

Krill, Rosa; Fischer, Helge

Working Paper

Chancengleichheit in der öffentlichen Verwaltung: Herausforderungen anonymisierter Bewerbungsverfahren aus der Perspektive des Change Managements

IU Discussion Papers - Business & Management, No. 5 (August 2025)

Provided in Cooperation with:

IU International University of Applied Sciences

Suggested Citation: Krill, Rosa; Fischer, Helge (2025) : Chancengleichheit in der öffentlichen Verwaltung: Herausforderungen anonymisierter Bewerbungsverfahren aus der Perspektive des Change Managements, IU Discussion Papers - Business & Management, No. 5 (August 2025), IU Internationale Hochschule, Erfurt,
<https://doi.org/10.56250/4069>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/323586>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

www.iu.de

IU DISCUSSION

PAPERS

Business & Management

Chancengleichheit in der öffentlichen Verwaltung:
Herausforderungen anonymisierter Bewerbungsver-
fahren aus der Perspektive des Change Managements

ROSA KRILL

HELGE FISCHER

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author:

Rosa Krill

ORCID-ID: 0009-0000-1057-5199 (Open Researcher und Contributor ID)

IU Internationale Hochschule - Campus Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Email: rosa.krill@iu-study.org / rosa.krill@web.de

IU Discussion Papers, Reihe: Business & Management, Vol. 6, No. 5 (JUL 2025)

ISSN: 2750-0683

DOI: <https://doi.org/10.56250/4069>

Website: <https://repository.iu.org>

CHANCENGLEICHHEIT IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG: HERAUSFORDERUNGEN ANONYMISierter BEWERBUNGSVERFAH- REN AUS DER PERSPEKTIVE DES CHANGE MANAGERMENTS

Rosa Krill, Helge Fischer

ABSTRACT:

This paper deals with the challenges of implementing anonymized application procedures in public administration, particularly with regard to promoting diversity and equal opportunities in personnel selection. Based on interviews with experts, key barriers and challenges are identified that occur at both an individual and procedural level. The main challenges include the lack of necessary resources, the consideration of legal requirements and the digitalization backlog, which can stand in the way of successful implementation. In addition, individual resistance from employees can also have a lasting impact on the implementation process. These barriers are examined in detail in the context of established change management models according to Kotter and Lewin as well as the “psychology of change”. The work develops a sustainable concept for the successful introduction of anonymized application procedures, which includes the phases of initiation, planning and preparation, implementation and continuous evaluation. The concept aims to increase the acceptance, efficiency and effectiveness of anonymized procedures through targeted measures and thus actively contribute to the promotion of diversity and equal opportunities in public administration.

KEYWORDS:

Anonymized application procedures, public administration, equal opportunities, challenges, change process, change management

AUTOR:INNEN



Rosa Krill, M.A., ist Absolventin des Masterstudiengangs Public Management an der IU Internationalen Hochschule. Der Studiengang legte besondere Schwerpunkte auf rechts- und wirtschaftswissenschaftliche Themenfelder wie Verwaltungsrecht, Personalmanagement sowie die Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung. Beruflich ist Rosa Krill als Verwaltungsbeamtin beim Land Niedersachsen tätig. Ihre Masterarbeit baut inhaltlich auf ihrer Bachelorarbeit zum Thema „Vielfalt und Chancengleichheit: Maßnahmen und Handlungsoptionen in der öffentlichen Verwaltung“ auf.



Helge Fischer ist Professor für Betriebswirtschaftslehre am Standort Dresden und Bildungsinnovator mit weitreichender Erfahrung in HRM-Bereich. Nach seiner Tätigkeit bei einem Startup der edTech-Branche war er als Wissenschaftler an der TU Dresden tätig, wo er Bildungsformate und Personalentwicklungsstrategien entwickelte und u.a. verschiedene Forschungs- und Transferstrukturen aufbaute. Seine Forschungsschwerpunkte liegen u.a. in den Bereichen New Work, Bildungsmanagement, Organisations- und Personalentwicklung sowie Serious Play.

Problemstellung und Ausgangspunkt

Trotz rechtlicher Gleichstellung und zunehmender Sensibilisierung gegenüber Diversität und Chancengleichheit bleibt Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt ein weitverbreitetes und tief verwurzeltes Problem. Insbesondere in Bewerbungssituationen zeigt sich, dass vermeintlich objektive Auswahlverfahren durch subjektive Wahrnehmungen verzerrt werden. So werden etwa Mütter als weniger zuverlässig, ältere Personen als weniger belastbar und Personen mit Migrationshintergrund trotz gleicher Qualifikation als weniger geeignet wahrgenommen. Diese tief verwurzelten gesellschaftlichen Stereotypen und Annahmen beeinflussen nicht nur die Wahrnehmung von Fähigkeiten und Potenzialen und führen zu Ungleichbehandlungen im Einstellungsprozess, sondern beeinflussen auch die Organisationskultur und die Dynamik innerhalb der Belegschaft. Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt stellt ein ernstzunehmendes Phänomen dar, bei dem Angehörige bestimmter Bevölkerungsgruppen – trotz gleichwertiger Qualifikationen – aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit ungleich behandelt werden. Die Dimensionen, die hierbei eine entscheidende Rolle spielen, sind vielfältig: Name, Alter, Geschlecht und ethnische Herkunft sind nur einige der Faktoren, die als Grundlage für pauschale Einschätzungen von Leistungsfähigkeit und Potenzial dienen und nach wie vor Diskriminierung begünstigen. Zunehmend rücken auch weitere Merkmale wie die sexuelle Orientierung oder gesundheitliche Einschränkungen in den Fokus (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, n.d.; Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012b, S. 9f.; Holtbrügge, 2018, S. 127f.; Krause et al., 2010, S. 2f.; Norddeutscher Rundfunk, 2023; Perler, 2023; Universität Duisburg-Essen, 2015, S. 6f.).

Angesichts dieser Herausforderungen ist die öffentliche Verwaltung in Bund, Ländern und Kommunen verpflichtet, Diskriminierungen in der Arbeitswelt entgegenzuwirken und Chancengleichheit zu fördern. Als größter Arbeitgeber Deutschlands nimmt die öffentliche Verwaltung eine zentrale Rolle in der modernen demokratischen Gesellschaft ein. Sie fungiert als Vorbild für andere Arbeitgeber und die Gesellschaft. Durch ihr Handeln kann sie Vielfalt und Chancengleichheit aktiv fördern und gestalten. Ein entscheidendes Ziel der öffentlichen Verwaltung sollte daher der Aufbau einer vielfältigen Beschäftigungsstruktur sein, die der Diversität der Bevölkerung entspricht. Trotz dieser Entwicklung spiegelt sich die wachsende gesellschaftliche Vielfalt bislang nur unzureichend in der Beschäftigungsstruktur der öffentlichen Verwaltung wider. Demnach bleibt die Repräsentation strukturell benachteiligter Gruppen, etwa von Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund, in öffentlichen Institutionen wie der Bundesverwaltung deutlich hinter ihrem Anteil in der Gesamtbevölkerung zurück (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2015, S. 21f.; Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2022; Bundesministerium des Innern und für Heimat, 2024; Ette et al., 2021, S. 19–21; Statista, 2023; Statistisches Bundesamt, 2024).

Um den Verzerrungen entgegenzuwirken, die einen Indikator für Diskriminierungen im Auswahlprozess darstellen können, und die Diversität und Chancengleichheit zu fördern, startete die Antidiskriminierungsstelle des Bundes im Jahr 2010 ein Pilotprojekt. Das Pilotprojekt testete den Einsatz von anonymisierten Bewerbungsverfahren für zwölf Monate. Hierbei wurden zentrale Identifikationsmerkmale wie Name, Geschlecht, Geburtsort, Alter und Foto entfernt, um eine objektivere Beurteilung der Qualifikationen zu ermöglichen. Dadurch sollte allen Bewerbenden eine faire Chance geboten werden, allein durch ihre Qualifikationen zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden. Das Pilotprojekt umfasste acht Organisationen, darunter öffentliche Verwaltungen, wie das Bundesfamilienministerium,

die Bundesagentur für Arbeit und die Stadtverwaltung Celle. Im Rahmen des Modellprojektes wurden drei wesentliche Anonymisierungsmethoden getestet:

- Anonymisierte Bewerbungsbögen in einem Online-Bewerbungssystem,
- standardisierte Bewerbungsformulare sowie
- die nachträgliche Anonymisierung der herkömmlichen Bewerbungsunterlagen (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012a, S. 4–6, 17f.; Krause et al., 2010, S. 7).

