionelle-diskriminierung-im-bildungs-und-erziehungssystem/all/1/>, Zugriff: 03.07.12.

Profibewerbung.de, Fachwissen für Ihren Erfolg, *Bewerbung in der Krise: Zeit, Geld Nerven!*, <http://www.profibewerbung.de/bewerbung-abc/grundwissen-bewerbung/bewerbungstrends/index.php>, Zugriff: 03.07.12.

Ris.bka.gv.at, (2012), Rechtsinformationssystem Bundeskanzleramt, *Gesamte Rechtsvorschrift für Gleichbehandlungsgesetz*, <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20003395>, Zugriff: 03.07.12.

Rollingplanet.net, (2012), *Komplizierter Name kann das Leben ruinieren: Warum Sie Ihr Kind nicht Rollisnoopy-Gufi (oder so) nennen sollten*, <http://rollingplanet.net/2012/02/11/komplizierter-name-kann-das-leben-ruinieren-warum-sie-ihr-kind-nicht-rollisnoopy-gufi-oder-so-nennen-sollten/>, Zugriff: 06.07.12.

Spiegel.de, Ross, A. (2003), *Bewerbungsfotos: Die Gunst des kantigen Kinns*, <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/bewerbungsfotos-die-gunst-des-kantigen-kinns-a-262041.html>, Zugriff: 11.07.12.

Statistik Austria, (2006), *Verdienststrukturerhebung*, http://www.statistik.at/web_de/statistiken/soziales/gender-statistik/einkommen/index.html, Zugriff: 04.07.12.

Statistik Austria, (2007), *Schüler/-innen und Studierende nach Schultyp und Geschlecht 1971 bis 2001*,

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/volkszaehlungen_registerzaehlungen/schueler_studenten/022936.html, Zugriff: 30.08.12.

Statistik Austria, (2008), *Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung Ad-hoc-Modul „Arbeits- und Lebenssituation von Migrantinnen und Migranten in Österreich“*,

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/arbeitsmarkt/index.html, Zugriff: 15.08.12.

Statistik Austria, (2011), *Mikrozensus Arbeitskräfteerhebung*,

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/arbeitsmarkt/erwerbstaetige/index.html, Zugriff: 15.08.12.

Statistik Austria, (2012), *AMS*,

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/arbeitsmarkt/arbeitslose_arbeitssuchende/arbeitslose_nationale_definition/index.html, Zugriff: 04.07.12.

Statistik Austria, (2012), *Lohnsteuerdaten – Sozialstatistische Auswertung*,

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/soziales/gender-statistik/einkommen/index.html, Zugriff: 04.07.12.

Statistik Austria, (2012), *Starke Zuwanderung aus den östlichen EU-Staaten: positiver Wanderungssaldo 2011 mit 35.600 Personen deutlich höher*,

http://www.statistik.at/web_de/dynamic/statistiken/bevoelkerung/wanderungen/064274, Zugriff: 14.08.12.

Statistik Austria, (2012), *Statistik der 60 häufigsten Vornamen für Neugeborene mit österreichischer Staatsbürgerschaft 2011-Österreich*,

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/geburten/haeufigste_vornamen/index.html, Zugriff: 18.08.12.

Staufenbiel.de, Hofert, S., *Europäischer Lebenslauf*, <http://www.staufenbiel.de/ratgeber-service/bewerbung/lebenslauf/lebenslauf-europaeischer-lebenslauf-europass.html>, Zugriff:

03.07.12.

Stern.de, (2012), *Immer mehr Ältere sind berufstätig*,

<http://www.stern.de/panorama/grossefreiheit/arbeitsmarkstudie-immer-mehr-aelttere-sind-berufstaetig-1873965.html>, Zugriff: 12.08.12.

Universität Wien, (2010/2011), *Zahlen und Fakten „Studierende an der Universität Wien“*, <http://www.univie.ac.at/universitaet/zahlen-und-fakten/>, Zugriff: 20.09.2012.

Welt.de, Siems, D., *Anonyme Bewerbung nützt Frauen und Migranten*, <http://www.welt.de/dieweltbewegen/article106195299/Anonyme-Bewerbung-nuetzt-Frauen-und-Migranten.html>, Zugriff: 01.10.12.

Wirtschaftslexikon Gabler.de, Lies, J., *Harte und weiche Faktoren*, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/harte-und-weiche-faktoren.html>, Zugriff: 25.07.12.

Wirtschaftslexikon24.net, *Querschnittsanalyse*, <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/querschnittsanalyse/querschnittsanalyse.htm>, Zugriff: 17.08.12.

Anhang

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Rekrutierungsprozess am Arbeitsmarkt. Im Speziellen geht es um die Wichtigkeit der Lebenslaufanalyse von Bewerbern bei der Personalselektion und die Gefahr der Diskriminierung. Da die Sichtung der Bewerbungsunterlagen, wovon der Lebenslauf ein wichtiger Teil ist, den ersten Kontakt zwischen Personaler und Bewerber bildet und hier bereits eine Vorselektion stattfindet, kann hier bereits eine falsche Entscheidung getroffen werden. Es kann dem Personaler durch falsche Interpretation oder Beeinflussung passieren, dass er dem richtigen Bewerber eine Absage zukommen lässt, welcher dann für das Unternehmen verloren ist.

