



School of
Management and Law

Applied Blind Hiring @ ZHAW

Chantal Menzi, Daniela Frau, Michael Heimann

Gefördert durch den Digital Futures Fund

IMPRESSUM

Herausgeberin
ZHAW School of Management and Law
St.-Georgen-Platz 2
8401 Winterthur
Schweiz

Projektleitung, Kontakt
Chantal Menzi
chantal.menzi@zhaw.ch

Dezember 2023

Copyright © 2023,
ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die
Vervielfältigung dieser Arbeit liegen bei der
ZHAW School of Management and Law.
Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen

Management Summary

Das Projekt «Applied Blind Hiring @ ZHAW» hatte zum Ziel, einen Piloten zu anonymen Bewerbungsverfahren an der ZHAW durchzuführen. Damit schliesst das Projekt an das 2022 durchgeführte Projekt «Digital und divers. Das Bewerbungsverfahren der ZHAW neu denken» an.

Um einen ersten Piloten zu testen, wurde ein Feldexperiment durchgeführt. Hierzu wurde eine ausgeschriebene Stelle an der School of Management and Law ausgewählt. Die eingereichten Dossiers wurden anonymisiert. In einem ersten Schritt bewerteten die vier Mitglieder der Findungskommission diese anonymisierten Dossiers. In einem zweiten Schritt bewerteten sie die vollständigen nicht-anonymisierten Dossiers der Kandidat:innen. Jeweils direkt anschliessend an die beiden Schritte wurden Nachbefragungen durchgeführt.

Auf Basis der Bewertungen sowie der Nachbefragungen wurden Handlungsempfehlungen für den Einsatz von Blind Hiring an der ZHAW formuliert. Erstens wird empfohlen, sowohl die Bewertungskriterien (ABC) sowie die Muss-Kriterien pro ausgeschriebene Stelle klar zu definieren. Zweitens könnten Zusatzdokumente (z. B. Motivationsschreiben) fakultativ eingeholt werden, da diese gemäss Aussagen der Proband:innen für die Bewertung nicht entscheidend sind. Drittens empfiehlt sich eine differenzierte Diskussion dazu, welche Merkmale bei einer Umsetzung von Blind Hiring anonymisiert werden sollen und welche nicht. Beispielsweise wären Gehaltsvorstellungen und ein möglicher Stellenantritt für die Proband:innen relevant gewesen, während Abschlussnoten irrelevant waren. Viertens gilt es zu diskutieren, ob Blind Hiring für eine erste Grobbewertung, nicht aber für die finale Bewertung zum Einsatz kommen könnte. Gemäss den Proband:innen war eine solche erste Bewertung anhand weniger Informationen effizient und steigerte dank der einheitlichen Struktur die Vergleichbarkeit. Fünftens gilt festzuhalten, dass eine manuelle Anonymisierung der Dossiers zu aufwändig ist. Es müssten KI-Tools zum Einsatz kommen.

Zusammengefasst wäre eine Applikation für eine erste Blinde Phase der Lebensläufe zu empfehlen. Möglich wäre, dass die Kandidat:innen darüber informiert werden würden und daher zuerst die wichtigsten Information in einer Applikation eintragen würden. So könnte die Einheitlichkeit der Informationen und die Festlegung der blinden Merkmale von Beginn an gefördert werden.

Limitationen umfassen unter anderem die kleine Stichprobengrösse und die Tatsache, dass lediglich die Lebensläufe, nicht aber Motivationsschreiben oder andere Zusatzdokumente, anonymisiert wurden. Auch waren nicht alle gewünschten Informationen komplett anonymisierbar. Beispielsweise lassen Jahreszahlen von Schulabschlüssen Rückschlüsse auf das Alter zu.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	3
Inhaltsverzeichnis	4
1 Ausgangslage	5
2 Diversity und Bewerbungsprozess an der ZHAW	6
2.1 Diversity an der ZHAW	6
2.2 Den Bewerbungsprozess der ZHAW neu denken: Erkenntnisse aus dem Vorprojekt	7
3 Methode	9
3.1 Datenerhebung: Feldexperiment und Nachbefragungen	10
3.2 Auswertungsmethode	11
4 Resultate	12
4.1 Vergleich der Bewertungen	12
4.2 Auswertung der Nachbefragungen	13
5 Diskussion und Empfehlungen	17
5.1 Erkenntnisse aus dem Anonymisierungsprozess	17
5.2 Blind Hiring an der ZHAW: Handlungsempfehlungen	17
5.3 Limitationen des Projekts	19
6 Fazit	21
Literaturverzeichnis	22
Autor:innen	24
Anhang	25
Anhang 1: Vorlage anonymes Bewerbungsdossier	25
Anhang 2: Skript Feldexperiment	28
Anhang 3: Code-System	32

1 Ausgangslage

Das Projekt «Applied Blind Hiring @ ZHAW» hatte zum Ziel, einen Piloten zu anonymen Bewerbungsverfahren an der ZHAW durchzuführen. Damit schliesst das Projekt an das 2022 durchgeführte Projekt «Digital und divers. Das Bewerbungsverfahren der ZHAW neu denken» an. Dieses umfasste eine Literaturrecherche sowie einen Workshop mit Vertreterinnen der HR-Abteilung der ZHAW. Während des Workshops äusserten die HR-Vertreterinnen Interesse an einem Folgeprojekt, was zur Einreichung des vorliegenden Projekts beim Digital Futures Fund führte. Die Sensibilisierung von Führungskräften aus der Linie sahen die Workshopteilnehmerinnen im Vorprojekt als wichtigsten Pfeiler von Blind Hiring und Diversity allgemein. Beim Folgeprojekt stand indes nicht mehr das HR, sondern die Linie im Fokus. Bei einer ausgeschriebenen Stelle wurden anonyme Bewerbungsunterlagen durch die Findungskommission (FiKo) bewertet und kommentiert. Mithilfe dieses Feldexperiments werden Erkenntnisse dahingehend gewonnen, ob und in welcher Form Blind Hiring an der ZHAW möglich ist.

Unter Blind Hiring/Recruiting oder Anonymous Hiring/Recruiting wird ein Bewerbungsverfahren verstanden, in welchem keine oder weniger Informationen zu persönlichen Merkmalen wie Alter oder Geschlecht der Kandidat:innen sichtbar sind (Forbes, 2022). Gemäss verschiedenen Studien kann Blind Hiring die Diversität der zum Erstgespräch eingeladenen Kandidat:innen erhöhen. Mit Diversität ist die Anerkennung von vielfältigen Identitäten durch relevante Unterscheidungsmerkmale von Menschen gemeint (Franken, 2015). Jeder Mensch ist verschieden und einmalig. Ein diverses Team hat daher das Potenzial einer höheren Innovationskraft.

Studien zeigen auch, dass anonyme Bewerbungsprozesse Vorurteile (Biases) mindern. Unternehmen und Organisationen finden so die besten Kandidat:innen für eine ausgeschriebene Stelle, weil sie sich nicht auf irrelevante Charakteristiken wie Alter, Geschlecht oder Herkunft konzentrieren (Vivek, 2022).

Der vorliegende Projektbericht ist wie folgt gegliedert: Kapitel 2 geht kurz auf das Thema Diversity an der ZHAW ein. Zudem wird der Bewerbungsprozess der ZHAW aufgezeigt und Erkenntnisse aus dem Vorprojekt aufgegriffen, die für das Folgeprojekt relevant sind. Danach folgt in Kapitel 3 die Beschreibung der angewendeten Methode. Es wurde bewusst auf die Durchführung einer Literaturrecherche verzichtet, da eine vertiefte inhaltliche Analyse bereits im Vorprojekt durchgeführt wurde. Kapitel 4 beinhaltet die Resultate des vorliegenden Projekts, welche anschliessend im Kapitel 5 diskutiert werden. Kapitel 5 umfasst zudem konkrete Handlungsempfehlungen zu anonymen Bewerbungsprozessen an Hochschulen. Der Bericht schliesst mit einem Fazit.

2 Diversity und Bewerbungsprozess an der ZHAW

In den folgenden Unterkapiteln wird einerseits auf das Thema Diversity an der ZHAW eingegangen. Andererseits werden Resultate aus dem Vorprojekt bezüglich Bewerbungsprozesses der ZHAW zusammengefasst. Damit soll der Rahmen des Folgeprojekts geklärt werden.

2.1 DIVERSITY AN DER ZHAW

Das Thema Diversity ist an der ZHAW beim Rektorat angesiedelt. Die Stabsstelle Diversity (SD) berät und informiert Mitarbeitende und Studierende, führt integrative Massnahmen durch, generiert Wissen und unterstützt die Implementierung von neuen Prozessen im Bereich der Chancengleichheit (ZHAW, 2022).