Die erste Methode anonymisierter Bewerbungsverfahren besteht darin, anonymisierte Bewerbungsbögen in einem Online-Bewerbungssystem zu erstellen, die von den Bewerbenden auszufüllen sind. Das Online-Bewerbungssystem und das darin hinterlegte Bewerbungsformular wird so gestaltet, dass je nach Bedarf persönliche Daten oder entsprechende Merkmale der Bewerbenden freigeschaltet oder ausgeblendet werden können. Hierbei ist anhand des jeweiligen Online-Bewerbungssystems zu unterscheiden, ob zusätzlich zu dem im System hinterlegten Bewerbungsbogen, Anhänge wie ein Lebenslauf oder Arbeitszeugnisse eingereicht werden sollen. Diesbezüglich bietet es sich an, das Online-Bewerbungssystem so anzupassen, dass die Eingabe-Maske alle benötigten Informationen abfragt, ohne auf Anhänge zurückgreifen zu müssen. Andernfalls würden die in den Anhängen enthaltenen persönlichen Informationen die Anonymisierung beeinträchtigen und müssten von Personalmitarbeitenden nachträglich geschwärzt werden (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2014, S. 12; Kraska & Ciekanowski, 2012, S. 10).

Die zweite Methode stellen standardisierte Bewerbungsformulare dar. Die von der Organisation per Download, E-Mail oder postalisch zur Verfügung gestellten Bewerbungsformulare sind so gestaltet, dass sie keine persönlichen Informationen enthalten, die Rückschlüsse auf individuelle Merkmale wie Alter, Geschlecht, Familienstand, Religion oder Herkunft zulassen. Sie erfassen ausschließlich relevante berufliche Qualifikationen, Ausbildungsinformationen, die Berufserfahrung, Fähigkeiten und Kenntnisse oder die Motivation der Bewerbenden. Nach Erhalt der Bewerbungsformulare füllen die Bewerbenden das Formular aus und senden es an die Organisation zurück. In einem begleitenden Anschreiben werden die Bewerbenden darüber informiert, wie die Bewerbungsunterlagen ausgefüllt werden sollen. Die Bewerbenden werden dazu angehalten, geschlechtsneutrale Bezeichnungen zu verwenden und auf Angaben zu verzichten, die Rückschlüsse auf persönliche Merkmale zulassen könnten. Um weiterhin sicherzustellen, dass keine unbewussten Vorurteile in den Auswahlprozess einfließen, werden die Kontaktdaten der Bewerbenden separat erfasst. Diese Daten werden im weiteren Verlauf des Bewerbungsverfahrens von den weiteren Bewerbungsunterlagen getrennt aufbewahrt und erst nach einer Vorauswahl wieder zusammengeführt (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012a, S. 5, 50–54; Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2014, S. 8, 12; Senat von Berlin, 2015, S. 11).

Die dritte Methode stellt die nachträgliche Anonymisierung personenbezogener Daten der eingegangenen Bewerbungsunterlagen dar. Dies kann durch das Schwärzen sensibler Informationen oder durch die Übertragung relevanter Daten in eine standardisierte Tabelle erfolgen. Beim Schwärzen sensibler Informationen werden personenbezogene Daten, die Rückschlüsse auf individuelle Merkmale wie Name, Geschlecht, Alter oder Herkunft zulassen, aus den Bewerbungsunterlagen entfernt. Dieser Prozess wird von einer unabhängigen Stelle innerhalb oder außerhalb der Organisation durchgeführt, die keinen Einfluss auf die Auswahlentscheidung hat. Die Anonymisierung kann manuell oder digital, beispielsweise durch die Bearbeitung eines PDF-Dokuments, erfolgen. Zur Sicherstellung der Anonymität

werden die persönlichen Daten und die eigentlichen Bewerbungsunterlagen durch eine Identifikationsnummer miteinander verknüpft. Die unabhängige Stelle kennzeichnet die personenbezogenen Informationen mit dieser Nummer und entfernt sie aus den Bewerbungsunterlagen. Erst nach der Vorauswahl der Bewerbenden werden die vollständigen Unterlagen mit den persönlichen Daten wieder zusammengeführt, um eine gezielte Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch zu ermöglichen (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2014, S. 12f.).

Das Pilotprojekt der Antidiskriminierungsstelle des Bundes wurde Anfang 2012 abgeschlossen und anschließend von der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt der Europa-Universität Viadrina sowie dem Institut zur Zukunft der Arbeit evaluiert. Infolge des Projektes wurden weitere Pilotprojekte auf Landesebene initiiert, wie in Nordrhein-Westfalen (2011) und Baden-Württemberg (2012). Ein zentrales Ergebnis aller Projekte war, dass anonymisierte Bewerbungsverfahren insbesondere die Chancen von Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund, zu Vorstellungsgesprächen eingeladen zu werden, signifikant erhöhten (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012a, S. 18–20, 45–49; Institut zur Zukunft der Arbeit, 2014, S. 3; Kraska & Ciekanowski, 2012, S. 2).

Trotz dieser positiven Ergebnisse und der fortgesetzten Evaluation durch das Institut zur Zukunft der Arbeit und die Europa-Universität Viadrina wurde eine Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren in der öffentlichen Verwaltung nicht erreicht. Es stellte sich die Frage, warum sich dieses vielversprechende Verfahren trotz seiner positiven Auswirkungen nicht durchsetzen konnte. Diese Herausforderung wirft die zentrale Frage auf, warum die Implementierung anonymisierter Bewerbungsverfahren in der Praxis auf Hindernisse stößt, obwohl es klare Vorteile für die Chancengleichheit bietet.

Anonymisierte Bewerbungsverfahren im Kontext des Change Managements

Die Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren stellt einen signifikanten Veränderungsprozess innerhalb öffentlicher Organisationen dar. Diese Verfahren verlangen nicht nur eine Anpassung der technischen und administrativen Prozesse, sondern betreffen auch die Organisationskultur und die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber Diversität und Chancengleichheit. Aus diesem Grund werden anonymisierte Bewerbungsverfahren als Teil eines umfassenden organisationalen Wandels betrachtet, der durch gezieltes Change Management begleitet werden sollte, um eine erfolgreiche Implementierung sicherzustellen und Widerstände zu minimieren (Heuberger, 2020, S. 588; Lauer, 2014, S. 13; Rank & Scheinpflug, 2010, S. 16–20; Staehle, 2014, S. 899; Steinle et al., 2008, S. 16–19). Im Kontext des Change Managements wurden sowohl individuelle als auch kulturelle Dimensionen des Wandels berücksichtigt, die vor dem Hintergrund drei wesentlicher Change-Management-Modelle betrachtet wurden:

1. Im Rahmen der *Psychologie der Veränderung* und der *Veränderungskurve*, die die emotionalen Reaktionen auf Veränderungsprozesse beschreibt, wurde untersucht, wie Menschen auf Veränderungen reagieren. Diese emotionale Dimension des Wandels ist entscheidend, um zu verstehen, warum Mitarbeitende Widerstand leisten oder Anpassungsschwierigkeiten haben können. Die emotionalen Reaktionen – von Ablehnung bis hin zu Akzeptanz – beeinflussen die Bereitschaft zur Veränderung und müssen in einem Veränderungsprozess berücksichtigt werden (Rank & Scheinpflug, 2010, S. 21–26).

2. Das *Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin* beschreibt den Veränderungsprozess als dreistufigen Ablauf: Auftauen (Unfreeze), Verändern (Change) und Einfrieren (Refreeze). Zunächst muss die bestehende Struktur und Haltung aufgebrochen werden, um Veränderungen zu ermöglichen (Unfreeze). In der darauffolgenden Phase werden neue Methoden und Prozesse eingeführt (Change), und im letzten Schritt werden diese Veränderungen stabilisiert und in die Organisation integriert (Refreeze). Dieses Modell verdeutlicht die Notwendigkeit, die bestehende Struktur der Personalauswahl kritisch zu hinterfragen und die Veränderung nachhaltig zu etablieren (Herwartz, 2012, S. 241).
3. Das *Acht-Stufen-Modell nach John P. Kotter* identifiziert acht wesentliche Phasen in einem erfolgreichen Veränderungsprozess und hebt typische Fehler und Barrieren hervor, die den Wandel hemmen können. Dazu zählen unter anderem unzureichende Kommunikation, fehlende Unterstützung durch Führungskräfte oder ein Mangel an langfristiger Verankerung der Veränderungen in der Organisation. Für die erfolgreiche Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren ist es entscheidend, diese Barrieren frühzeitig zu erkennen und gezielt anzugehen (Kotter, 2015, S. 14).

Diese drei Change-Management-Ansätze bieten wertvolle Einblicke in die psychologischen und strukturellen Dimensionen eines Veränderungsprozesses. Sie verdeutlichen wesentliche Herausforderungen eines Veränderungsprozesses und zeigen, wie die Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren nicht nur auf technischer und organisatorischer Ebene, sondern auch kulturell und emotional in der Organisation verankert werden muss. Trotz der theoretischen Einsichten aus diesen Modellen reicht die vorhandene Literatur nicht aus, die spezifischen Barrieren und Herausforderungen, die sich bei der Implementierung anonymisierter Bewerbungsverfahren ergeben können, vollständig zu erfassen. Während allgemeine Erfahrungen und theoretische Modelle wertvolle Grundlagen liefern, wurden die konkreten Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, die im praktischen Kontext der öffentlichen Verwaltung auftreten, durch eine empirische Forschung weiter untersucht.

Methodik

METHODENWAHL

Im Kontext einer tiefgehenden Analyse der Barrieren und Herausforderungen, die sich bei der Implementierung anonymisierter Bewerbungsverfahren in der öffentlichen Verwaltung ergeben können, wurde das Expert:inneninterview als Form des Leitfadeninterviews gewählt.