Im ersten Teil der Arbeit wurde die Theorie zu dem Thema vorgestellt. Dazu wurde der Rekrutierungsprozess näher betrachtet, wobei es sinnvoll erschien, mit dem Personalmanagement und seinen Aufgaben zu beginnen. Die Personalverantwortlichen eines Unternehmens sind in diesem Prozess die Entscheider und haben die Aufgabe, qualifizierte, engagierte Mitarbeiter zu finden, die den Erfolg des Unternehmens repräsentieren. Ein Teil dieses Rekrutierungsprozesses und besonders erwähnenswert im Hinblick auf diese Arbeit ist die Selektion, die ebenfalls als Prozess beschrieben wird. Einem Selektionsprozess stehen unterschiedliche Instrumente, wovon eines die Lebenslaufanalyse ist, zur Verfügung, um die Bewerber zu bewerten und den richtigen Kandidaten für das Unternehmen zu finden.

Da die Lebenslaufanalyse Thema dieser Arbeit ist, wurde auf diese gesondert eingegangen. Erwähnenswert ist hier, dass sich Personalabteilungen selten die für eine Analyse angemessene Zeit nehmen und sich gern von der äußeren Form sowie persönlichen Angaben bei ihrer Bewertung beeinflussen lassen, wobei Gefahr zur Diskriminierung besteht. In der Folge wurden die Ursachen der Diskriminierung dargestellt, der rechtliche Rahmen geschildert und die Diskriminierung am Arbeitsmarkt abgehandelt. Auslöser der Diskriminierung ist die Stereotypisierung, die im Kopf des Personalers abgespeicherte Informationen über Bewerbergruppen freisetzt. Das Problem hier ist, dass man nur aufgrund von ähnlichen Merkmalen auf ähnliche Verhaltensweisen schließt, die nicht immer zutreffen müssen.

An dieser Stelle kommt die eigentliche Forschung ins Spiel. Es wurde mit dieser Arbeit versucht, herauszufinden, ob die persönlichen Angaben, hier mit Identität

zusammengefasst, die aus dem Lebenslauf ersichtlich sind, ausschlaggebend sind bei der Entscheidung, einen Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen oder nicht. Der zweite Teil der Arbeit gibt den Stand der Forschung wieder. Es werden diverse Studien teils bekannter Forscher beschrieben, die sich mit der Identität als beeinflussenden Faktor im Selektionsprozess beschäftigt haben. So wurde gezeigt, dass Diskriminierung im Selektionsprozess aufgrund von Bewerbernamen, Bewerbungsfoto, das Alter und natürlich auch aufgrund von Geschlecht und ethnischer Herkunft ausgelöst werden kann.

In der eigenen Befragung, die den praktischen Teil dieser Arbeit darstellt, konnte jedoch die Identität nicht als ausschlaggebender Faktor nachgewiesen werden. Die Untersuchung entsprach einem Vignettendesign, bei der sich die Probanden, die Studenten des Betriebswirtschaftszentrums der Universität Wien, in eine Situation als Personaler hineinversetzen mussten und anhand von drei Lebensläufen drei unterschiedlicher Bewerber den geeigneten Kandidaten für eine bestimmte Stelle auswählen sollten. Hierbei wurde untersucht, ob die Entscheidung von bestimmten Eigenschaften der Probanden abhängig war, was nur für Studenten mit Erfahrung bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen und Studenten mit Migrationshintergrund zutraf, denn hier waren Zusammenhänge erkennbar. Erfahrene Studenten entschieden sich gezielter für den qualifiziertesten Kandidaten, wohingegen unerfahrene Studenten unschlüssiger waren, zu entscheiden, welcher Kandidat die meiste Qualifikation für den Job aufwies. Bei der Gruppe der Studenten mit Migrationshintergrund zeigte sich, dass diese weniger diskriminierend handelten als österreichische Staatsbürger, welche sich vermehrt für ihresgleichen entschieden.

In weiterer Folge wurde gezeigt, dass Studenten sich bei ihrer Wahl nicht von der Branche haben beeinflussen lassen. Beabsichtigt war ein Beweis der Benachteiligung der Frauen in männerdominierenden Berufen, welcher nicht erbracht werden konnte. Die Studenten wählten den qualifiziertesten Kandidaten, ohne dabei dem Geschlecht Beachtung zu zollen, denn der bestqualifizierteste Kandidat für den Job war eine Frau.

Jedoch konnte hier auf andere Weise in geringem Ausmaß Diskriminierung nachgewiesen werden. Die Tatsache, dass die Kandidaten hohe Qualifikationen aufwiesen und dies nicht einmal berücksichtigt wurde, sei es auch nur von einer geringen Anzahl von Probanden, konnte nur auf eine Beeinflussung ungleich der Qualifikation zurückgeführt werden. Denn eigentlich erwartete man sich in einer fiktiven Situation, wie dieser, in der den Probanden ungleich der Realität keine Kosten anfielen, dass leichtfertiger

geantwortet werden würde. Das würde wiederum bedeuten, dass eher kein Kandidat als potentieller neuer Arbeitnehmer ausscheidet.