Die SD unterstützt die Hochschule, ihre gesellschaftliche Vorbildfunktion wahrzunehmen und ist ethischen Normen und rechtlichen Vorgaben verpflichtet. Sie unterstützt die Hochschule, als Arbeitgeberin ihre Fürsorgepflicht und Förderungsaufgabe gegenüber allen Mitarbeitenden wahrzunehmen und eine inklusive Hochschulkultur zu fördern. Im Leitbild der ZHAW wird betont: «Sie gestaltet und lebt eine Hochschulkultur, die auf Eigenverantwortung, Kreativität, Reflexions- und Konfliktfähigkeit, Wertschätzung, Dialog, Mitwirkung sowie auf ihren Grundsätzen von Diversity und Chancengerechtigkeit basiert.»

Die Stabsstelle Diversity ist gemeinsam mit den Diversity-Beauftragten in den Departementen für das institutionelle Diversity-Management zuständig. Zu den Themenfeldern des Diversity Managements gehören der Schutz vor Diskriminierung, sexueller Belästigung und Mobbing, Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Studium/Arbeit, barrierefreie Hochschule und Nachteilsausgleich, Themen zu sozialer, ethnischer Herkunft und religiösem Hintergrund, LGBTIQ+, inklusive Sprache sowie das Gender Equality Management (GEM). Insbesondere mit der GEM-Initiative verfolgt die ZHAW die Gestaltung eines inklusiven Rekrutierungsprozesses, die u.a. ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Führungspositionen und Professor:innen-Stellen fördert. Zudem verfolgen die Departemente eigene strategische GEM-Massnahmen. Am grössten Departement der ZHAW, der School of Management and Law wurden verschiedene GEM-Massnahmen zu den Handlungsfeldern Rekrutierung und Selektion, Ziel- und Leistungsbeurteilung sowie Personal- und Kompetenzentwicklung formuliert. Insbesondere werden für die Findungskommissionen interne Expert:innen ausgewählt, die einen Workshop zum Thema Unconscious Bias besucht haben. Zudem werden in den Stelleninseraten konsequent Empfehlungen zur geschlechtergerechten und inklusiven Sprache und Bildauswahl umgesetzt. Was allerdings noch fehlt, ist eine systematische "Blind-Hiring-Analyse" der Schnittstellen im Rekrutierungs- und Selektionsprozesses.

2.2 DEN BEWERBUNGSPROZESS DER ZHAW NEU DENKEN: ERKENNTNISSE AUS DEM VORPROJEKT

Abbildung 1 zeigt den Bewerbungsprozess der ZHAW inklusive der Ergebnisse aus dem Vorprojekt. Im Prozess bestehen vier Berührungspunkte zwischen Kandidat:innen und der ZHAW, bei denen Biases auftreten können:

- Vorselektion durch das HR
- 1. Interview
- 2. Interview
- Fachvorträge (resp. Probevorlesungen; z. T. Teil des 2. Interviews)

Das vorliegende Projekt befasst sich mit dem Prozessschritt «Vorselektion» (in Abbildung 1 fett geschrieben), allerdings wurde diese nicht durch das HR, sondern durch die Linie durchgeführt.

Das Vorprojekt kam bezüglich der Vorselektion zu folgenden Resultaten: Um Blind Hiring an der ZHAW umzusetzen, müsste das heute verwendete Online-Bewerbungstool Refline so angepasst werden, dass Kandidat:innen nicht mehr Unterlagen einreichen, sondern eine Formular-Maske ausfüllen. So kann sichergestellt werden, dass die Informationen standardisiert beim HR eintreffen und weniger job-unrelevante Merkmale ersichtlich sind. Dies stellt allerdings einen Mehraufwand für die Kandidat:innen dar, da sie nicht ihre bereits erstellten Lebensläufe und andere Unterlagen einsenden können. Wenn sich der Bewerbungsprozess zu stark in die Länge zieht, besteht das Risiko, dass Kandidat:innen diesen Mehraufwand nicht leisten wollen.

Aus interner Sicht kann Blind Hiring dazu führen, dass sich der Aufwand des HR erhöht, da von einer unabhängigen Stelle entweder geprüft werden muss, ob die Dossiers anonymisiert sind oder diese sogar selbständig anonymisiert werden. Um dem zumindest teilweise vorzubeugen, müsste in den Stellenausschreibungen darauf verwiesen werden, dass alle Daten anonymisiert einzureichen sind. Im vorliegenden Projekt wurde die Anonymisierung der Dossiers durch das Projektteam vorgenommen.

Abschliessend stellt sich die Frage, ob bei der Lektüre von Bewerbungsdossiers nicht intuitiv festgestellt werden kann, um was für eine Person es sich handelt. Es kann sein, dass in den Köpfen ein gewisses Bild der Kandidat:innen entsteht – unabhängig davon, ob dieses korrekt ist oder nicht – und sie basierend darauf bevorzugt oder benachteiligt werden. Dies zeigt auf, dass die Einführung von Blind Hiring durch entsprechende Sensibilisierungsmassnahmen zum Thema Diversity begleitet werden müsste. Insbesondere Führungspersonen sollen sich mit unbewussten Biases auseinandersetzen, denn am Ende liegt der Anstellungsentscheid bei ihnen. Damit einher geht eine klare Kommunikation seitens Hochschulleitung, wieso Diversity allgemein wichtig ist. Sollte sich die ZHAW dazu entscheiden, Blind Hiring anzuwenden, müssen die verantwortlichen Stellen – insbesondere die Linie – abgeholt werden und zusammen mit ihnen deutlich kommuniziert werden, wieso Blind Hiring eingesetzt wird.