AUSWAHL DER INTERVIEWPARTNER:INNEN

Der Schwerpunkt bei der Auswahl der Expert:innen lag auf denjenigen Behörden, welche im Rahmen der Pilotprojekte praktische Erfahrungen mit der Implementierung der Verfahren gesammelt haben. Bei der Auswahl der Expert:innen wurde darauf geachtet, dass eine differente Dienstherrenzugehörigkeit abgebildet wird, sodass sowohl die Rahmenbedingungen, Gesetzgebungen sowie Strukturen des Bundes, einzelner Länder und verschiedener Kommunen berücksichtigt werden. Darüber hinaus wur-

den zwei Expert:innen ohne eine Dienstherrenzugehörigkeit angefragt, die sich auf Grund von fachlichen Artikeln als Expert:innen qualifiziert haben (Bässler, 2016, S. 62f.; Gläser & Laudel, 2010, S. 117; Gnambs & Batinic, 2010, S. 322; Helfferich, 2009, S. 163; Mayer, 2013, S. 41f.).

Von insgesamt 18 kontaktierten Interviewpartner:innen konnten sieben Personen für die Teilnahme an einem Expert:inneninterview gewonnen werden. Dies entsprach einer Erfolgsquote von 38,88 %. Acht Personen lehnten die Teilnahme ab, während von drei weiteren Personen keine Rückmeldung eingegangen ist. Beide angefragten Expert:innen ohne Zugehörigkeit zu einem Dienstherrn konnten nicht für ein Interview gewonnen werden. Die sieben durchgeführten Interviews setzten sich wie folgt zusammen: Ein Experte mit Dienstherrenzugehörigkeit auf Bundesebene, vier Expert:innen mit einer Dienstherrenzugehörigkeit unterschiedlicher Bundesländer sowie zwei Expert:innen mit einer Dienstherrenzugehörigkeit verschiedener Kommunen. Die Expert:innen wiesen alle Vorerfahrungen mit der Durchführung anonymisierten Bewerbungsverfahren auf und führen Personalauswahlverfahren durch. Aus Gründen des Datenschutzes wird auf eine weitergehende Spezifizierung der Interviewpartner:innen verzichtet.

ENTWICKLUNG DES INTERVIEWLEITFADENS UND DATENERHEBUNG

Die Durchführung der Expert:inneninterviews folgte einem theoriegeleiteten Ansatz, der durch einen strukturierten Leitfaden unterstützt wurde. In diesem Leitfaden spiegelten sich sowohl die Forschungsfrage als auch die theoretischen Vorüberlegungen hinsichtlich anonymisierter Bewerbungsverfahren wider. Bei der Entwicklung des Interviewleitfadens wurde eine thematische Bandbreite berücksichtigt, die es ermöglicht, den Prozess und den Inhalt anonymisierter Bewerbungsverfahren aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten. Die Schlüsselfragen wurden aus der Literatur und den theoretischen Vorüberlegungen abgeleitet und umfassen die Abhängigkeiten bei der Wahl einer Anonymisierungsmethode, potenzielle Barrieren, erforderliche Ressourcen und Strategien zur nachhaltigen Implementierung sowie die Frage nach Erfolgsfaktoren, aus denen auftretende Herausforderungen abgeleitet werden konnten. Durch die Kombination aus offenen, themenspezifischen und nicht standardisierten Fragen wurde gewährleistet, dass die Expert:innen ihre Erfahrungen und Meinungen umfassend darlegen konnten (Bässler, 2016, S. 49f., 63–65; Faulbaum et al., 2009, S. 19f.; Flick, 2022, S. 252f., 258f.; Gläser & Laudel, 2010, S. 115f., 127–142, 150; Mayer, 2013, S. 44f.; Nohl, 2009, S. 20–23).

TRANSKRIPTION UND QUALITATIVE INHALTSANALYSE

Die Interviews wurden online über Videokonferenzplattformen durchgeführt und anschließend in Standardorthografie sowie nach den Transkriptionsregeln der inhaltlich-semantischen Transkription nach Dresing und Pehl (2018, S. 21f.) sowie Kuckartz (2016, S. 167f.) transkribiert. Auf Grundlage der Transkription der Interviews erfolgt deren Auswertung und Analyse anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1995, S. 210f.; 2015, S. 62f.). Hierfür wurde die zusammenfassende Inhaltsanalyse in Ausgestaltung der induktiven Kategorienbildung gewählt, wodurch Kategorien aus dem Material heraus entwickelt wurden. Im Rahmen der induktiven Kategorienbildung wurde das Material zunächst schrittweise reduziert. Aus den zentralen Inhalten wurden folglich Kategorien abgeleitet, die das Wesentliche des Ausgangsmaterials zusammenfassen. Um die Genauigkeit der Analyse zu erhöhen, wurden die Aus-

wertungs-, Kodier- und Kontexteinheiten festgelegt. Die Auswertungseinheit bezog sich auf die Transkripte der Interviews, die in chronologischer Reihenfolge ausgewertet wurden. Die Kodiereinheit umfasste einzelne Wörter, wohingegen die Kontexteinheit ganze Absätze umfasste (Früh, 2015, S. 69; Gläser & Laudel, 2010, S. 197–199; Mayring, 1995, S. 209; Mayring, 2015, S. 11, 38, 58–61, 66–68, 85f.).

Aus der Analyse des Materials ergaben sich elf wesentliche Hauptkategorien, die in weitere Unterkategorien unterteilt wurden:

- Kategorie A: Gründe der Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren,
- Kategorie B: Chancen, Ziele und Vision anonymisierter Bewerbungsverfahren,
- Kategorie C: Herausforderungen und Barrieren bei der Implementierung anonymisierter Bewerbungsverfahren,
- Kategorie D: Erforderliche Ressourcen,
- Kategorie E: Prozessänderung und Verwaltungsabläufe,
- Kategorie F: Maßnahmen für die Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren,
- Kategorie G: Erfolgsfaktoren und Erfolgsmessung,
- Kategorie H: Methoden der Erfolgsmessung,
- Kategorie I: Entscheidungsfaktoren bei der Methodenwahl,
- Kategorie J: Umfang der Anonymisierung,
- Kategorie K: Nachhaltige Verankerung in der Organisationskultur.

Die Analyse des Materials erfolgte nach festgelegten Kodierregeln. Im Verlauf der Analyse wurden die Schritte des Paraphrasierens, der Generalisierung sowie der Reduktion nach Mayring (2015, S. 70–72) zusammengefasst und direkt auf das gewünschte Abstraktionsniveau übertragen. Die Ergebnisse wurden in einer Kodierungstabelle festgehalten. Basierend auf der durchgeführten qualitativen Inhaltsanalyse und der resultierenden Kategorisierung konnten folglich spezifische Interpretationen abgeleitet werden.

Befunde – Herausforderungen im Kontext des Change Managements

Die Barrieren und Herausforderungen, die sich bei der Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren in Organisationen der öffentlichen Verwaltung ergeben, können in verfahrensbedingte und individuelle Barrieren unterteilt werden. Diese sind auf variierende Ausgangssituationen und Rahmenbedingungen der Verwaltung zurückzuführen. Die Differenzen beeinflussen maßgeblich die Intensität und Art der Hindernisse, mit denen Organisationen konfrontiert sind.

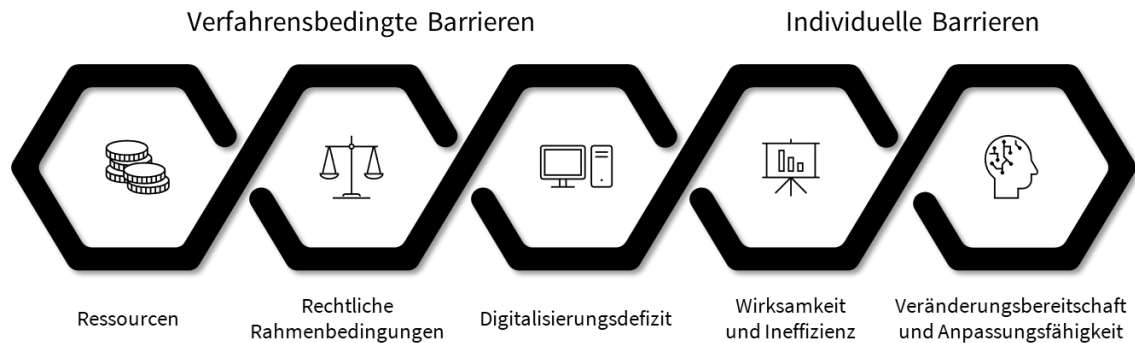


Abbildung 1 Barrieren und Herausforderungen anonymisierter Bewerbungsverfahren

RESSOURCENBEZOGENE HERAUSFORDERUNGEN

Eine bedeutende Herausforderung, die sich aus der Sicht der Expert:innen bei der Implementierung anonymisierter Bewerbungsverfahren ergibt, ist der Mangel an Ressourcen. Die Bereitstellung ausreichender Ressourcen betrifft, wie in der nachfolgenden Abbildung 2 dargestellt, vor allem personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen, die für eine erfolgreiche Einführung und Umsetzung dieser Verfahren erforderlich sind (Lauer, 2014, S. 38f.; Schiersmann & Thiel, 2014, S. 45f.).