Da also Diskriminierung in dieser Untersuchung nur in solch geringem Ausmaß erkennbar war, konnte die Identität des Bewerbers nicht als ausschlaggebender Faktor bei Personalerentscheidungen im Rekrutierungsprozess bestätigt werden. Dennoch ist eine gewisse Beeinflussung selbst unter den untersuchten Studenten des Betriebswirtschaftszentrums der Universität Wien nicht zu leugnen.

Die Untersuchung zeigt, dass auch zukünftige Personaler in der Lebenslaufanalyse nicht resistent sind gegen die Beeinflussung durch die Identität, aber es ist eine positive Tendenz erkennbar. Die Gruppe der Wirtschaftsstudenten zeigt, dass aufgrund ihres studentischen, wirtschaftlichen Wissens, das sie auf das Thema Diskriminierung am Arbeitsmarkt sensibilisiert, es möglich ist, einen Lebenslauf im Rekrutierungsprozess neutral zu bewerten.

Fragebogen

Abbildung 23 (Anhang): Fragebogen - Begrüßung

Liebe Kommilitonen,

ich führe diese Befragung im Rahmen meiner Masterarbeit durch. Ziel ist es herauszufinden, **auf was beim Lebenslauf wirklich geachtet wird** und was die Einladungswahrscheinlichkeit zu einem Bewerbungsgespräch erhöht/minimiert. Im Folgenden sollen drei Lebensläufe bewertet werden. Ich würde mich sehr freuen, wenn du mich mit deiner eigenen Meinung bei meiner Masterarbeit unterstützen würdest. Die Umfrage dauert ca. 20 Minuten. Die Antworten werden natürlich anonym und vertraulich behandelt.

Lieben Gruß,
Kim Pabel

Bakk. Kim Pabel, Lehrstuhl für Internationales Personalmanagement, Universität Wien

Abbildung 24 (Anhang): Fragebogen - Persönliche Angaben

10% ausgefüllt

1. Was studierst du?

- BWL
- IBWL
- Psychologie
- Andere:

2. Konntest du schon Berufserfahrung sammeln, sei es vor dem Studium oder neben dem Studium?

- Ja
- Nein

3. Warst du schon einmal bei der Sichtung/Beurteilung von Bewerbungsunterlagen beteiligt?

- Ja
- Nein

4. Wenn ja, in welchem Bereich hast du gearbeitet?

- Personalabteilung eines Unternehmens
- Personalconsulting-Unternehmen
- Andere:

5. In welchem Semester befindest du dich (Bachelor- und Masterstudium zusammengerechnet)?

- 1./2. Semester
- 3./4. Semester
- 5./6. Semester
- 7./8. Semester
- 9./10. Semester
- >10. Semester

6. Geschlecht

- Weiblich
- Männlich

7. Welche Staatsbürgerschaft hast du?

Weiter

Bakk. Kim Pabel, Lehrstuhl für Internationales Personalmanagement, Universität Wien

Abbildung 25 (Anhang): Fragebogen - Situationsbeschreibung

20% ausgefüllt

Nehmen wir an, du bist verantwortlich die ausgeschriebene Stelle als „Manager (m/w) Marketing and Business Office“ im Unternehmen ZUQUALL neu zu besetzen (ZUQUALL steht für Zuverlässigkeit, Qualität und LangLebigkeit und ist weltweit führender Anbieter von Getriebesystemen am Automobilmarkt).

Du hast drei Bewerber für diese Stelle. Die Aufgabe besteht nun darin, erst die drei nachfolgenden Bewerber unabhängig voneinander zu bewerten und sich anschließend zu entscheiden, wen der drei du zu einem persönlichen Gespräch einladen würdest, wenn du nur nach den vorliegenden Lebensläufen entscheiden könntest?

Aber vorab erst mal die Stellenbeschreibung:
“Manager (m/w) Marketing and Business Office”

Aufgaben

- Aufbau, Führung und Entwicklung eines Teams von Marktanalysten
- Identifikation externer Dienstleister zur Erhebung relevanter Marktdaten sowie Verhandlungsführung und Abstimmung mit diesen
- Verantwortung für die Entwicklung einer umfassenden Datenbank zur Erfassung globaler Märkte, Volumina, Wettbewerber, Benchmarks, Kunden- und Technologie-Trends
- Datenbankbasierte Ableitung von Kunden- und Marktstrategien und deren Kommunikation an die Geschäftsleitung
- Koordinierung von Werbekonzepten/-aktivitäten
- Leitung der Planung spezieller Messen und Kundenveranstaltungen
- Definition konzernweiter Marktanalyseprozesse und -standards

Profil

- Erfolgreich abgeschlossenes Studium der Betriebswirtschaft oder Wirtschaftswissenschaften, idealerweise mit dem Schwerpunkt Marketing
- Mind. 3 Jahre Berufserfahrung im Bereich Marketing, idealerweise Kenntnisse in der Automobilbranche
- Erfahrung in der Führung von Teams
- Erfahrung im Umgang Kunden und Dienstleistern
- Ausgeprägte analytische Fähigkeiten

Weiter

Bakk. Kim Pabel, Lehrstuhl für Internationales Personalmanagement, Universität Wien

Abbildung 26 (Anhang): Fragebogen - Beurteilung Leonie Freithofnig-Gruber

30% ausgefüllt

Dies ist die erste Bewerberin für die ausgeschriebene Stelle. Bevor du die nachstehenden Fragen beantwortest, lies dir bitte den Lebenslauf der Bewerberin durch.