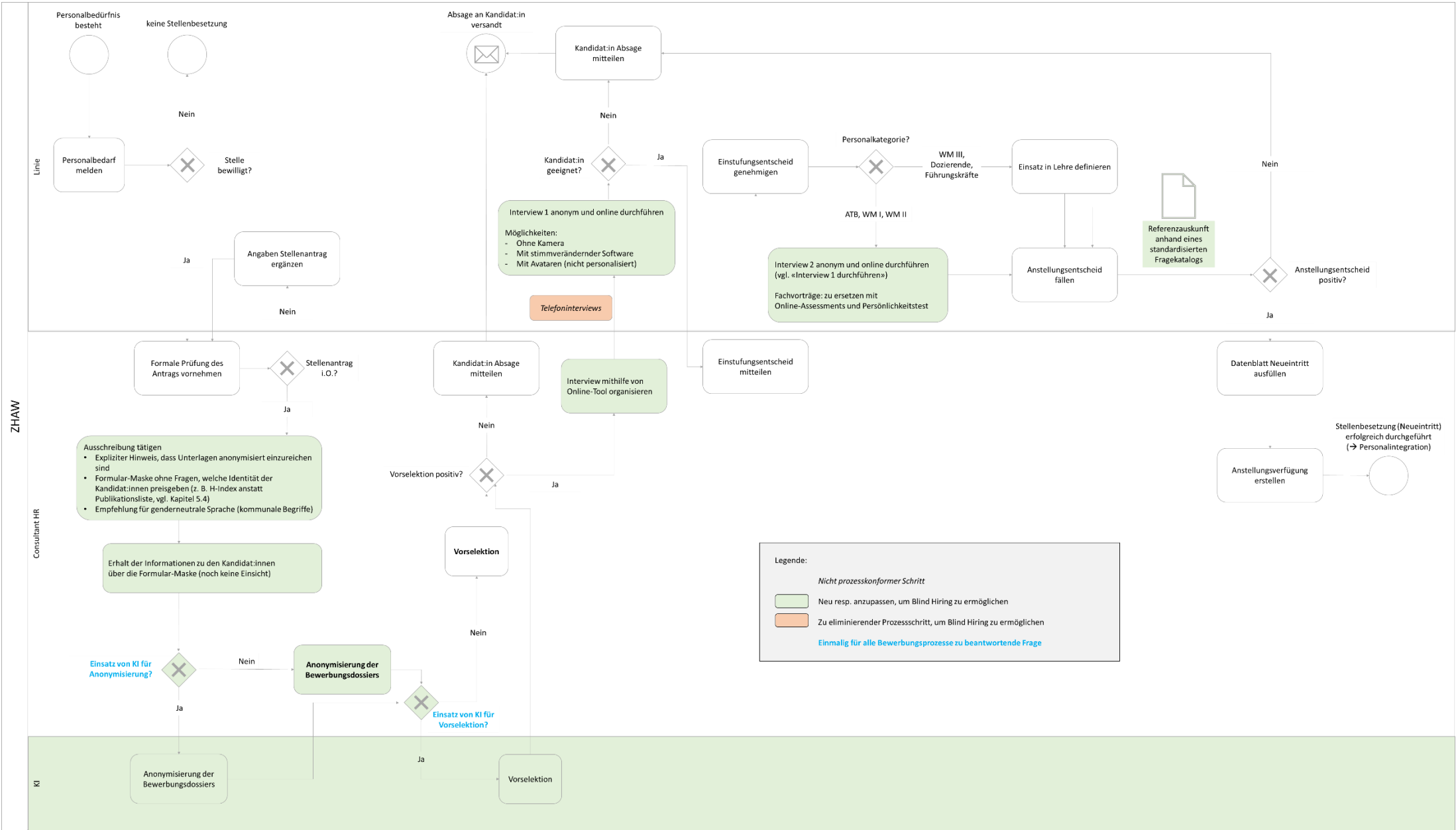


Abbildung 1 Bewerbungsprozess der ZHAW inkl. Resultate aus dem Vorprojekt 2022

3 Methode

Im Vorfeld des Projekts wurde der Projektablauf mit Armin Dittli, dem Leiter des HR der ZHAW, sowie mit Manuel Hutter, dem Datenschutzbeauftragten der ZHAW, abgestimmt. Das Projekt durfte durchgeführt werden, weil die Daten aus den Bewerbungsdossiers nicht für nicht-personenbezogene Zwecke verwendet wurden (vgl. § 9 Abs. 2 IDG).

In der Folge wurde zusammen mit Vertreterinnen des HR analysiert, wie eine anonyme Bewertung der Dossiers im Rahmen eines Feldexperiments stattfinden könnte. Beispielsweise wurde entschieden, dass die Bewerbungsdossiers dem Projektteam über einen privaten Sharepoint-Ordner zugänglich gemacht werden. Ebenfalls erhielt das Projektteam eine kurze Schulung zum Bewerbungstool Refline, um ein besseres Verständnis für den Bewerbungsprozess an der ZHAW zu erhalten.

Um eine passende ausgeschriebene Stelle für das Feldexperiment zu finden, wurde das Stellenportal der ZHAW durchsucht. Aus Diversity-Sicht besteht bei Dozierenden und Führungspositionen am meisten Potential für Blind Hiring, weil hier die Chancengleichheit am schwierigsten umzusetzen ist (vgl. Projektbericht «Digital und divers. Das Bewerbungsverfahren der ZHAW neu denken»). Schliesslich wurde für das Feldexperiment eine Dozentenstelle an der School of Management and Law (Departement W) ausgewählt. Nach der Zusage der vier FiKo-Mitglieder stellte das HR dem Projektteam die eingegangenen Bewerbungsdossiers laufend zur Verfügung. Die FiKo-Mitglieder hatten zu diesem Zeitpunkt noch keinen Zugriff auf die Unterlagen.

Die eingereichten Dossiers wurden durch das Projektteam anonymisiert. Dafür wurde ein einheitliches Raster erstellt, welche sich an einem Standard-Lebenslauf orientiert (vgl. Anhang 1). Dieses umfasste die anonymisierten Informationen aus den Lebensläufen der Kandidat:innen (Arbeitserfahrung, Ausbildung, Sprachkenntnisse, Lehraufträge/Weiterbildungstätigkeit, weitere Tätigkeiten, Weiteres, Publikationsliste). Die eingegangenen Dossiers wurden im Projektteam aufgeteilt und die Informationen in die Raster abgefüllt. Nach der ersten Anonymisierungsrunde fand ein Austausch im Projektteam statt, bei dem es darum ging, allfällige Problemstellungen zu beseitigen. Dabei wurden auch Learnings aus dem Anonymisierungsprozess festgehalten, welche für die ZHAW relevant sein könnten (vgl. Kapitel 4.1).

Bei der Anonymisierung wurde darauf geachtet, dass keine Rückschlüsse auf Wohnort, Nationalität, Geschlecht und Alter gemacht werden konnten. Für die Linie besonders relevante Informationen blieben allerdings enthalten: Die Publikationsliste wurde ohne die Autorennamen angehängt. Dabei orientierte sich die Reihenfolge an der Struktur aus dem eingereichten Lebenslauf. Zudem wurden frühere Ausbildungsstätten sowie Arbeitgebende namentlich aufgeführt. Auch war ersichtlich, wann Aus- bzw. Weiterbildungen abgeschlossen wurden resp. von wann bis wann die Kandidat:innen für eine Organisation gearbeitet haben. Lücken im Lebenslauf wurden aufgeführt, allerdings nicht mit Mutterschaftsurlaub, Militärdienst o. ä. begründet. Falls aufgrund der Bewerbungsunterlagen davon ausgegangen werden konnte, dass die Kandidat:innen Deutsch sprechen, dies aber nicht ausdrücklich erwähnt wurde, wurde dies mit der Anmerkung «Annahme des Projektteams» ergänzt.

Parallel zur Anonymisierung wurde das Skript zum Feldexperiment erarbeitet. Dieses bestand aus einer ersten Phase mit den anonymen Bewerbungsdossiers und aus einer zweiten Phase mit den vollständigen, nicht anonymisierten Unterlagen. Das vollständige Skript zum Feldexperiment befindet sich im Anhang 2.

3.1 DATENERHEBUNG: FELDEXPERIMENT UND NACHBEFRAGUNGEN

Bei der ersten Phase des Feldexperiments standen die anonymisierten Bewerbungsdossiers im Zentrum. Die vier Proband:innen entsprachen der FiKo zur ausgewählten Dozierendenstelle. Sie wurden einzeln zu einem Experiment in einem Sitzungszimmer der ZHAW eingeladen.

Während des Experiments erhielten die Proband:innen zuerst den Ausschreibungstext zur Dozierendenstelle, um sich damit nochmals vertraut zu machen. Anschliessend wurden ihnen die ausgedruckten anonymisierten Bewerbungsdossiers überreicht. Zudem wurde den Proband:innen die Aufgabenstellung erklärt: Anhand der anonymisierten Dossiers sollen sie die Kandidat:innen bewerten. Dabei galten die drei Bewertungskategorien, die auch im regulären Rekrutierungsprozess der ZHAW gelten:

- A = Kandidat:in erfüllt das Profil vollumfänglich. Ich möchte ihn/sie kennenlernen.
- B = Kandidat:in erfüllt das Profil nicht vollumfänglich. Ich möchte ihn/sie eventuell kennenlernen.
- C = Kandidat:in passt nicht zur ausgeschriebenen Stelle.

Ihre Bewertung trugen die Proband:innen in einer Excel-Tabelle ein. Der Computer, welcher verwendet wurde, hatte keinen Internetzugang, um zu verhindern, dass die Proband:innen weitere Informationen zu den Kandidat:innen recherchieren. Zudem konnten die Proband:innen ihre Bewertung in einer separaten Excel-Spalte begründen und in einer weiteren angeben, ob sie die Kandidat:innen zu einem Interview einladen möchten. Es wurde darauf hingewiesen, dass die Anzahl eingeladener Kandidat:innen nicht beschränkt ist. Den Proband:innen standen zudem Stifte zur Verfügung, um sich Notizen zu machen.

Während des Bewertungsprozesses notierte sich die Experimentsleitung Auffälligkeiten wie Fragen, welche die Proband:innen stellten oder Beobachtungen zur Vorgehensweise.

Direkt anschliessend fand eine erste qualitative Nachbefragung statt, welche aufgezeichnet wurde. Dabei wurden die folgenden Fragen gestellt:

1. Wie bist du bei der Analyse der anonymen CVs vorgegangen?
2. Welche Informationen waren für deine Entscheidung besonders wichtig?
3. Was war für dich bei der Analyse der anonymen CVs einfach?
4. Was war für dich bei der Analyse der anonymen CVs schwierig?
5. Welche zusätzlichen Informationen hättest du dir für deine Bewertung gewünscht?
6. Gibt es sonst noch etwas, das du uns zu dieser ersten Phase des Experiments sagen möchtest?

Nach dieser ersten Phase des Feldexperiments schaltete das HR die nicht-anonymisierten Bewerbungsdossiers über das Rekrutierungstool Refline frei. In der zweiten Phase des Feldexperiments bewerteten die Proband:innen indes diese nicht-anonymen Dossiers anhand der ABC-Kriterien. Diese Phase fand nicht mehr vor Ort statt und die Proband:innen hatten die Möglichkeit, die Bewertungen so vorzunehmen wie sie das auch sonst, ausserhalb

des Projekts, gemacht hätten. Das heisst zum Beispiel auch, dass sie die Kandidat:innen im Internet recherchieren durften.