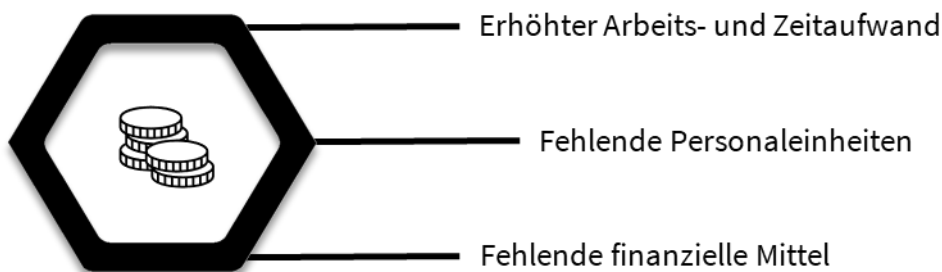


Abbildung 2 Ressourcenbezogene Herausforderungen

Eine der größten Herausforderungen ist das Fehlen ausreichender Personaleinheiten. Insbesondere bei der nachträglichen Anonymisierung von Bewerbungsunterlagen, mithin dem Schwärzen personenbezogener Daten oder der Übertragung in eine standardisierte Tabelle, wird ein erheblicher Arbeitsaufwand erzeugt. Viele Verwaltungen sind jedoch personell unterbesetzt, weshalb der zusätzliche Aufwand laut Ansicht der Expert:innen als eine nicht tragbare Belastung wahrgenommen wird. Die nach Ansicht einer Expertin ohnehin begrenzten personellen Kapazitäten, die auch zukünftig primär auf Pflichtaufgaben ausgerichtet werden würden, können kaum für eine derartige Mehrarbeit in der Personalabteilung freigemacht werden. Dies führt zu einer Priorisierung anderer Aufgaben, bei denen der „Druck am Bürger entsteht“, was die Realisierbarkeit der anonymisierten Bewerbungsverfahren weiter erschwert.

Eng verknüpft mit den personellen Kapazitäten ist das Fehlen finanzieller Mittel, das in vielen Organisationen, insbesondere in finanzschwachen Verwaltungen, ein strukturelles Problem darstellt. Die Kos-

ten für die Anschaffung entsprechender Technologien sowie für externe Dienstleistungen zur Unterstützung des Anonymisierungsprozesses können hoch ausfallen. Für viele Verwaltungen ist eine vollständige Digitalisierung der Bewerbungsprozesse, die zur Unterstützung von anonymisierten Verfahren notwendig wäre, zu kostenintensiv. Dies stellt eine erhebliche Hürde dar, vor allem, wenn Bewerbungsunterlagen bislang hauptsächlich in Papierform eingehen und eine Umstellung in ein Online-Bewerbungssystem erforderlich wäre.

Auch der erhöhte Zeitaufwand ist als eine weitere Ressource zu betrachten, die im Rahmen der Implementierung anonymisierter Verfahren von den Expert:innen als knapp eingeschätzt wird. Die Umstellung auf ein anonymisiertes Bewerbungsverfahren erfordert zeitaufwendige Anpassungen der bestehenden Systeme und Prozesse. Dies betrifft nicht nur die Phase der Anonymisierung der Bewerbungen, sondern auch die Wiedereingliederung der anonymisierten Daten im späteren Auswahlprozess. Insbesondere bei einem hohen Bewerbendenaufkommen wird der zusätzliche Aufwand von den Expert:innen als ineffizient empfunden. Dies kann in der Praxis dazu führen, dass die Umsetzung anonymisierter Bewerbungsverfahren als nicht rentabel oder verhältnismäßig angesehen wird.

RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN UND IHRE VEREINBARKEIT

Die Expert:innen betonen weiterhin, dass die Vereinbarkeit anonymisierter Bewerbungsverfahren mit den in der nachfolgenden Abbildung 3 dargestellten rechtlichen Rahmenbedingungen die Organisation vor erhebliche Herausforderungen im Veränderungsprozess stellen kann.



Abbildung 3 Rechtliche Rahmenbedingungen und ihre Vereinbarkeit

Im Rahmen der Bestenauslese nach Art. 33 Abs. 2 des Grundgesetzes sind Eignung, Befähigung und fachliche Leistung entscheidend für die Personalauswahl. Um diesen Grundsatz gerecht zu werden, müssen in Auswahlverfahren Kriterien, wie das Alter, die Staatsangehörigkeit und der Bildungsabschluss erkennbar sein. Demnach ist bei einer zu besetzenden Stelle, bei der eine Verbeamtung vorgenommen werden soll, die Altersgrenze der Verbeamtung und somit das Alter der Bewerbenden ausschlaggebend, um prüfen zu können, ob eine Verbeamtung zulässig ist.

Auch ausländische Bildungsabschlüsse können nicht vollumfänglich anonymisiert werden, da sie für die Bewertung der Qualifikation und Anerkennung essenziell sind, jedoch Rückschlüsse auf einen Migrationshintergrund zulassen. Dies stellt die Verwaltung bei einer erfolgreichen Umsetzung anonymisierter Bewerbungsverfahren vor erhebliche Herausforderungen, die mit den rechtlichen Vorschriften kollidieren können.

Darüber hinaus benannten die Expert:innen, dass anonymisierte Bewerbungsverfahren auch mit gesetzlichen Vorschriften zum Schwerbehindertenrecht oder zur Gleichstellung der Geschlechter kollidieren können. Entsprechend § 165 S. 3 des Neunten Buches des Sozialgesetzbuches (SGB IX) ist die öffentliche Verwaltung dazu verpflichtet, schwerbehinderte Menschen, die sich bei ihnen um einen Arbeitsplatz bewerben, zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen. Das Wissen über das Vorliegen einer Schwerbehinderung ist folglich erforderlich, um den Einladungsvorschriften zu einem Vorstellungsgespräch nach § 165 S. 3 SGB IX nachzukommen sowie die Auswahlkommission angemessen zusammenzusetzen. Weiterhin sollte auch nicht in jedem Fall das Geschlecht der sich bewerbenden Person anonymisiert werden. Eine Anonymisierung ist laut den Expert:innen beispielsweise dann nicht geeignet, wenn eine Stelle mit einem bestimmten Geschlecht besetzt werden soll. Hierbei enthalten die Gleichstellungsgesetze des Bundes und der Länder u. a. entsprechende Vorgaben zur Besetzung einer Stelle durch ein bevorzugtes Geschlecht, die im Rahmen des Auswahlprozesses berücksichtigt werden müssen. Demnach sind in der Bundesverwaltung gem. § 8 Abs. 1 des Bundesgleichstellungsgesetzes Frauen bei gleicher Qualifikation wie ihre Mitbewerber:innen bevorzugt zu berücksichtigen, wenn sie in dem jeweiligen Bereich unterrepräsentiert sind. Insbesondere hinsichtlich des Geschlechtes und dem Kriterium der Schwerbehinderung können anonymisierte Bewerbungsverfahren mit den rechtlichen Vorschriften kollidieren. Die Herausforderung für die öffentliche Verwaltung besteht somit wesentlich darin zu entscheiden, in welchen Bereichen und in welchem Umfang anonymisierte Bewerbungsverfahren Anwendung finden können. Darüber hinaus kann eine daraus resultierende isolierte Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren die Effizienz des Auswahlprozesses mindern. Eine partielle Anwendung der Verfahren kann sich nicht nur auf einzelne Ausschreibungsverfahren beschränken, sondern auch zu landesweiten isolierten Einführungen führen.

Nach Ansicht der Expert:innen eignen sich anonymisierte Bewerbungsverfahren nicht in allen Auswahlprozessen. Demnach müsste zunächst geprüft werden, ob sich ein anonymisiertes Bewerbungsverfahren für das jeweilige Auswahlverfahren eignet. Dies stellt die Organisationen vor eine erhebliche Herausforderung und kann weitere Ressourcen binden.

DIGITALISIERUNGSDEFIZIT UND TECHNOLOGISCHE BARRIEREN

Die Implementierung anonymisierter Bewerbungsverfahren in der öffentlichen Verwaltung wird weiterhin maßgeblich durch technologische Barrieren und den bestehenden Digitalisierungsrückstand erschwert. Viele Behörden arbeiten nach wie vor mit papierbasierten Bewerbungsprozessen. Diese Defizite in der Digitalisierung und der fehlende Einsatz fortschrittlicher Software, die eine anonyme Bearbeitung und automatisierte Schwärzung personenbezogener Daten ermöglichen könnte, stellen erhebliche Herausforderungen dar, die in der nachfolgenden Abbildung 4 konkretisiert werden.