Leonie Freithofnig-Gruber



WICHTIG: Lies bitte erst den Lebenslauf des Bewerbers bevor du die nachstehenden Fragen beantwortest. Um den Lebenslauf des Bewerbers zu öffnen, klicke auf den Namen.

Möchtest du die Stellenbeschreibung noch einmal ansehen klicke [hier!](#)

8. Wäre Leonie Freithofnig-Gruber ein potenzieller Kandidat für den Job?

- Ja
 Nein

9. Was hat dich beeinflusst, Leonie Freithofnig-Gruber gleich auszusortieren bzw. in die engere Wahl zu nehmen (wähle max. 4 Bewerbungseigenschaften und beurteile sie)?

		5	4	3	2	1	
1. Österreichischer Name	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
2. Foto (Sympathie)	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
3. Reifere Alter	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
4. Familienstand	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
5. Weibliche Geschlecht	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
6. Österreichische Nationalität	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
7. Allgemeine berufliche Erfahrung	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
8. Erfahrung/Beschäftigungsdauer im Bereich Marketing	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
9. Studienabschluss (Note)	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
10. Thema der Diplomarbeit	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
11. relevante Weiterbildungen	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
12. Sprachen/Computerkenntnisse	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				

Weiter

Bakk. Kim Pabel, Lehrstuhl für Internationales Personalmanagement, Universität Wien

Abbildung 27 (Anhang): Fragebogen - Beurteilung Dilek Öztürk

40% ausgefüllt

Dies ist die zweite Bewerberin für die ausgeschriebene Stelle. Bevor du die nachstehenden Fragen beantwortest, lies dir bitte den Lebenslauf der Bewerberin durch.

Dilek Öztürk



WICHTIG: Lies bitte erst den Lebenslauf des Bewerbers bevor du die nachstehenden Fragen beantwortest. Um den Lebenslauf des Bewerbers zu öffnen, klicke auf den Namen.

Möchtest du die Stellenbeschreibung noch einmal ansehen klicke [hier!](#)

10. Wäre Dilek Öztürk ein potenzieller Kandidat für den Job?

- Ja
 Nein

11. Was hat dich beeinflusst, Dilek Öztürk gleich auszusortieren bzw. in die engere Wahl zu nehmen (wähle max. 4 Bewerbungseigenschaften und beurteile sie)?

		5	4	3	2	1	
1. Ausländische Name	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
2. Foto (Sympathie)	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
3. Jugendliche Alter	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
4. Familienstand	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
5. Weibliche Geschlecht	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
6. Ausländische Nationalität	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
7. Allgemeine berufliche Erfahrung	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
8. Erfahrung/Beschäftigungsdauer im Bereich Marketing	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
9. Studienabschluss (Note)	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
10. Thema der Diplomarbeit	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
11. relevante Weiterbildungen	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
12. Sprachen/Computerkenntnisse	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				

Weiter

Bakk. Kim Pabel, Lehrstuhl für Internationales Personalmanagement, Universität Wien

Abbildung 28 (Anhang): Fragebogen - Beurteilung Ivan Jokić

50% ausgefüllt

Dies ist der dritte Bewerber für die ausgeschriebene Stelle. Bevor du die nachstehenden Fragen beantwortest, lies dir bitte den Lebenslauf des Bewerbers durch.

Ivan Jokić



WICHTIG: Lies bitte erst den Lebenslauf des Bewerbers bevor du die nachstehenden Fragen beantwortest. Um den Lebenslauf des Bewerbers zu öffnen, klicke auf den Namen.

Möchtest du die Stellenbeschreibung noch einmal ansehen klicke [hier!](#)

12. Wäre Ivan Jokić ein potenzieller Kandidat für den Job?

- Ja
 Nein

13. Was hat dich beeinflusst, Ivan Jokić gleich auszusortieren bzw. in die engere Wahl zu nehmen (wähle max. 4 Bewerbungseigenschaften und beurteile sie)?