Im Anschluss an die Bewertung der nicht-anonymen Dossiers fand eine zweite qualitative Nachbefragung über MS-Teams statt, welche aufgezeichnet wurde. Dabei wurden die folgenden Fragen gestellt:

- 1) Wie bist du bei der nicht-anonymisierten Bewertung vorgegangen?
- 2) Welche Informationen waren für deine Entscheidung besonders wichtig?
→ falls zu generisch: Kannst du mir konkrete Beispiele nennen?
- 3) Was denkst du, hast du anders gemacht als beim Bewertungsprozess mit anonymen Dossiers?
- 4) Welche Vorteile siehst du beim anonymisierten Prozess?
- 5) Denkst du, dass mithilfe der Anonymisierung Biases/Verzerrungen effektiv vermindert werden können?
- 6) Welche Nachteile siehst du beim anonymisierten Prozess?
- 7) Wie wäre es für dich, wenn du bei künftigen Bewerbungsprozessen immer nur anonymisierte Dossiers erhalten würdest?
- 8) Gibt es sonst noch etwas, das du uns zu dieser zweiten Phase oder zum gesamten Experiment sagen möchtest?

3.2 AUSWERTUNGSMETHODE

Die erste und zweite Nachbefragung wurden digital transkribiert. Die Basis bildeten dabei die automatisch erstellten Transkripte der Aufnahmetools, welche durch das Projektteam ergänzt wurden. Bei der Analyse der digitalen Transkripte wurden unverständliche Transkript-Passagen manuell transkribiert.

Die Transkripte wurden mit dem Tool MaxQDA 2022 kodiert. Anhand der Gioia-Methodologie (Gioia et al. 2012) wurden die Daten zuerst theoriebasiert deduktiv kodiert (1st loop). Die deduktiven Codes basieren auf den theoretisch hinterlegten Fragen der Interviewleitfäden der beiden qualitativen Nachbefragungen (vgl. Kap. 3.1). Das deduktive Code-System wurde anschliessend induktiv auf Basis neuer Inhalte in den beiden Nachbefragungen ergänzt (2nd loop). Nachdem alle Transkripte kodiert wurden, wurden die definierten Kategorien des Code-Systems nochmals angepasst, sodass das finale Code-System weniger thematische Redundanzen aufwies (Third Loop). Das Code-System enthält insgesamt 155 Kodierungen (vgl. Anhang 3).

Bei der Kodierung der Themen wurde auch der Prozess berücksichtigt. Es wurden zuerst Themen in der ersten Nachbefragung kodiert, welche Erfahrungen in der anonymen blinden Phase im Feldexperiment thematisiert. In einem zweiten Schritt wurden Erkenntnisse aus der anschliessenden nicht-anonymen Phase im Refline-Tool gesammelt. Zuletzt wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser beiden Phasen ausgewertet.

Abbildung 2 zeigt die deduktive und induktive Kodierungsprozedur anhand eines Zitates.

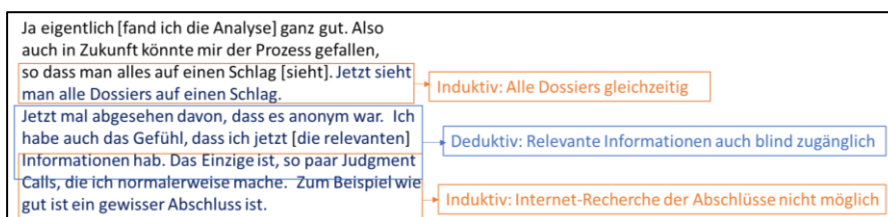


Abbildung 2 Kodierungsbeispiel

4 Resultate

In den folgenden Unterkapiteln werden die Ergebnisse des Experiments präsentiert. In einem ersten Schritt werden die Bewertungen der anonymen und der nicht-anonymen Dossiers verglichen. Danach wird auf die Analyse der Nachbefragungen eingegangen.

4.1 VERGLEICH DER BEWERTUNGEN

Während des Experiments hatten die Proband:innen die Möglichkeit, die Kandidat:innen auf einer Skala von A (höchste Bewertung) bis C (tiefste Bewertung; vgl. Kapitel 3.1) zu bewerten. Die Bewertungen je FiKo-Mitglied aus der anonymen sowie aus der nicht-anonymen Phase sind in

Tabelle 1 aufgeführt. Rot markierte Bewertungen entsprechen einer Veränderung zwischen der anonymen und der nicht-anonymen Phase des Experiments.

Es zeigt sich, dass sich die Bewertungen bei vier Kandidat:innen geändert haben. Bei drei davon hat sich jeweils ein FiKo-Mitglied umentschieden und bei einem davon drei (Kandidat 2). Bis auf einen Fall (Kandidat 7) entsprechen die Veränderungen einer Korrektur nach unten. FiKo-Mitglied 4 hat sich bei keiner Bewertung umentschieden. Die anderen nahmen bei der nicht-anonymen Bewertung zwischen einer und drei Korrekturen vor.

Tabelle 1 Bewertungen der anonymen und nicht-anonymen Dossiers

Nr. Kandidat:in	Geschlecht	Jahrgang	Nationalität	FiKo1		FiKo2		FiKo3		FiKo4		HR
				Anonym	Nicht-anonym	Anonym	Nicht-anonym	Anonym	Nicht-anonym	Anonym	Nicht-anonym	Nicht-anonym
1	W	1983	CH, D, B	A	A	A	A	A	A	A	A	A
2	W	1975	n.a.	B	C	A	B	A	C	B	B	B
3	M	1969	CH	C	C	B	C	C	C	C	C	C
4	M	n.a.	n.a.	C	C	C	C	C	C	C	C	C
5	M	1991	CH	C	C	C	C	C	C	C	C	C
6	M	n.a.	n.a.	C	C	C	C	C	C	C	C	C
7	M	n.a.	n.a.	A	A	B	A	B	B	B	B	B
8	M	1980	A (C-Ausweis CH)	C	C	B	n.a.	A	B	B	B	C
9	W	n.a.	F	C	C	C	C	C	C	C	C	C

Anmerkung: Rot markierte Felder entsprechen einer Abweichung der Bewertung zwischen den anonymen und den nicht-anonymen Dossiers

Zudem ist auffällig, dass sich die FiKo-Mitglieder sowie das HR sowohl bei den am besten als auch bei den am schlechtesten abschneidenden Kandidat:innen einig waren: Kandidatin 1 wurde einheitlich mit einem A bewertet, während die Kandidat:innen 4, 5, 6 und 9 durchgängig mit C bewertet wurden.

Während der Experimente zur Bewertung der anonymen Dossiers gab es wenige Wortmeldungen. Zwei FiKo-Mitglieder gaben an, dass Kandidatin 2 bereits einmal eine Probevorlesung gehalten hat. Die beiden Proband:innen wurden aufgefordert, das Dossier dennoch anhand des anonymisierten Lebenslaufs zu bewerten. Zudem gaben zwei FiKo-Mitglieder an, dass mangelnde Sprachkenntnisse sowie ein fehlender konsekutiver Master ein klarer Ausschlussgrund seien.

4.2 AUSWERTUNG DER NACHBEFRAGUNGEN

Mithilfe der nachfolgenden Analyse der Nachbefragungen sollen die folgenden vier Fragen beantwortet werden:

- Was sind die relevanten Bewertungskriterien bei den anonymen und den nicht-anonymen Dossiers?
- Gibt es Gemeinsamkeiten bei der Vorgehensweise?
- Gibt es Unterschiede bei der Vorgehensweise?
- Wo sind die blinden Flecken der Versuchsteilnehmenden (z. B. unbewusste Vorurteile)?

4.2.1 Anonyme Dossiers – Deduktive Erkenntnisse aus der ersten Nachbefragung

In der ersten Nachbefragung wurden die Deutschkenntnisse und ein konsekutiver Masterabschluss als die wichtigsten Muss-Kriterien betont:

FiKo1: «Man muss nicht muttersprachlich Deutsch sein, aber man muss zumindest Deutschkenntnisse haben. (...) Wenn ich vorne [bei der Arbeitserfahrung] gemerkt habe, dass es Personen [sind], die wenig Schweiz-Bezug haben, bin ich zu den Sprachkenntnissen gegangen. Und wenn Deutschkenntnisse nicht einmal erwähnt wurden [...], habe ich sie auch aussortiert.»