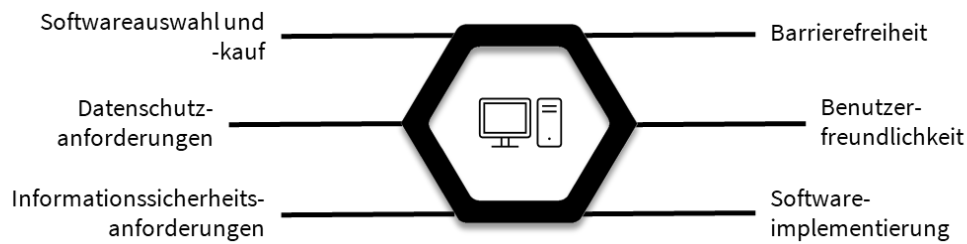


Abbildung 4 Digitalisierungsdefizit und technologische Barrieren

Die in vereinzeltten Behörden bereits angewandten Online-Bewerbungssysteme integrieren Anonymisierungsverfahren oft nur unzureichend. Dies macht die (nachträgliche) Anonymisierung der über das Online-Bewerbungssystem generierten Bewerbung komplex und ressourcenintensiv. Für die Umsetzung dieser Prozesse sind spezifische Softwarelösungen erforderlich, deren Verfügbarkeit jedoch fraglich ist.

Auch die Berücksichtigung des Datenschutzes und der Informationssicherheit, wird von den Expert:innen als eine wesentliche Herausforderung bei der Implementierung anonymisierter Bewerbungsverfahren benannt. Insbesondere bei der Implementierung von Online-Bewerbungssystemen müssen die rechtlichen Anforderungen zur Datenverarbeitung, die sich aus der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) sowie aus nationalen Datenschutzgesetzen ergeben, umfassend berücksichtigt werden. Demnach erfordert die DSGVO strenge Maßnahmen zum Schutz personenbezogener Daten. Die öffentliche Verwaltung muss sicherstellen, dass die Software sämtlichen Vorgaben zur Datenverarbeitung, einschließlich der Rechte betroffener Personen (z. B. Auskunftsrecht, Recht auf Löschung) nachkommt (Art. 5-17 DSGVO; Block, 2017, S. 15; Laue et al., 2024, S. 182f., 205f.; Mantz, 2022a, S. 620f., 626). Zudem verlangt die DSGVO, dass bei der Nutzung von Drittanbieter-Software Datenverarbeitungsverträge abgeschlossen werden, um die Verantwortlichkeiten und Sicherheitsmaßnahmen zu regeln. Das Aushandeln und Verwalten dieser Verträge kann aufwändig sein und stellt eine zusätzliche administrative Belastung dar (Art. 28 DSGVO; Ingold, 2022, S. 664–667, 673f.; Plath, 2018, S. 299, 301f.). Bei der Übertragung, Speicherung und Verarbeitung personenbezogener Daten müssen zudem geeignete Sicherheitsmaßnahmen wie Verschlüsselungstechnologien angewandt werden, um Datenpannen zu vermeiden (Art. 25 DSGVO; Mantz, 2022a, S. 610f., 620, 625; Mantz, 2022b, S. 693–695; Müller, 2018, S. 456). Zudem ist es bei anonymisierten Bewerbungsverfahren, die über Online-Bewerbungssysteme abgewickelt werden, unerlässlich, Maßnahmen zum Schutz der Systeme vor potenziellen Cyberangriffen zu implementieren. Diese zusätzlichen Maßnahmen, die bei der Implementierung anonymisierter Bewerbungsverfahren vollumfänglich berücksichtigt werden müssen, können die Verwaltung vor die wesentliche Herausforderung stellen, den Datenschutz- und Informationssicherheitsanforderungen gerecht zu werden.

Die zu gewährleistende Barrierefreiheit und Benutzerfreundlichkeit im Rahmen des Bewerbungsprozesses kann die öffentliche Verwaltung nach Ansicht der Expert:innen vor eine weitere Herausforderung stellen. Öffentliche Stellen müssen ihre digitalen Systeme gemäß der EU-Richtlinie 2016/2102 barrierefrei gestalten. Dies ist insbesondere für Menschen mit Behinderungen und ältere Bewerbende essenziell. Screenreader müssen etwa in der Lage sein, die Inhalte von Bewerbungsplattformen in einer sinnvollen Reihenfolge vorzulesen. Zudem sind visuelle Anpassungen wie größere Schriftarten und hohe Kontraste unerlässlich, um die Zugänglichkeit zu gewährleisten. Diese technischen Anpassungen sind

jedoch nicht immer vorhanden, was zu einer ungleichen Teilhabemöglichkeit am Bewerbungsverfahren führt. Die Implementierung barrierefreier Systeme erfordert von Organisationen umfangreiche Anpassungen und die Berücksichtigung entsprechender Zugänglichkeitskriterien bei der Beschaffung von Software. Zudem schrecken komplexe Bewerbungsformulare insbesondere ältere Menschen und Menschen mit Behinderungen ab, was zu höheren Abbruchraten führt. Ein einfaches und benutzerfreundliches Verfahren ist daher erforderlich, wird jedoch oft durch technische Anforderungen erschwert.

BEGRENZTE WIRKSAMKEIT UND INEFFIZIENZ

Die Wirksamkeit und Effizienz anonymisierter Bewerbungsverfahren werden aus Sicht von den Expert:innen oft kritisch betrachtet. Diese Skepsis gründet sich auf verschiedene organisatorische, personelle und strukturelle Faktoren, die in der nachfolgenden Abbildung 5 dargestellt sind und die Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren behindern sowie einem erfolgreichen Veränderungsprozess entgegenstehen können.

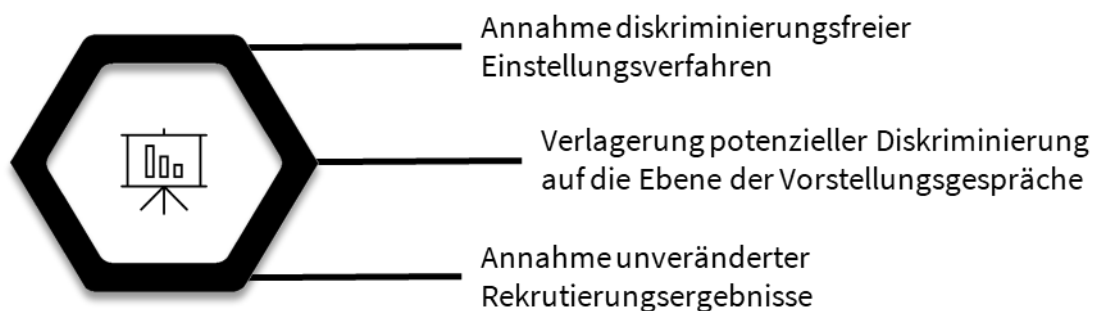


Abbildung 5 Begrenzte Wirksamkeit und Ineffizienz anonymisierter Bewerbungsverfahren

Die Expert:innen nehmen zudem teilweise an, dass anonymisierte Bewerbungsverfahren oft ineffizient wirken und eine begrenzte Wirksamkeit aufweisen. Diese fehlende Überzeugung von der Wirkungskraft anonymisierter Bewerbungsverfahren resultiert aus mehreren von den Expert:innen benannten Aspekten. Einerseits wird oft angenommen, dass bereits diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren existieren, was die Notwendigkeit anonymisierter Verfahren in Frage stellt. Diese Einschätzung führt zu der Annahme, dass solche Verfahren keine signifikanten Auswirkungen auf die Rekrutierungsergebnisse haben. Die Expert:innen befürchten zudem, dass Diskriminierungen auf spätere Auswahlphasen wie das Vorstellungsgespräch verschoben werden, wo die Anonymisierung entfällt und unbewusste Vorurteile wieder eine Rolle spielen können. Die Implementierung anonymisierter Verfahren erfordert zudem umfangreiche Anpassungen bestehender Systeme und Prozesse, was als ressourcenintensiv und ineffizient wahrgenommen wird. Der wahrgenommene Mehraufwand wird häufig nicht durch die erwarteten Verbesserungen in den Rekrutierungsergebnissen gerechtfertigt. Zusätzlich wird die Wirksamkeit der Anonymisierung in bestimmten Bereichen, wie Kunst oder Musik, infrage gestellt, da Arbeitsproben oft Rückschlüsse auf das Geschlecht zulassen. Die fehlende Überzeugung anonymisierter Bewerbungsverfahren behindert häufig bereits die initialen Schritte der Implementierung, da die Notwendigkeit und der Nutzen dieser Verfahren von den verantwortlichen Akteuren nicht erkannt werden. Dies stellt

die Verwaltung bereits in einem ersten Schritt vor eine erhebliche Herausforderung, den Veränderungsprozess anhand geeigneter Change-Management-Prinzipien erfolgreich einzuleiten (Heuberger, 2020, S. 589; Kotter, 1996, S. 35).

KONFLIKTE IM KONTEXT DER VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT UND ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

Die Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren in der öffentlichen Verwaltung steht darüber hinaus vor erheblichen Herausforderungen, die auf individuelle Widerstände der Mitarbeitenden, wie in der nachfolgenden Abbildung 6 aufgezeigt, zurückzuführen sind.