		5	4	3	2	1	
1. Ausländische Name	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
2. Foto (Sympathie)	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
3. Alter	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
4. Familienstand	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
5. Männliche Geschlecht	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
6. Ausländische Nationalität	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
7. Allgemeine berufliche Erfahrung	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
8. Erfahrung/Beschäftigungsdauer im Bereich Marketing	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
9. Studienabschluss (Note)	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
10. Thema der Diplomarbeit	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
11. relevante Weiterbildungen	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				
12. Sprachen/Computerkenntnisse	gar nicht beeinflusst	<input type="radio"/>	stark beeinflusst				

Weiter

Bakk. Kim Pabel, Lehrstuhl für Internationales Personalmanagement, Universität Wien

Abbildung 29 (Anhang): Fragebogen - Entscheidung

60% ausgefüllt

14. Müsstest du dich nun für einen entscheiden, wen der drei Bewerber würdest du zum Vorstellungsgespräch einladen?

- Leonie Freithofnig-Gruber
- Dilek Öztürk
- Ivan Jokić

Um den Lebenslauf des Bewerbers erneut zu sehen, klicke auf den Namen.

Möchtest du die Stellenbeschreibung noch einmal ansehen klicke [hier!](#)

15. Was hat dich letztendlich bei der Entscheidung beeinflusst?

- Eigenschaften aus 1.-6. (Name, Foto, Alter, Familienstand, Geschlecht, Nationalität)
- Eigenschaften aus 7.-12. (Erfahrung, Studium, Weiterbildungen, Sprachen, sonstige Kenntnisse)
- Eigenschaften aus 1.-12.

Weiter

Bakk. Kim Pabel, Lehrstuhl für Internationales Personalmanagement, Universität Wien

70% ausgefüllt

16. Wie wichtig sind für Dich als Arbeitgeber die unter 1.-6. (Name, Foto, Alter, Familienstand, Geschlecht, Nationalität) gelisteten Bewerbungseigenschaften bei der Wahl eines geeigneten Bewerbers?

- Sehr wichtig
- Erhalten Beachtung
- Unwichtig

Weiter

Bakk. Kim Pabel, Lehrstuhl für Internationales Personalmanagement, Universität Wien

80% ausgefüllt

17. Verglichen mit den Bewerbungseigenschaften unter 7.-12. (Erfahrung, Studium, Weiterbildungen, Sprachen, sonstige Kenntnisse), wie wichtig sind die unter 1.-6. (Name, Foto, Alter, Familienstand, Geschlecht, Nationalität)?

- 1.-6. ist wichtiger
- kein Unterschied
- 7.-12. ist wichtiger

Weiter

Bakk. Kim Pabel, Lehrstuhl für Internationales Personalmanagement, Universität Wien

Abbildung 30 (Anhang): Fragebogen - Einschätzung der Realität

90% ausgefüllt

18. Was würdest Du als Arbeitgeber von anonymisierten Bewerbungen (ohne jegliche Angaben zur Person, ausschließlich fachliche Kompetenzen) halten?

Nur Nachteile (größerer bürokratischer Aufwand und Verschwendung von Ressourcen; Diskriminierung wird auf Gespräch verschoben)

Als Chance der allgemeinen Diskriminierung entgegenzuwirken (Aufforderung zum Umdenken der Personaler)

19. Wer glaubst du hat die ausgeschriebene Stelle als „Manager (m/w) Marketing and Business Office“ im Unternehmen ZUQUALL erhalten?

Leonie Freithofnig-Gruber

Dilek Öztürk

Ivan Jokić

Um den Lebenslauf des Bewerbers erneut zu sehen, klicke auf den Namen.
Möchtest du die Stellenbeschreibung noch einmal ansehen klicke [hier!](#)

20. Wo, glaubst du, lag der Hauptgrund für diese Entscheidung?

Unter 1.-6. (Name, Foto, Alter, Familienstand, Geschlecht, Nationalität)

Unter 7.-12. (Erfahrung, Studium, Weiterbildungen, Sprachen, sonstige Kenntnisse)

Bakk. Kim Pabel, Lehrstuhl für Internationales Personalmanagement, Universität Wien

Abbildung 31 (Anhang): Fragebogen - Danksagung

Vielen lieben Dank für deine Teilnahme!

Ich möchte mich ganz herzlich für deine Unterstützung bedanken.

Einladung zum SoSci Panel

Liebe Teilnehmerin,
lieber Teilnehmer,

das nicht-kommerzielle **SoSci Panel** würde Sie gerne zu weiteren wissenschaftlichen Befragungen einladen. Das Panel achtet Ihre Privatsphäre, gibt Ihre E-Mail-Adresse nicht an Dritte weiter und wird Ihnen pro Jahr maximal vier Einladungen zu qualitativ hochwertigen Studien zusenden.

E-Mail:

Sie erhalten eine Bestätigungsmail, bevor Ihre E-Mail-Adresse in das Panel aufgenommen wird. So wird sichergestellt, dass niemand außer Ihnen Ihre E-Mail-Adresse einträgt.

Der Fragebogen, den Sie gerade ausgefüllt haben, wurde gespeichert. Sie können das Browserfenster selbstverständlich auch schließen, ohne am SoSci Panel teilzunehmen.