FiKo4: «Für diese Stelle brauchen wir jemanden, der zumindest Deutsch versteht. Das ist etwas, das ich auch prüfe und war [in den anonymen Dossiers] gut ersichtlich.»

FiKo1: «Ich bin von der Stelle ausgegangen [...]. Wir sind eine staatliche Fachhochschule, da müssen gewisse Erfordernisse erfüllt sein. Zum Beispiel der akademische Abschluss.»

Es wurde auch darauf aufmerksam gemacht, dass ein MAS-Abschluss für diese Stelle nicht reicht. Ein weiteres wichtiges Kriterium war für die Proband:innen ein guter Mix aus Praxiserfahrung und Forschungskompetenz:

FiKo4: «Ich habe darauf geachtet, wie der Mix ist zwischen praktischer Erfahrung und Forschungskompetenz. Das ist halt diese Balance, die wir immer mitbringen müssen an der Fachhochschule.»

Der PhD-Abschluss wurde von einem FiKo-Mitglied als weiteres wichtiges Kriterium erwähnt:

FiKo3: «Ich habe nach dem Abschluss [...] gescreent, also idealerweise ein PhD.»

4.2.2 Anonyme Dossiers – Induktive Erkenntnisse aus der ersten Nachbefragung

Bei der ersten Nachbefragung wurde die einheitliche Struktur der Lebensläufe als Vorteil genannt. Durch die einheitliche Struktur der Lebensläufe wurden die Analyse und der Vergleich der Dossiers vereinfacht:

FiKo1: «Es war gut, dass es immer dieselbe Struktur war [...]. Manchmal ist es schwierig, wenn ich die Informationen aus unterschiedlichen CVs zusammensuchen muss.»

FiKo3: «Ich finde es gut, dass diese Lebensläufe sehr strukturiert sind.»

Durch die einheitliche Struktur konnten sich die Proband:innen besser auf die wesentlichen Kriterien fokussieren und weniger auf die unterschiedlichen Designs der Dossiers:

FiKo3: «Es beeinflusst [mich] weniger durch irgendwelche schönen Darstellungen, Ausschmücken, Grafiken und so weiter [...]. Das hilft einfach, weil du schon noch mal neutraler draufschaust.»

Die begrenzte Informationsgrundlage, insbesondere das nicht vorhandene Anschreiben sowie fehlende Arbeitszeugnisse, wurden als Nachteile genannt:

FiKo3: «Schwierig ist es bei den Profilen, bei denen es nicht so offensichtlich ist, dass die total in den [anonymisiert]-Bereich möchten oder in dem Bereich sind. Da hilft dann oftmals schon das Bewerbungsschreiben»

FiKo1: «Was ich jeweils auch noch anschau, sind Arbeitszeugnisse. Und das hat mir vor allem bei einer Person gefehlt, weil es da relativ viele Wechsel gab und da [...] hätte ich jetzt nachgeschaut.»

Hingegen waren Informationen wie das Alter zwar anonymisiert, jedoch war aufgrund von Abschlussjahren einfach ableitbar, wie alt ein:e Kandidat:in etwa ist:

FiKo4: «[...] wenn angegeben war, wann die Matur [...] gemacht wurde. Da kann man dann in der Regel 20 Jahre zurückrechnen und dann hat man ungefähr den Jahrgang. [...] Aber man sieht es ja schon an der Anzahl der Jahre Berufserfahrung.»

In Bezug auf das Alter wurde zudem betont, dass diese Angabe wichtig für die Rolle als Dozent:in sei, da eine gewisse Seniorität als Dozent:in relevant sei. Hier ist zu hinterfragen, ob die Person am Zusammenhang Alter und Berufserfahrung festhält. Dies könnte auf einen impliziten Altersbias zu Gunsten älteren Personen hinweisen.

4.2.3 Nicht-anonyme Dossiers – Deduktive Erkenntnisse aus der zweiten Nachbefragung

In der zweiten Nachbefragungen wurden die Deutschkenntnisse, ein konsekutiver Masterabschluss oder eine Dissertation sowie die relevante Berufserfahrung als wichtigste Muss-Kriterien bezeichnet:

FiKo3: «Ich schaue, ob sie die Kriterien erfüllen, [...] da war es ja oftmals so, dass die Sprache ein Thema war, dass das Deutsch nicht vorhanden war.»

FiKo1: «...wir können ja nicht frei einstellen, sondern wir sind eine staatliche Hochschule und da ist der Master mit 90 ECTS Pflicht.»

FiKo3: «... dann schaue ich, ist eine Dissertation da, [...] und ob die Dissertation und Arbeitserfahrung im relevanten Feld ist.»

Das Bewerbungsschreiben als zusätzliche Informationsquellen, um die Motivation besser abzuschätzen sowie die Hintergründe verstehen zu können, wurde ebenso mehrfach genannt:

FiKo4: «Das Bewerbungsschreiben habe ich angeschaut, weil ich es wichtig finde, wie jemand seine Motivation in diesem Schreiben darstellt.»

FiKo2: «Manche haben sich da einfach gar keine Mühe gegeben, und haben ein generelles Schreiben verfasst und andere haben sich wirklich sehr viel Mühe gegeben und sind auch auf die Stellenanforderungen eingegangen.»

Zudem wurde auf den Einfluss des Fotos sowie auf den optischen Eindruck des Bewerbungsdossiers eingegangen. Zwei Personen reflektieren ihre impliziten Vorurteile durch den Vergleich zwischen anonym und nicht-anonym:

FiKo4: «Ich gebe zu, wenn ich das Refline-Dossier anschau, fällt mein Blick gleich zu Beginn auf das Foto.»

FiKo3: «Wenn man so den Lebenslauf sieht mit Bild und Text, dann hat man schon ein bisschen ein Gefühl von der Person»

Weitere relevante Kriterien waren die angegebene Gehaltsvorstellung sowie die Verfügbarkeit:

FiKo3: «Ich habe jetzt natürlich noch ein bisschen mehr Informationen, [...] zum Beispiel [...] ab wann kann die Person anfangen, was sind Gehaltsvorstellungen [...].»

4.2.4 Nicht-anonyme Dossiers – Induktive Erkenntnisse aus der zweiten Nachbefragung

Einerseits wurden die zusätzlichen Informationen wie Bewerbungsschreiben, Arbeitszeugnisse oder Publikationen geschätzt, da so mehrere Quellen für die Meinungsbildung berücksichtigt werden konnten. Zudem wurde die Internet-Recherche zur Informationsgewinnung zur Person sowie zu den früheren Arbeitgebern als nützlich eingeschätzt. Gerade bei Selbständigkeit sei dies wichtig:

FiKo2: «Was ich halt auch noch gemacht habe, ist teilweise die Sachen im Internet angeschaut, [...] wer ist das, was haben die tatsächlich für Kunden?»

Andererseits wurden viele der zusätzlichen Informationen auch als sekundär für die Entscheidung beschrieben. So seien Anschreiben durch die Verwendung von KI-Systemen weniger wichtig geworden. Zudem seien auch Noten und Arbeitszeugnisse meist wenig aussagekräftig. Noten werden oft nur angegeben, wenn diese besonders gut sind und Arbeitszeugnisse müssten ja generell wohlwollend formuliert sein.

FiKo1: «Aber jetzt mit ChatGPT kann man diese Anschreiben natürlich perfektionieren und dann haben sie keinen grossen Wert mehr.»

FiKo2: «Manche haben die Noten hingeschrieben, manche nicht. Meine Erfahrung ist, diejenigen, die sehr gute Noten haben, schreiben es hin. Die anderen nicht.»

Ob nun die zusätzlichen Informationen einen eindeutigen Mehrwert schaffen oder doch eher von den relevanten Muss-Kriterien ablenken, wurde von den Proband:innen unterschiedlich beurteilt.

Das gewohnte Erscheinungsbild der Bewerbungen im Tool, wurde positiv wahrgenommen:

FiKo3: «Also es war halt mehr wie gewohnt. Also wie ich es sonst auch kenne.»

4.2.5 Vergleich der beiden Nachbefragungen

Es kann festgehalten werden, dass die Proband:innen sich sowohl in der anonymen als auch in der nicht-anonymen Phase auf die Muss-Kriterien für die ausgeschriebene Stelle fokussiert haben. Ein FiKo-Mitglied hat das in der zweiten Nachbefragung auch ausdrücklich gesagt.