Abbildung 6 Konflikte und Spannungen auf Mitarbeiterebene

Die Form der Widerstände kann dabei auf emotionale Gründe oder auf prozessbedingte Änderungen zurückzuführen sein. Die in der Regel unabhängig vom Prozess auftretenden emotionalen Widerstände können durch verschiedene Ängste und Unsicherheiten verursacht werden, die eine mangelnde Veränderungsbereitschaft hervorrufen. Diese ist häufig auf die erwartete Mehrarbeit, bisherige Routinen, schlechte Erfahrungen bisheriger Veränderungen oder auf ihre routinierte Arbeit zurückzuführen. Diese Ängste können aus der Tatsache resultieren, dass das neue Verfahren eine Abkehr der traditionellen Arbeitsweise und Auswahlmethode bedeutet. Nach Angaben der Expert:innen können sich insbesondere die Auswählenden von der Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren bedroht fühlen, da sie den Eindruck haben, die Kontrolle über wesentliche Kriterien für die Personalauswahl zu verlieren. Mitarbeitende, die stark in bestehende Prozesse eingebunden sind, könnten die Implementierung anonymisierter Bewerbungsverfahren als zusätzliche Belastung wahrnehmen und eine geringere Bereitschaft zeigen, sich aktiv an der Umstellung zu beteiligen. Eine entsprechende Zurückhaltung kann zudem auf ein mangelndes Anpassungsvermögen zurückgeführt werden, bei dem die Betroffenen nicht über die erforderlichen Fähigkeiten zur Anwendung anonymisierter Bewerbungsverfahren verfügen.

Eine weitere wesentliche Barriere bei der Implementierung anonymisierter Bewerbungsverfahren besteht laut einem Experten in deren geringer Verbreitung und Bekanntheit in den Personalabteilungen. Die mangelnde Auseinandersetzung mit diesem Verfahren wird durch ein fehlendes Bewusstsein für die Potenziale und Vorteile der Anonymisierung verstärkt. Dies führt dazu, dass viele Personalabteilungen anonymisierte Verfahren weder ausreichend kennen noch deren Nutzen verstehen. Diese mangelnde Publizität trägt dazu bei, dass die Möglichkeiten und potenziellen Vorurteile gegenüber anonymisierten Bewerbungsverfahren nicht im Diskurs stehen, was die Wahrscheinlichkeit von Widerständen innerhalb der Belegschaft erhöhen kann.

Handlungsempfehlung

Die Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren stellt eine grundlegende Veränderung der Personalprozesse in der öffentlichen Verwaltung dar. Die vorangehende Analyse der Barrieren und Herausforderungen, die in diesem Veränderungsprozess auftreten können, ist entscheidend, um die erfolgreiche Implementierung im Rahmen des Change Managements zu gewährleisten und die Wirksamkeit der Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit zu maximieren. Aus den identifizierten Barrieren und Herausforderungen konnten zentrale Prozessschritte eines integrierten Change-Management-Prozesses abgeleitet werden, die in der nachfolgenden Abbildung 7 dargestellt sind. Diese Schritte lassen sich sowohl in das Drei-Phasen-Modell von Lewin (Auftauen, Verändern, Einfrieren) als auch in Kotters Acht-Stufen-Modell (u. a. Dringlichkeit schaffen, Führungscoalition aufbauen, Vision entwickeln, Erfolge konsolidieren) integrieren. Die Modelle bieten wertvolle Ansätze, um den Wandel systematisch zu steuern (Lauer, 2014, S. 65; Rank & Scheinplflug, 2010, S. 21–26).

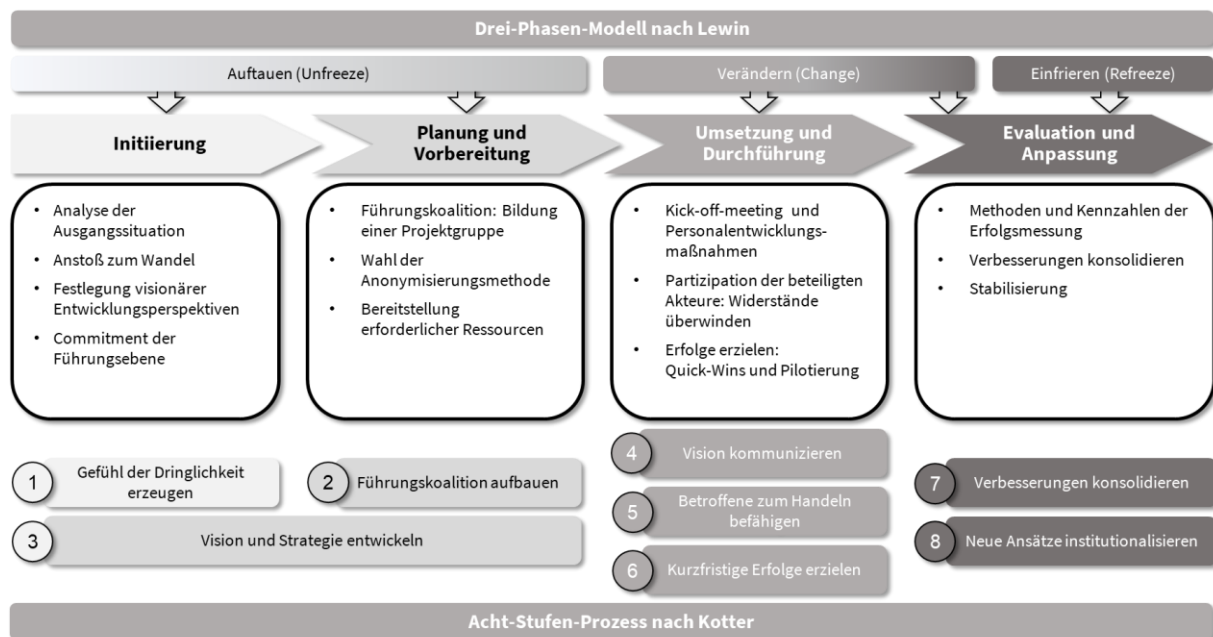


Abbildung 7 Phasenmodell des integrierten nachhaltigen Change-Management-Prozesses (geändert) in Anlehnung an Kirschten, 2020, S. 257 und auf der Basis von Kotter, 1996, S. 21; Lauer, 2014, S. 68.

Für einen erfolgreichen Veränderungsprozess konnten dabei die Phasen der Initiierung, Planung und Vorbereitung, Umsetzung und Durchführung sowie Evaluation und Anpassung identifiziert werden. An diese Prozessschritte können konkrete Maßnahmen geknüpft werden, die erforderlich sind, um die nachhaltige Implementierung anonymisierter Bewerbungsverfahren sicherzustellen. Diese Maßnahmen beinhalten nicht nur technische und organisatorische Anpassungen, sondern legen auch einen besonderen Schwerpunkt auf die Förderung kultureller Akzeptanz innerhalb der Organisation, welche für den langfristigen Erfolg entscheidend ist. Die dargestellten Prozessschritte und Maßnahmen stellen zentrale Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Veränderungsprozess sowie eine nachhaltige Implementierung anonymisierter Bewerbungsverfahren dar.

Ein zentraler Erfolgsfaktor für die nachhaltige Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren im Rahmen des Change Managements ist die Schaffung eines Bewusstseins für die Dringlichkeit des Wandels. Dies umfasst insbesondere die Sensibilisierung für bestehende Diskriminierungen und die Notwendigkeit, Chancengleichheit zu fördern. Die Unterstützung der Führungsebene ist hierbei von entscheidender Bedeutung, da ohne deren Rückhalt ein Veränderungsprozess nur schwer umzusetzen ist. Weiterhin ist die Formulierung motivierender Ziele und einer klaren Vision essenziell, um eine Orientierung zu bieten und Widerstände zu minimieren. Eine begleitende, transparente Kommunikation kann dabei helfen, Bedenken frühzeitig aufzugreifen und Barrieren abzubauen. Darüber hinaus muss die Wahl der Anonymisierungsmethode auf die spezifischen Anforderungen und Ressourcen der jeweiligen Organisation angepasst sein. Neben der methodischen Anpassung ist die Einbindung und Partizipation der Mitarbeitenden ein Schlüsselaspekt des Veränderungsprozesses. Durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen können Mitarbeitende auf die neuen Verfahren vorbereitet und befähigt werden. Die Setzung kurzfristiger Erfolge trägt zusätzlich dazu bei, die Motivation der Beteiligten zu steigern und die Akzeptanz der Veränderung zu fördern. Auf psychologischer Ebene zielt dieser Ansatz darauf ab, die typischen Phasen der Abwehrhaltung und des Schocks, die bei Veränderungsprozessen häufig auftreten, zeitnah zu überwinden. Dies spielt eine zentrale Rolle im Change Management, da der erfolgreiche Umgang mit Widerständen maßgeblich zum Gelingen des Veränderungsprozesses beiträgt. Letztlich ist die kontinuierliche Evaluation des Prozesses anhand festgelegter Kennzahlen, wie der Veränderung der Beschäftigtenstruktur, essenziell, um den Erfolg zu messen und notwendige Anpassungen vorzunehmen. Dadurch kann das Verfahren langfristig in der Organisationskultur verankert und weiterentwickelt werden (Lauer, 2014, S. 85f., 109, 121–124, 145–147, 217–221).