Lebensläufe

Abbildung 32 (Anhang): Lebenslauf - Leonie Freithofnig-Gruber

Leonie Freithofnig-Gruber		Studium und Schule	
	Diplom-Kauffrau Musterstraße 44 1010 Musterstadt Mobil: 0650/000 00 01 Mail: die.leonie@gmx.at		10/1999 – 06/2004 Studium der Betriebswirtschaftslehre, Universität Salzburg, Abschluss: Diplom-Kauffrau, Abschlussnote: gut (2,1) Wahlfächer: Marketing, Empirische Methoden für Wirtschaftswissenschaftler, Wirtschaftsinformatik Thema der Diplomarbeit: Die Prognosequalität multivariater Indikatoren von Kundenzufriedenheitsanalysen in der Automobilbranche, Note: sehr gut (1,3)
	Persönliches Geboren am 21. Februar 1977 in Salzburg Verheiratet, ein Kind		09/1988 – 06/1996 Christian Doppler Gymnasium, Salzburg • Abschluss: Matura; Note: gut (1,7)
Berufliche Erfahrung Seit 04/2010 A. REINHART Großhandel Ges.m.b.H. Koneuburg Key Account Manager für die Region „Wien“ • Beratung und Betreuung mittelständischer Kunden bei der Beschaffung oder dem Ersatz von Büromöbeln und Verbrauchsmaterial • Konzeption und Implementation einer neuen Beschaffungssoftware im Unternehmen in Zusammenarbeit mit dem Einkauf • Verantwortung für über 100 Kunden mit einem Gesamtumsatz von mehr als 4 Mio. € p.a. 11/2006 – 03/2010 Almobil Autohandels-gesellschaft mbH. Großhandel SEAT, Salzburg Senior Marketing Manager • Bedarfs- und Zufriedenheitsanalyse mittelständischer Bestandskunden im Rahmen halbjährlicher standardisierter Interviews • Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse zur Neugestaltung des gesamten Online-Auftritts des Unternehmens • Mitarbeit an mehreren Marketingkampagnen 08/2004 – 10/2006 Schubert, Gerschinski & Partner Data Mining GmbH, München Junior Product Manager • Analyse von Kundendaten zur Optimierung der Marketingmaßnahmen von Automobilhäusern • Gestaltung und Analyse von Käuferbefragungen zur Produktkonzeption im Nahrungsmittelbereich • Mitarbeit an Design, Implementierung und Pflege von Datenbanken für die genannten Projekte 07/1996 – 09/1999 BMW Service Wolfgang Denzel Auto AG, Salzburg Empfang, Sekretariat		Weiterbildungen 06/2011 – 06/2011 Gesellschaft für wissenschaftliche Absatzplanung mbH, Wien • Prognosemodelle für Absatzentwicklung und Lagerhaltung bei langlebigen Gebrauchsgütern (3-tägige Fachtagung) 11/2006 – 11/2006 Salzburger Marketing-Institut, Salzburg • Design und Analyse standardisierter Interviews (einwöchige Schulung) 01/2005 – 01/2005 Institut für Datenanalyse und Marketing, Düsseldorf • Kosteneffiziente Pflege und Erweiterung großer Datenbanken im Marketing (3-tägige Schulung)	
		Zusätzliches Sprachen Englisch: verhandlungssicher Spanisch: sehr gut Französisch: gute Grundkenntnisse Computerkenntnisse Microsoft Office (täglichler Umgang) Datenbanken und Statistik-Software • SPSS (langjährige Erfahrung) • Microsoft Access (täglichler Umgang) • SQL-Programmierung (täglichler Umgang)	