Die Proband:innen befürworteten beim anonymen Prozess insbesondere die einheitlich strukturierten Lebensläufe, welche sie alle zur selben Zeit einsehen konnten. Dadurch habe sich der zeitliche Aufwand für eine erste Bewertung der Kandidat:innen reduziert. Dies wurde von allen FiKo-Mitgliedern als Vorteil gesehen. Drei Proband:innen gaben an, dass sie sich beim anonymen Prozess nicht von unwichtigen Fakten wie z. B. dem Geschlecht der Kandidat:innen beeinflussen liessen und dass die Muss-Kriterien dadurch besser erkennbar wurden. Drei FiKo-Mitglieder waren zudem der Ansicht, dass sie sich durch die anonyme Bewertung ihren eigenen Vorurteilen gegenüber den Kandidat:innen stärker bewusst wurden. Zwei davon haben sich jeweils vorgestellt, ob der Lebenslauf von einer Frau oder von einem Mann stammt. Die beiden FiKo-Mitglieder waren anschliessend überrascht, wie viele Frauen sich auf die Stelle beworben hätten. Sie waren auch der Ansicht, dass Blind-Hiring Vorurteile vermindern könnte. Ein FiKo-Mitglied war allerdings der Ansicht, dass dies insbesondere bei Führungspositionen der Fall sei, da hier das Thema Diversity am kritischsten sei.

Nachteile sahen die Proband:innen insbesondere bei der begrenzten Informationsgrundlage. Vor allem Arbeitszeugnisse wurden vermisst. Aber auch Motivationsschreiben oder Angaben zum Alter, zum erzielten Umsatz in einem früheren Unternehmen oder zu schulischen Leistungen hätten die Proband:innen gerne eingesehen. Zudem hätte zwei FiKo-Mitglieder interessiert, wie die Dossiers aufbereitet waren. Zwei FiKo-Mitglieder bemängelten schliesslich, dass die Anonymisierung der Dossiers einen grossen Zeitaufwand auf Seiten HR darstellten.

Drei der vier befragten FiKo-Mitglieder wären gegenüber Blind Hiring an der ZHAW grundsätzlich positiv eingestellt. Die Hauptgründe dafür waren, dass es für die Linie weniger Zeit in Anspruch nimmt und dass es einfacher ist, eine erste Einschätzung aufgrund weniger Informationen zu machen. Ein FiKo-Mitglied betonte allerdings, dass Blind Hiring an der ZHAW freiwillig sein soll. Es soll nicht «von oben herab» eingeführt werden. Ein FiKo-Mitglied sprach sich gegen Blind Hiring an der ZHAW aus, da ein Gesamteindruck erschwert werde. Beispielsweise wisse man nicht, ob eine Person gut ins Team passe. Hier muss allerdings angemerkt werden, dass der blinde Rekrutierungsprozess nur die Anonymisierung der Dossiers betraf und nicht die Interviewgespräche. Die Frage, ob eine Person im Team passe, wird in der Regel erst im Gespräch evaluiert und nicht bei der Dossier-Analyse.

5 Diskussion und Empfehlungen

In den folgenden Abschnitten sollen die Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Feldexperiment diskutiert werden. In einem ersten Schritt werden die Erkenntnisse aus dem Experiment vorgelagerten Anonymisierungsprozess festgehalten. Danach folgen konkrete Handlungsempfehlungen zu Blind Hiring an der ZHAW. Das Kapitel schliesst mit einer Diskussion der Limitationen der vorliegenden Studie.

5.1 ERKENNTNISSE AUS DEM ANONYMISIERUNGSPROZESS

Während des Anonymisierungsprozesses hielt das Projektteam verschiedene Erfahrungen fest, welche für die Umsetzung eines anonymen Bewerbungsprozesses an der ZHAW relevant sind.

Eine erste Erkenntnis ist, dass sich die einheitliche Anonymisierung der Dossiers schwierig darstellte, da Inhalte in den Lebensläufen unterschiedlich dargestellt wurden. Beispielsweise wurde die Unterrichtserfahrung teilweise bei der Arbeitserfahrung und teilweise unter «Weitere Skills» aufgeführt. Auch der Detailgrad variierte zwischen den Dossiers zum Teil massiv. Zum Beispiel gaben einige Kandidat:innen in ihren Lebensläufen lediglich die Jobbezeichnungen an, während andere eine detaillierte Auflistung der Aufgaben zur Verfügung stellte. Zudem gaben einzelne Kandidat:innen Notenschnitte an, während andere darauf verzichteten oder diese lediglich aufgrund der angehängten Diplome sichtbar waren. Bei einem anonymen Bewerbungsverfahren müsste daher entschieden werden, ob dies vereinheitlicht werden soll oder nicht. Bei einer Vereinheitlichung müssten die Vereinheitlichungskriterien festgelegt werden. Dies wäre auch bei einer digitalen Applikation für Blind Hiring eine wichtige Voraussetzung.

Zweitens gaben auch anonymisierte Informationen Indizien für soziodemographische Angaben (z.B. Alter, Geschlecht etc). Beispielsweise kann aufgrund der Jahreszahl von Abschlüssen oder der Arbeitserfahrung auf das ungefähre Alter geschlossen werden. Auch Hinweise auf Armee-Einsätze lassen gewisse Rückschlüsse auf das Geschlecht zu, sofern von der Annahme ausgegangen wird, dass Männer immer noch die Mehrheit in der Armee darstellen. Im vorliegenden Projekt wurde der obligatorische Militärdienst als «begründete Lücke» angegeben. Zuletzt können Sprachkenntnisse gewisse Hinweise auf die Herkunft oder die Nationalität von Kandidat:innen geben. Gerade bei einer Stelle, bei welcher die Kandidat:innen auch unterrichten müssen, sind Sprachkenntnisse allerdings sehr relevant und fehlende gute Deutschkenntnisse können ein Ausschlussgrund darstellen. Auch ist zu entscheiden, zu welchem Grad die Dossiers anonymisiert werden sollen. Auch müsste definiert werden, ob Annahmen (beispielsweise zur Muttersprache) der anonymisierenden Personen ergänzt werden sollten. Auch hier könnte digital Abhilfe geschaffen werden.

5.2 BLIND HIRING AN DER ZHAW: HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Aus den Resultaten des Feldexperiments können Handlungsempfehlungen für Blind Hiring an der ZHAW abgeleitet werden.

Einheitliche Struktur und Muss-Kriterien: Wie bereits im Vorprojekt «Digital und divers. Das Bewerbungsverfahren der ZHAW neu denken» festgehalten, bedingt Blind Hiring einen durchstrukturierten Prozess. Je genauer dieser definiert ist, desto weniger Raum wird unbewussten Vorurteilen und willkürlichen Entscheiden gegeben. Ein Teil davon sind die Bewertungskriterien. Zum einen sollen die Muss-Kriterien pro ausgeschriebene Stelle klar definiert und allen Beteiligten (HR, Linie, Kandidat:innen, FiKo) bekannt sein. Zum anderen müssen auch die ABC-Kriterien sowohl dem HR als auch der FiKo klar sein. Beispielsweise muss klar ersichtlich sein, wann ein:e Kandidat:in in welche Kategorie fällt. Wie viele Muss-Kriterien soll die Person erfüllen, um als A-Kandidat:in eingestuft zu werden? Und unter welchen Umständen reicht es, wenn diese teilweise erfüllt sind?

Fakultative Zusatzdokumente: Einige Proband:innen waren der Ansicht, dass die nicht-anonymen Dossiers Informationen enthalten, die eigentlich keinen Mehrwert für die Bewertung bieten. Beispiele dafür sind Arbeitszeugnisse, die immer positiv formuliert sein müssen oder Motivationsschreiben, die mittlerweile mithilfe von KI einfach erstellt werden können. Andererseits wurde aber angemerkt, dass gerade Motivationsschreiben immer noch eine wertvolle Informationsquelle darstellen, um die Hintergründe und die persönliche Motivation einer Person abschätzen zu können. Es empfiehlt sich daher, diese Unterlagen fakultativ zu machen.

Festlegung der zu anonymisierenden Merkmale: Bei einer potenziellen Umsetzung von Blind Hiring an der ZHAW muss eine differenzierte Diskussion dazu stattfinden, welche Merkmale anonymisiert werden sollen. Einige anonymisierte Informationen wären für die FiKo wichtig gewesen, um einen fundierten Entscheid zu fällen. Dazu gehörten beispielsweise Gehaltsvorstellungen oder der mögliche Stellenantritt. Solche Informationen könnten aber auch bei Blind Hiring problemlos angegeben werden. Nicht zentral waren für die Proband:innen hingegen Bewerbungsfotos. Darauf kann und muss bei einer Umsetzung von Blind Hiring also auf jeden Fall verzichtet werden.