Schlussbetrachtung

Die vorliegende Forschungsarbeit zielt auf die Chancengleichheit in der öffentlichen Verwaltung ab und analysiert die Herausforderungen anonymisierter Bewerbungsverfahren aus der Perspektive des Change Managements. Auf der Grundlage sieben durchgeführter Expert:inneninterviews konnten zentrale Herausforderungen und Barrieren ermittelt werden, die bei der Implementierung anonymisierter Bewerbungsverfahren auftreten können. Diese umfassen sowohl verfahrensbedingte Herausforderungen sowie Widerstände auf individueller Ebene. Entsprechende Widerstände seitens der Mitarbeitenden manifestieren sich durch den Zweifel an der Wirksamkeit der Verfahren sowie der Angst vor dem Unbekannten und zusätzlicher Arbeitsbelastung. Auch finanzielle und personelle Engpässe, der Digitalisierungsrückstand der öffentlichen Verwaltung sowie rechtliche Unsicherheiten, insbesondere in Bezug auf die variierenden Anwendungsbereiche, stellen die öffentliche Verwaltung vor erhebliche Herausforderungen. Zudem wurden die zu gewährleistende Barrierefreiheit und Benutzerfreundlichkeit der Verfahren als zentrale Herausforderungen im Veränderungsprozess identifiziert. Zur Bewältigung der identifizierten Herausforderungen benannten die befragten Expert:innen zentrale Maßnahmen und Erfolgsfaktoren, die eine erfolgreiche und effiziente Implementierung anonymisierter Bewerbungsverfahren unterstützen können. Diese Ansätze wurden in die Change-Management-Modelle von Lewin und Kotter sowie in die psychologischen Prinzipien der Veränderung eingebettet. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, den Veränderungsprozess so zu gestalten, dass sowohl die spezifischen organisatorischen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden als auch eine langfristige Verankerung der anonymisierten Verfahren in der Organisationskultur gewährleistet wird. Die erfolgreiche Umsetzung der

aufgezeigten Maßnahmen und Prozessschritte stellt zugleich eine wesentliche Herausforderung dar, da sie den Anforderungen einer nachhaltigen Implementierung gerecht werden muss.

Eine systematische und vollständige Implementierung der aufgezeigten Prozessschritte ist entscheidend, um die Barrieren und Herausforderungen erfolgreich zu überwinden. Sofern die Prozessschritte nicht vollumfänglich berücksichtigt werden, können die Erfolgsfaktoren ebenfalls als Misserfolgsfaktoren des Wandels wirken und die Implementierung anonymisierter Bewerbungsverfahren mit zusätzlichen Herausforderungen konfrontieren (Steinle et al., 2008, S. 7). Die Implementierung anonymisierter Bewerbungsverfahren in der öffentlichen Verwaltung erfordert daher umfassende organisatorische Veränderungen. Vor diesem Hintergrund lassen sich die aufgezeigten Change-Management-Prinzipien nach Kotter und Lewin gezielt anwenden, um den Veränderungsprozess zu unterstützen und die auftretenden Widerstände zu überwinden. Die Anwendung dieser Modelle unter der kontinuierlichen Beachtung der auftretenden Barrieren und Herausforderungen bietet eine strukturierte Herangehensweise, um diesen Wandel erfolgreich zu gestalten.

Die öffentliche Verwaltung zeichnet sich oft durch feste Hierarchiestrukturen, komplexe gesetzliche Rahmenbedingungen und geringere Flexibilität aus, die die Anwendung der Modelle beeinträchtigen könnte und zusätzliche Barrieren und Herausforderungen einer erfolgreichen Implementierung hervorrufen könnte (Bundeszentrale für politische Bildung, 2013; Ferreira da Costa, 2023, S. 8; Fromm & Vedder, 2020, S. 397). Insbesondere vor diesem Hintergrund stellen die genannten Handlungsempfehlungen zur Überwindung der identifizierten Barrieren ein verallgemeinertes Konzept dar. Dessen individuelle Übertragbarkeit in Abhängigkeit von den jeweiligen politischen, organisatorischen und individuellen Rahmenbedingungen muss berücksichtigt und entsprechend angepasst werden. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die Organisationen der befragten Expert:innen unterschiedliche Ausgangssituationen und Rahmenbedingungen aufwiesen. Demnach ergaben sich Unterschiede in dem angewandten Personalauswahlverfahren und dessen Digitalisierungsgrad sowie der zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen. Dies führt dazu, dass die Expert:innen unterschiedliche Ansichten zu potenziellen Herausforderungen und Barrieren und somit auch diverse Vorzüge der verschiedenen Anonymisierungsmethoden aufweisen.

Insgesamt zeigt die Forschung, dass anonymisierte Bewerbungsverfahren einen wichtigen Ansatz zur Bekämpfung von Diskriminierung und Benachteiligung im Auswahlprozess sowie zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit darstellen. Dies kann jedoch nur durch gezielte Maßnahmen und eine proaktive Veränderungsstrategie nachhaltig umgesetzt werden. Der Erfolg anonymisierter Bewerbungsverfahren ist darüber hinaus wesentlich von der kulturellen Einbettung innerhalb der Organisation abhängig. Ein diskriminierungsfreies Auswahlverfahren kann nur dann effektiv sein, wenn es in einem unterstützenden Umfeld stattfindet, das die Belange aller Beteiligten berücksichtigt. Die Organisationskultur, die Art und Weise, wie mit den Beteiligten umgegangen wird, sowie die Integration diskriminierungsfreier und chancengleichheitsfördernder Praktiken im Arbeitsalltag spielen eine entscheidende Rolle für den Erfolg dieser Verfahren.

Für zukünftige Forschungen erscheint es sinnvoll, die identifizierten Herausforderungen anonymisierter Bewerbungsverfahren in unterschiedlichen Verwaltungskontexten weiter zu analysieren. Ein internationaler Vergleich, insbesondere mit Ländern, in denen anonymisierte Bewerbungsverfahren eben-

falls getestet oder implementiert wurden, könnte weitere wertvolle Erkenntnisse liefern. Darüber hinaus könnten Langzeitstudien aufzeigen, inwiefern anonymisierte Bewerbungsverfahren tatsächlich zu einer Veränderung in der Beschäftigtenstruktur und zur Reduktion von Diskriminierung beitragen. Eine solche Evaluation ist entscheidend für die Bewertung der langfristigen Wirksamkeit und Nachhaltigkeit dieser Verfahren. Ein weiterer relevanter Forschungsaspekt betrifft die Akzeptanz anonymisierter Bewerbungsverfahren durch Bewerbende und Mitarbeitende. Hierbei ist zu untersuchen, ob die Verfahren als fairer empfunden werden und wie sie das Vertrauen in den Bewerbungsprozess beeinflussen. Auch die Integration anonymisierter Bewerbungsverfahren in umfassendere Diversitätsstrategien, wie gezielte Förderprogramme oder Quotenregelungen, sollte näher betrachtet werden, um eine ganzheitliche Förderung von Chancengleichheit in der Verwaltung zu erreichen. Zudem könnte die fortschreitende Digitalisierung der Verwaltung neue Möglichkeiten eröffnen, Anonymisierungsmethoden effizienter und benutzerfreundlicher zu gestalten.

Literaturverzeichnis:

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (n.d.). *Alter*. Antidiskriminierungsstelle. <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/diskriminierungsmerkmale/alter/alter-node.html>, abgerufen am 01.07.2024.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (2012a). *Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“: Abschlussbericht*. Antidiskriminierungsstelle. https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/abschlussbericht_anonymisierte_bewerbungsverfahren_20120417.pdf?__blob=publicationFile&v=4, abgerufen am 01.07.2024.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (2012b). *Chancengleichheit als Qualitätsaspekt in der Arbeit öffentlicher Verwaltungen: Wegweiser zum Thema Gleiche Rechte – verschiedene Belange – zufriedenstellende Maßstäbe – passgenaue Lösungen*. Antidiskriminierungsstelle. https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/diversity_mainstreaming_verw_expertise_chancengleichheit_als_qualitaetsaspekt.pdf?__blob=publicationFile&v=3, abgerufen am 02.07.2024.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (2014). *Leitfaden für Arbeitgeber: Anonymisierte Bewerbungsverfahren*. Antidiskriminierungsstelle. https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/leitfaden_anonymisierte_bewerbungsverfahren.pdf?__blob=publicationFile&v=5, abgerufen am 01.07.2024.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (2015). *Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit*. Antidiskriminierungsstelle. https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/handreichung_diversity_mainstreaming_verwaltung_20120412.pdf?__blob=publicationFile&v=4, abgerufen am 04.07.2024.
- Bässler, R. (2016). *Qualitative Forschungsmethoden: Leitfaden zur Planung und Durchführung qualitativer empirischer Forschungsarbeiten* (4. Aufl.). RB Research & Consulting Verlag.
- Block, H. (2017). *Datenschutz und Informationsfreiheit: 23. Bericht 2017*. Landesbeauftragte für Datenschutz und Informationsfreiheit LDI NRW.

- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. (2022). *Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung nimmt langsam zu*. bib bund. https://www.bib.bund.de/DE/Presse/Mitteilungen/2022/pdf/2022-03-30-Vielfalt-in-der-oeffentlichen-Verwaltung-nimmt-langsam-zu.pdf?__blob=publicationFile&v=2, abgerufen am 03.08.2024.
- Bundesministerium des Innern und für Heimat. (2024). *Mehr Diversität im öffentlichen Dienst schaffen*. BMI Bund. <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/pressemitteilungen/DE/2024/04/diversitaet-im-oed.html>, abgerufen am 01.08.2024.
- Bundeszentrale für politische Bildung. (2013). *Träger der öffentlichen Verwaltung*. bpb. <https://www.bpb.de/themen/politisches-system/24-deutschland/40472/traeger-der-oeffentlichen-verwaltung/>, abgerufen am 17.07.2024.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2018). *Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Aufl.). https://www.audiotranskription.de/wp-content/uploads/2020/11/Praxisbuch_08_01_web.pdf, abgerufen am 05.08.2024.
- Ette, A., Weinmann, M. & Schneider, N. F. (2021). Kulturelle Diversität in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland: Forschungsstand, Theorien und Forschungsfragen. In A. Ette, S. Straub & M. Weinmann (Hrsg.), *Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität* (S. 19–41). Verlag Barbara Budrich. DOI 10.3224/84742454
- Faulbaum, F., Prüfer, P. & Rexroth, M. (2009). *Was ist eine gute Frage? Die systematische Evaluation der Fragenqualität*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ferreira da Costa, N. (2023). *Prozessmodernisierung in der öffentlichen Verwaltung: Prozesse selbst analysieren, optimieren, digitalisieren. Praxisnah mit zahlreichen Leitfäden*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41995-0>, <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-41995-0>, abgerufen am 05.09.2024.
- Flick, U. (2022). Design und Prozess qualitativer Forschung. In U. Flick, E. v. Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (14. Aufl., S. 252–265). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fromm, N. & Vedder, S. (2020). Digitalisierung der Ministerialverwaltung. In T. Klenk, F. Nullmeier & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung* (S. 395–404). Springer Fachmedien. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-23668-7>, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23668-7>, abgerufen am 15.10.2024.
- Früh, W. (2015). *Inhaltsanalyse* (8. Aufl.). UVK Verlagsgesellschaft.

- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gnambs, T. & Batinic, B. (2010). Qualitative Online-Forschung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 320–332). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helfferrich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (3. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Herwartz, B. (2012). Changemanagement. In R. Paulic (Hrsg.), *Verwaltungsmanagement und Organisation* (2. Aufl., S. 235–251). Verlag für Verwaltungswissenschaft.
- Heuberger, M. (2020). Digitaler Organisationswandel. In T. Klenk, F. Nullmeier & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung* (S. 587–598). Springer Fachmedien.
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-23668-7>, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23668-7>, abgerufen am 03.09.2024.
- Holtbrügge, D. (2018). *Personalmanagement* (7. Aufl.). Springer Gabler Verlag.
- Ingold, A. (2022). Artikel 28. Auftragsverarbeiter. In G. Sydow & N. Marsch (Hrsg.), *DS-GVO / BDSG: Datenschutz-Grundverordnung Bundesdatenschutzgesetz* (3. Aufl., S. 649–675). Nomos Verlagsgesellschaft.
- Institut zur Zukunft der Arbeit. (2014). *Abschlussbericht des Projektes „Anonym Bewerben in Baden-Württemberg“*. Sozialministerium Baden-Württemberg. https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-sm/intern/downloads/Downloads_IntM-Antidiskriminierung/IZA_Abschlussbericht_BW_final.pdf, abgerufen am 01.07.2024.
- Kirschten, U. (2020). Integriertes nachhaltiges Change Management. In K. Butzer-Strothmann & F. Ahlers (Hrsg.), *Integrierte nachhaltige Unternehmensführung: Konzepte – Praxisbeispiele – Perspektiven* (S. 247–269). Springer-Verlag. DOI 10.1007/978-3-662-61168-5; <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-61168-5>, abgerufen am 15.09.2024.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2015). *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. Verlag Franz Vahlen.

- Kraska, J. & Ciekanowski, R. (2012). *Abschlussbericht – Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbung“ NRW – (Januar 2011 – Juni 2012)*. Berlin. https://www.berlin.de/sen/lads/_assets/schwerpunkte/anonymisierte-bewerbungsverfahren/pdfs/121005_anonymisierte_bewerbung__abschlussbericht.pdf?ts=1680080507, abgerufen am 01.07.2024.
- Krause, A., Rinne, U. & Zimmermann, K. F. (2010). *Anonymisierte Bewerbungsverfahren*. docs IZA. https://docs.iza.org/report_pdfs/iza_report_27.pdf, abgerufen am 03.07.2024.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Aufl.). Beltz Juventa.
- Laue, P., Nink, J. & Kremer, S. (2024). *Datenschutzrecht in der betrieblichen Praxis* (3. Aufl.). Nomos Verlagsgesellschaft.
- Lauer, T. (2014). *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (2. Aufl.). Springer Gabler Verlag. DOI 10.1007/978-3-662-43737-7
- Mantz, R. (2022a). Artikel 25. Datenschutz durch Technikgestaltung und durch datenschutzfreundliche Voreinstellung. In G. Sydow & N. Marsch (Hrsg.), *DS-GVO / BDSG: Datenschutz-Grundverordnung Bundesdatenschutzgesetz* (3. Aufl., S. 603–638). Nomos Verlagsgesellschaft.
- Mantz, R. (2022b). Artikel 32. Sicherheit der Verarbeitung. In G. Sydow & N. Marsch (Hrsg.), *DS-GVO / BDSG: Datenschutz-Grundverordnung Bundesdatenschutzgesetz* (3. Aufl., S. 687–707). Nomos Verlagsgesellschaft.
- Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung* (6. Aufl.). Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Mayring, P. (1995). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. v. Kardoff & H. Keupp (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (3. Aufl., S. 209–213). Psychologie Verlags Union.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz Verlag.
- Müller, J. (2018). Technische und organisatorische Datensicherheit. In A. Koreng & M. Lachenmann (Hrsg.), *Formularhandbuch Datenschutzrecht* (2. Aufl., S. 401–508). Verlag C.H. Beck.
- Nohl, A.-M. (2009). *Interview und dokumentarische Methode: Anleitungen für die Forschungspraxis* (3. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Norddeutscher Rundfunk. (2023). *Vorurteile gegen Frauen bei neun von zehn Menschen*. Tagesschau. <https://www.tagesschau.de/ausland/un-bericht-vorurteile-gegenueber-frauen-100.html>, abgerufen am 03.09.2024.
- Perler, A. (2023). *Kevinismus und Chantalismus: Wenn der Vorname zur Hypothek wird*. srf.ch. <https://www.srf.ch/radio-srf-1/mundart/kevinismus-und-chantalismus-wenn-der-vorname-zur-hypothek-wird>, abgerufen am 03.09.2024.
- Plath, K.-U. (2018). Artikel 28. Auftragsverarbeiter. In K.-U. Plath (Hrsg.), *DSGVO BDSG: Kommentar* (3. Aufl., S. 289–317). Verlag Dr. Otto Schmidt.
- Rank, S. & Scheinpflug, R. (2010). Einführung in das Change Management. In S. Rank & R. Scheinpflug (Hrsg.), *Change Management in der Praxis: Beispiele, Methoden, Instrumente* (2. Aufl., S. 15–35). Erich Schmidt Verlag.
- Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2014). *Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen* (4. Aufl.). Springer Fachmedien. DOI 10.1007/978-3-658-03485-6
- Senat von Berlin. (2015). *Anonymisierte Bewerbungsverfahren in der Berliner Verwaltung und den Landesbetrieben testen und bewerten*. Parlament Berlin. <https://pardok.parlament-berlin.de/starweb/adis/citat/VT/17/DruckSachen/d17-2242.pdf>, abgerufen am 01.07.2024.
- Staehele, W. H. (2014). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Aufl.). Verlag Franz Vahlen.
- Statista. (2023). *Öffentliche Verwaltung*. statista. <https://de.statista.com/statistik/kategorien/kategorie/900/themen/25/branche/oeffentliche-verwaltung/#overview>, abgerufen am 04.09.2024.
- Statistisches Bundesamt. (2024). *Beschäftigte des öffentlichen Dienstes nach Aufgabenbereichen: 30. Juni 2023*. destatis. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Tabellen/beschaeftigte-aufgaben.html>, abgerufen am 04.09.2024.
- Steinle, C., Eggers, B. & Ahlers, F. (2008). *Change Management: Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen*. Rainer Hampp Verlag. DOI 10.1688/9783866181973
- Universität Duisburg-Essen. (2015). *Diversitätsorientierte, strukturierte Personalauswahl*. TU Dresden. <https://tu-dresden.de/tu-dresden/organisation/ressourcen/dateien/Gleichstellungsbeauftragte/Unsere-Themen/sonstige/geschlechtergerechte-personalauswahl/leitfaden-diversitaets-orientierte-personalauswahl?lang=de>, abgerufen am 13.08.2024.