Abbildung 33 (Anhang): Lebenslauf - Dilek Öztürk

<p>Dilek Öztürk Diplom-Kauffrau Musterstraße 44 1010 Musterstadt Mobil: 0650/ 000 00 02 Mail: dilek.ozturk@gmx.at</p>	<p>Studium und Ausbildung</p> <p>10/2007 – 12/2010 Ludwig-Maximilians-Universität, München Diplomstudiengang Betriebswirtschaftslehre</p> <ul style="list-style-type: none"> Studienschwerpunkte: Unternehmensführung/ Organisation, Organisationspsychologie Zusatzfach: VWL der Versicherungen Diplomarbeit: Theoretische Erklärungsansätze der Gesundheitsökonomie – Darstellung und kritische Würdigung (1,7) Gesamt-Abschlussnote: gut (2,0) <p>10/2005 – 09/2007 Fernuniversität Hagen, Hagen Berufsbegleitendes Studium der Betriebswirtschaftslehre</p> <ul style="list-style-type: none"> Vordiplom: Note gut (2,3) <p>09/1994 – 07/2005 Geschwister Scholl-Gymnasium, Erding Abschluss Abitur</p> <p>Weiterbildungen</p> <p>01/2011 – 03/2011 PM Beratung und Prozess GmbH, München Grundlagen des Projekt- und Prozessmanagements</p> <p>Zusätzliches</p> <p>Sprachen Deutsch/Türkisch: Muttersprachen Englisch: fließend in Wort und Schrift Französisch: Grundkenntnisse</p> <p>EDV Sehr gute Kenntnisse in MS Excel, MS PowerPoint, MS Word Grundkenntnisse in SPSS</p> <p>Wien, 27.04.2012</p>
<p>Persönliches</p> <p>Geboren am 14. August 1987 in Istanbul Ledig</p> <p>Berufliche Erfahrung</p> <p>Seit 04/2011</p> <p>Financelife Lebensversicherung AG, Wien Analyst Management Consulting</p> <ul style="list-style-type: none"> Entwicklung der Consulting-Services für den Bereich Flex Solution Mitarbeit in Projekten im Bereich Zukunftsvorsorge mit den Themen Marktanalysen, Benchmarkingstudien und Zielgruppenanalysen Research von Marktinformationen, Versorgungsstrukturen und versicherungspolitischen Fragestellungen im Rahmen der Projekte Einarbeitung und Koordination von am Projekt beteiligten Werkstudenten Eigenverantwortliche Analyse gesammelter Daten und Informationen Aufbereitung der Analyseergebnisse zu grafischen Darstellungen und Ergebnispräsentationen Präsentation von Ergebnissen in Kundenmeetings <p>Bewerbungsphase nach Abschluss des Studiums</p> <p>01/2011 – 03/2011</p> <p>Bayrische Versicherung AG, München Werkstudent (zur Finanzierung des Hauptstudiums der BWL)</p> <ul style="list-style-type: none"> Kundenbetreuung Prozessmanagement Spannings-Partner für Führungskräfte <p>03/2008 – 05/2008</p> <p>Dorikin Merker GmbH, Augsburg Praktikant</p> <ul style="list-style-type: none"> Research von Markt- und Unternehmensinformationen zur Identifikation von M&A-Targets Analyse der Sortimentspolitik und der Zielsortimente im Rahmen eines Mergers von Konsumgüter-unternehmen Research von Marktinformationen zum Markt von Insurance Companies in USA zur Unterstützung von Proposal-Aktivitäten Aufbereitung der Research- und Analyseergebnisse <p>10/2005 – 08/2007</p> <p>BBi Bayern Regionaldirektion Erding Kundenberater Versicherung</p> <p>10/2005 – 09/2007 Parallel zu Berufstätigkeit: Berufsbegleitendes Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Fernuniversität Hagen</p>	<p>Studium und Ausbildung</p> <p>10/2007 – 12/2010 Ludwig-Maximilians-Universität, München Diplomstudiengang Betriebswirtschaftslehre</p> <ul style="list-style-type: none"> Studienschwerpunkte: Unternehmensführung/ Organisation, Organisationspsychologie Zusatzfach: VWL der Versicherungen Diplomarbeit: Theoretische Erklärungsansätze der Gesundheitsökonomie – Darstellung und kritische Würdigung (1,7) Gesamt-Abschlussnote: gut (2,0) <p>10/2005 – 09/2007 Fernuniversität Hagen, Hagen Berufsbegleitendes Studium der Betriebswirtschaftslehre</p> <ul style="list-style-type: none"> Vordiplom: Note gut (2,3) <p>09/1994 – 07/2005 Geschwister Scholl-Gymnasium, Erding Abschluss Abitur</p> <p>Weiterbildungen</p> <p>01/2011 – 03/2011 PM Beratung und Prozess GmbH, München Grundlagen des Projekt- und Prozessmanagements</p> <p>Zusätzliches</p> <p>Sprachen Deutsch/Türkisch: Muttersprachen Englisch: fließend in Wort und Schrift Französisch: Grundkenntnisse</p> <p>EDV Sehr gute Kenntnisse in MS Excel, MS PowerPoint, MS Word Grundkenntnisse in SPSS</p> <p>Wien, 27.04.2012</p>

Abbildung 34 (Anhang): Lebenslauf - Ivan Jokić

<p>Ivan Jokić Diplom-Betriebswirt Musterstraße 44 1010 Musterstadt Mobil: 0650/ 000 00 03 Mail: Ivanokic@gmx.at</p>  <p>Persönliches Geboren am 7. Oktober 1982 in Maribor (Slowenien) Ledig</p> <p>Berufliche Erfahrung</p> <p>Seit 01/2011</p> <p>REWE International AG, Wr. Neudorf Product Manager</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung und Umsetzung langfristiger strategischer Marketingpläne • Jährliche Erarbeitung der Kommunikationsstrategie • Vertriebskanalanalysen • Analyse des relevanten Marktes • Produktentwicklung und –gestaltung • Durchführung von Produkt-Launch- und Relaunch-Projekten • Planung, Koordination und Kontrolle aller Marketingmaßnahmen above and below the line • Planung und Kontrolle des Marketingbudgets • Sonstiges: 3 Mitarbeiter, Budgetverantwortung für 12 Mio. jährliche Werbespendings <p>05/2009 – 12/2010</p> <p>MERKUR Warenhandels AG, Wr. Neudorf Assistent Marketingleiter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung von Präsentationen und Marktanalysen • Zusammenführung des Bereichscontrollings • Spezielle Auswertungen zu Absatzzahlen • Überwachung von Global Corporate Design und Corporate Identity • Diverse Sonderprojekte, z.B. Koordination markenübergreifender Kampagnen <p>07/2007 – 04/2009</p> <p>Poslovni sistem Mercator, d.d., Ljubljana Junior Product Manager</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung des Product Managers bei der Umsetzung von Marketingplänen • Wettbewerbs- und Umsatzanalyse • Entwicklung und Vorbereitung von Verkaufsförderungsmaßnahmen und –materialien <p>06/2006 – 06/2007</p> <p>Poslovni sistem Mercator, d.d., Ljubljana Marketing Trainee</p>	<p>Studium und Schule</p> <p>03/2001 – 06/2006</p> <p>Studium Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsuniversität Wien, Abschluss: Diplom-Betriebswirt, Abschlussnote: 1,4)</p> <p>Thema der Diplomarbeit: Globales Markenmanagement – Markenartikelhersteller und ihre internationale Strategie auf dem Foodmarket im Vergleich</p> <p>2000</p> <p>Prva gimnazija Maribor, Maribor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abschluss: Matura; Note: gut (1,8) <p>Weiterbildungen</p> <p>10/2002 – 02/2003</p> <p>Auslands-Studium University of Dublin, Trinity College, Irland</p> <p>Zusätzliches</p> <p>Sprachen</p> <p>Slowenisch: Muttersprache Deutsch: fließend in Wort und Schrift Englisch: fließend in Wort und Schrift (Cambridge ESOL Examinations) Portugiesisch: verhandlungssicher Französisch: Grundkenntnisse</p> <p>Computerkenntnisse</p> <p>Microsoft Office (MS-Word, Excel und Project)</p> <p>Wien, 27.04.2012</p>
---	--