Andere Merkmale wie das Alter waren zwar anonymisiert, konnten aufgrund von Abschlussjahren oder Arbeits Erfahrung jedoch relativ einfach abgeleitet werden. Hier gilt es, eine differenzierte Unterscheidung zwischen Alter und relevanter Erfahrung vorzunehmen. Höheres Alter ist nicht zwingend mit mehr relevanter Erfahrung gleichzusetzen. Die klare Festlegung der Muss-Kriterien hilft dabei, sich auf die für die Stelle relevante Erfahrung zu fokussieren.

Erste strukturierte Blindphase: Die einheitliche Struktur der anonymisierten Dossiers stiess bei den Proband:innen auf grosse Befürwortung. Dies bedeute für sie ein grosser Zeitgewinn, da sie sich die Informationen nicht zusammensuchen mussten. Eine Möglichkeit wäre, in einer ersten Bewertungsrunde solche standardisierten CVs mit weniger Informationsgehalt zur Verfügung zu stellen. Ebenfalls sollten die Muss-Kriterien und andere wichtige Informationen wie Gehaltsvorstellungen und Stellenantritt gut ersichtlich zu Beginn der Dossiers dargestellt werden. Danach könnte die FiKo die Unterlagen wie gewohnt einsehen. Es gilt zu prüfen, wie Refline hierfür noch besser konfiguriert werden könnte.

Zeitaufwändige Voranonymisierung: Generell empfiehlt es sich, sich vertieft mit den neuesten technologischen Möglichkeiten auseinanderzusetzen, denn eine manuelle Bearbeitung resp. Anonymisierung der Dossiers ist zu aufwendig. Das Projektteam sieht hier zwei Möglichkeiten: Entweder müssten die Kandidat:innen ihre Informationen blind in einer Maske einfüllen. Dies wäre aber aus Kandidierendensicht eine schlechte User Experience.

Eine zweite Möglichkeit wäre eine KI-unterstützte Anonymisierung der Dossiers, sobald sie beim HR eingegangen sind. Erste Tools hierzu existieren auf dem Markt. Somit sollten bei der Weiterentwicklung oder beim Ersatz des Tools (Reflin) mögliche Anonymisierungsfunktionalitäten als Beschaffungskriterium berücksichtigt werden.

Gewohntes Erscheinungsbild: Bezüglich Tool ist aber auch festzuhalten, dass es die Proband:innen bei den nicht-anonymisierten Dossiers schätzten, dass die Dossiers im gewohnten Erscheinungsbild daherkamen. Auch bei Blind Hiring empfiehlt es sich daher, dass an bekannte Strukturen und Darstellungen angeknüpft wird.

Blind Hiring fördert Akzeptanz für Diversity: Wie bereits in der Vorstudie vertieft wurde, hat sich die ZHAW zum Ziel gemacht, Frauen in Führungspositionen zu fördern. Dieses Experiment zeigt, dass Diversitätsförderung auch bei einer Umsetzung von Blind Hiring weiterhin möglich ist. Die Anonymisierung soll sich hierfür aber nur auf die Phase der Erstselektion (Selektion für Erstinterview) beschränken, welche anhand der Muss-Kriterien vorgenommen wird. In der zweiten Selektionsphase könnten dann Diversitätskriterien als zusätzliche Kriterien berücksichtigt werden. Dieses differenzierte Vorgehen könnte die Akzeptanz der Diversitätsförderung potenziell erhöhen, da für die Erstselektion nur für die Stelle relevante Muss-Kriterien berücksichtigt werden.

Abschliessend stellt sich die Frage, ob Blind Hiring an der ZHAW eine Chance haben könnte. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass eine gewisse Befürwortung für anonyme Rekrutierungsverfahren besteht. Diskutiert wurde, ob Blind Hiring nur für ausgewählte Positionen (z. B. Führungspositionen) eingeführt werden soll, um den Aufwand zu reduzieren. In höheren Positionen ist die Diversity-Problematik zudem prekärer. Auch wurde angebracht, dass Blind Hiring nicht obligatorisch sein sollte, da dies zu Unmut und unnötigem Mehraufwand führen würde.

Zu empfehlen wäre eine Applikation für eine erste Blinde Phase der Lebensläufe. Möglich wäre, dass die Kandidat:innen darüber informiert werden und daher zuerst die wichtigsten Information in einer Applikation eintragen würden. So könnte die Einheitlichkeit der Informationen und die Festlegung der blinden Merkmale von Beginn an gefördert werden.

5.3 LIMITATIONEN DES PROJEKTS

Das Projekt hat einige Limitationen. Erstens ist die Stichprobe sehr klein, was typisch für ein Feldexperiment ist. Es wurde lediglich eine ausgeschriebene Stelle analysiert, auf welche sich neun Personen beworben haben. Auch die entsprechende FiKo bestand lediglich aus vier Personen.

Zweitens umfasste der Anonymisierungsprozess einige Limitationen. Beispielsweise wurden nur CVs anonymisiert. Alle weiteren Unterlagen wie Anschreiben oder Zertifikate wurden nicht in den Prozess aufgenommen. Dies hatte zur Folge, dass die Dossiers nicht immer gleich stark in die Tiefe gingen. Beispielsweise gaben einige Kandidat:innen vertieft Auskunft über frühere Arbeitserfahrungen und andere nicht. Hierdurch ging auch etwas Individualität der Dossiers verloren. Zudem wurden nur Dossiers berücksichtigt, die bis zur offiziellen Deadline eingereicht wurden. Ein Dossier wurde später eingereicht und für das Feldexperiment nicht mehr berücksichtigt. Zuletzt waren nicht alle gewünschten Informationen komplett anonymisierbar. Beispielsweise geben

Sprachkenntnisse und insbesondere die Muttersprache Hinweise auf die Herkunft der Kandidat:innen und Jahreszahlen von Schulabschlüssen lassen Rückschlüsse auf das Alter zu.

Drittens gab es auch während der Durchführung des Experiments einige Limitationen. Die beiden Bewertungsphasen unterschieden mehr als nur aufgrund der (nicht-)anonymisierten Informationen. Für die anonyme Bewertung kamen die Proband:innen vor Ort und erhielten die Dossiers ausgedruckt. Ihre Bewertung gaben sie in einem Excel an. Die nicht-anonyme Bewertung fand hingegen im für die Proband:innen gewohnten Setting über Refline statt. Sie waren zudem alleine und konnten beispielsweise Internetrecherchen durchführen. Dies war für diese zweite Phase auch gewünscht, trotzdem vermindert es die Vergleichbarkeit der beiden Prozesse. Beide Prozesse unterschieden sich zudem von normalen Rekrutierungsprozessen dahingehend, dass die Proband:innen die Dossiers aufs Mal und nicht sukzessive einsehen konnten. Von einem/einer Proband:in wurde auch bemängelt, dass die inhaltliche Qualität der eingereichten Dossiers tief sei. Für sie/ihn kamen fast keine Kandidat:innen in Frage. Zudem stammte ein Dossier von einer Person, die sich bereits auf eine andere Stelle im gleichen Team beworben hatte. Alle Proband:innen erkannten dieses Dossier wieder.

Zuletzt muss angemerkt werden, dass bei der Datenanalyse die Intercoderreliabilität nicht vollumfänglich gegeben ist. Die drei Projektmitglieder stimmten sich zwar bezüglich des Codesystems ab, allerdings kann nicht garantiert werden, dass alle einheitlich kodiert haben.

6 Fazit

Das Projekt «Applied Blind Hiring @ ZHAW» hatte zum Ziel, einen Piloten zu anonymen Bewerbungsverfahren an der ZHAW durchzuführen.

Hierzu wurde eine ausgeschriebene Stelle für ein Feldexperiment ausgewählt. Die dafür eingereichten Dossiers wurden durch das Projektteam anonymisiert. In einem ersten Schritt bewerteten die vier FiKo-Mitglieder der ausgeschriebenen Stelle diese anonymisierten Dossiers. In einem zweiten Schritt bewerteten sie die vollständigen nicht-anonymisierten Dossiers der Kandidat:innen. Jeweils direkt anschliessend an die beiden Schritte wurden Nachbefragungen durchgeführt.