Lebenslauf Kim Pabel

Persönliche Angaben

Name: Kim Pabel
Geburtsdatum/-ort: 06.05.1983/Neustadt am Rübenberge (D)
Nationalität: Deutsch
Familienstand: Ledig



Berufspraxis

Seit 2007 Servicemitarbeiter
United Cinemas International Multiplex GmbH
Shopping City Süd Top 43, 2351 Wiener Neudorf

17.03.06-18.09.06 Animation im Bereich Familie
ROBINSON Club Lyttos Beach
Kreta, Griechenland

07.08.05-21.08.05 Animation im Bereich Sport (Tennis)
ROBINSON Club Lyttos Beach
Kreta, Griechenland

02.05.05-31.07.05 Praktikum im Bereich Marketing und Vertrieb
ROBINSON Club GmbH (Veranstalter)
Karl-Wiechert-Allee 23, 30625 Hannover

01.09.04-25.01.06 Ausbildung zur Reiseverkehrskauffrau
Golf, Clubs & meer (Inhaber S. Emmerich)
Hohenfelderstr. 2d, 31515 Wunstorf
Abschluss: Reiseverkehrskauffrau

08.08.04-22.08.04 Animation im Bereich Sport (Tennis)
ROBINSON Club Lyttos Beach
Kreta, Griechenland

01.08.03-31.08.04 Ausbildung zur Reiseverkehrskauffrau
JMS reisen (Inhaber S. Emmerich und S. Schaefer)
Marktstr. 49, 30159 Hannover

16.04.03-24.07.03 Animation im Bereich Familie und Sport (Tennis)
ROBINSON Club Daidalos
Kos, Griechenland

- 09.12.02-20.12.02** Praktikum in der Physikalischen Therapie
Krankenhaus Neustadt der Region Hannover
Leitungsstelle 267, 31535 Neustadt
- 20.06.02-31.10.02** Animation im Bereich Familie
ROBINSON Club Daidalos
Kos, Griechenland

Schulbildung

- Seit 2011** Universität Wien – Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Magisterstudium Betriebswirtschaft; Spezialisierungen: Organisation
und Personal, Operations Research
- Titel der Masterarbeit:
„Der Lebenslauf als beeinflussender Faktor im
Rekrutierungsprozess“
Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Oliver Fabel
- 2006-2010** Universität Wien - Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Bakkalaureatsstudium Betriebswirtschaft
- Titel der 1. Bakkalaureatsarbeit:
„Erwartungen von Studierenden an das Berufsleben“
Betreuerin: Mag. Dr. Susanne Pernicka
- Titel der 2. Bakkalaureatsarbeit:
„Unternehmensanalyse der Zumtobel AG“
Betreuer: Mag. Dipl.-Ing. Thomas Stiglmayr
- Akademischer Grad: Bakkalaurea der Sozial- und
Wirtschaftswissenschaften
- 2003-2006** Berufsschule BBS 14 - Lehrzweig Tourismus; Hannover
Abschluss: Reiseverkehrskauffrau
- 1996-2002** Gymnasium Gaußstraße; Neustadt
Abschluss: Abitur
- 1994-1996** Orientierungsstufe Süd; Neustadt
- 1990-1994** Grundschule Poggenhagen

Weiterbildung

- 13.02.06-03.03.06** English Language Training in Cambridge; England

Erklärung zum selbständigen Verfassen der Arbeit

Ich versichere,

1. dass ich die vorliegende Masterarbeit „Der Lebenslauf als beeinflussender Faktor im Rekrutierungsprozess“ selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
2. dass ich diese Masterarbeit bisher weder im In- oder Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

.....
Datum

.....
Kim Pabel, Bakk.