Auf Basis der Bewertungen sowie der Nachbefragungen konnten einige Handlungsempfehlungen für den Einsatz von Blind Hiring an der ZHAW formuliert werden. Erstens empfiehlt es sich, sowohl die Bewertungskriterien (ABC) sowie die Muss-Kriterien pro ausgeschriebene Stelle klar zu definieren und allen Beteiligten bekannt zu machen. Zweitens könnten Zusatzdokumente wie Motivationsschreiben oder Arbeitszeugnisse fakultativ eingeholt werden, da diese für die Bewertung der Kandidat:innen nicht entscheidend sind. Drittens empfiehlt sich eine differenzierte Diskussion dazu, welche Merkmale bei einer Umsetzung von Blind Hiring anonymisiert werden sollen und welche nicht. Beispielsweise wären Gehaltsvorstellungen und ein möglicher Stellenantritt für die Proband:innen relevant gewesen. Viertens gilt es zu diskutieren, ob Blind Hiring für eine erste Grobbewertung, nicht aber für die finale Bewertung zum Einsatz kommen könnte. Gemäss den Proband:innen war eine solche erste Bewertung anhand weniger Informationen effizient. Zudem steigerte die einheitliche Struktur der Dossiers deren Vergleichbarkeit. Fünftens gilt festzuhalten, dass eine manuelle Anonymisierung der Dossiers zu aufwändig ist. Es könnten aber KI-Tools zum Einsatz kommen.

Zusammengefasst wäre eine Applikation für eine erste Blinde Phase der Lebensläufe zu empfehlen. Möglich wäre, dass die Kandidat:innen darüber informiert werden würden und daher zuerst die wichtigsten Information in einer Applikation eintragen würden. So könnte die Einheitlichkeit der Informationen und die Festlegung der blinden Merkmale von Beginn an gefördert werden.

Literaturverzeichnis

- Adamovic, M. (2022). When ethnic discrimination in recruitment is likely to occur and how to reduce it: Applying a contingency perspective to review resume studies. *Human Resource Management Review*, pp. 1-17.
- BBC. (2015). *Who, What, Why: What is name-blind recruitment?* Retrieved from <https://www.bbc.com/news/magazine-34636464>
- Bijus. (2015). *Arbeitsmarktpolitik und Diskriminierung in Frankreich: die anonymisierte Bewerbung*. Retrieved from <https://www.bijus.eu/?p=10214>
- Buijsrogge, A., Duyck, W., & Derous, E. (2020). Initial impression formation during the job interview: anchors that drive biased decision-making against stigmatized applicants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 305-318.
- Connexion Emploi. (2022). *Der Anonyme Lebenslauf in Frankreich: Ein Vorbild für Deutschland?* Retrieved from <https://www.connexion-emploi.com/de/a/der-anonyme-lebenslauf-in-frankreich-ein-vorbild-fur-deutschland>
- Der Standard. (2010). *Nur Belgien legt anonymisierte Bewerbung gesetzlich fest*. Retrieved from <https://www.derstandard.at/story/1282273540201/europa-nur-belgien-legt-anonymisierte-bewerbung-gesetzlich-fest>
- Deros, E., Nguyen, H.-H., & Ryan, A. M. (2009). Hiring Discrimination Against Arab Minorities: Interactions Between Prejudice and Job Characteristics. *Human Performance*, pp. 297-320.
- Deros, E., Ryan, A. M., & Nguyen, H.-H. (2011). Multiple categorization in resume screening: Examining effects on hiring discrimination against Arab applicants in field and lab settings. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 544-570.
- Escalon. (2021). *What is blind hiring, and how are companies using it to foster diversity?* Retrieved from <https://escalon.services/blog/what-is-blind-hiring-and-how-are-companies-using-it-to-foster-diversity/>
- ETH Zürich. (2022). *Sollen die Bewerbungsverfahren anonymisiert werden?* Retrieved from <https://ethz.ch/staffnet/de/news-und-veranstaltungen/intern-aktuell/archiv/2022/04/sollen-die-bewerbungsverfahren-anonymisiert-werden.html>
- FAZ. (2022). *Wie sexistisch ist die Foto-App Lensa*. Retrieved from <https://www.faz.net/aktuell/stil/trends-nischen/foto-app-lensa-wie-sexistisch-ist-kuenstliche-intelligenz-18530513.html>

- Forbes. (2022). *Blind Recruiting: What Is It And How Do You Do It?* Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/06/01/blind-recruiting-what-is-it-and-how-do-you-do-it/?sh=2963582020d3>
- Franken, S. (2015). *Personal:Diversity Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gemeinderat Zürich. (2021). *Postulat*. Retrieved from https://www.gemeinderat-zuerich.ch/Geschaefte/detailansicht-geschaeft/Dokument/727bb427-d5b2-46a2-908e-0a92c7959933/2021_0008.pdf
- Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians. *American Economic Review*, pp. 715-741.
- Inside Higher Ed. (2018). *U of Helsinki Tries Anonymized Academic Hiring*. Retrieved from <https://www.insidehighered.com/news/2018/12/20/university-helsinki-tries-anonymized-academic-hiring>
- Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2019). Anonymous résumés: An effective preselection method? *International Journal of Selection and Assessment*, pp. 98-111.
- Lexology. (2019). *South Korea - 'Blind Hiring Act' now in force*. Retrieved from <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=80ad1704-1184-46e0-b809-c065036c2eb0>
- Science. (2021). *Can anonymous faculty searches boost diversity?* Retrieved from <https://www.science.org/content/article/can-anonymous-faculty-searches-boost-diversity>
- The Korea Herald. (2017). *Blind hiring system to be implemented in public sector*. Retrieved from <https://m.koreaherald.com/view.php?ud=20170705000768>
- ZHAW. (2022). *Stabsstelle Diversity*. Retrieved from <https://www.zhaw.ch/de/ueber-uns/organisation/rektorat/stabsstelle-diversity/>

Autor:innen



Chantal Menzi ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Verwaltungs-Management der ZHAW. Sie befasst sich insbesondere mit der digitalen Transformation im öffentlichen Sektor. Chantal Menzi studierte Politikwissenschaften und Recht an der Universität Zürich und hat einen Masterabschluss in Business Administration mit Spezialisierung auf Public und Non-Profit Management.



Daniela Frau ist Dozentin am Institut für Organizational Viability und Diversity Beauftragte an der ZHAW-SML. Sie befasst sich insbesondere mit strategischem Diversity Management, Inclusive Leadership und Organisationaler Fairness und Trust. Daniela Frau hat an der HSG ihr Doktorat in Organisation und Kultur (DOK) abgeschlossen. In Ihrer Doktorarbeit untersuchte sie den Einfluss von transparenten leistungsorientierten Vergütungssystemen auf die Organisationale Fairness und auf das Organisationale Vertrauen.



Michael Heimann ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Organizational Viability. Er befasst sich insbesondere mit Fragestellungen im Bereich Human Capital Management. Michael Heimann hat einen Masterabschluss in Business Administration mit Vertiefung in Wirtschaftsinformatik und verfügt über langjährige Berufserfahrung im Human Resources.

Anhang

ANHANG 1: VORLAGE ANONYMES BEWERBUNGSDOSSIER

Gelb = Anleitungen für die Anonymisierung, wurden vor dem Experiment gelöscht

Person X

Hinweis: bei englischen Bezeichnungen wie «Manager» wurde keine gendergerechte Sprache angewendet (z. B. «Manager:in», es sind alle Geschlechter gemeint)

Hinweis: Leere Felder bedeuten, dass im CV keine entsprechenden Informationen vorhanden waren

Nur CV anschauen

Arbeitserfahrung

Hinweis: Nicht Dauer absolut, sondern Daten

Hinweis: Lücke (z. B. Weltreise, Mutterschaftsurlaub) angeben, aber mit Vermerk «Begründete Lücke»

Zeitraum	Stellen-bezeichnung	Arbeitgeberin	Aufgaben

Ausbildung

Hinweis: Notenskala-Code nicht angeben

Hinweis: Keine Notenschnitte berechnen, sondern alles angeben

Jahr Abschluss	Name/Art Abschluss	Name Institution	Weitere Informationen (Notenschnitt, Thema der Abschlussarbeit)

Sprachkenntnisse

Hinweis: Falls Muttersprache nicht als «Sprachkenntnis» angegeben wurde, ergänzen wir mit dem Hinweis «Annahme des Projektteams»

Hinweis: «Fließend» bei «Muttersprache»

Sprache	Niveau	Diplome

Lehraufträge / Weiterbildungstätigkeit (falls nicht unter «Arbeitserfahrung» aufgelistet)

Dauer / Zeitraum	Tätigkeit	Name Institution

Extracurricular Activities / Weitere Tätigkeiten (z. B. Mitgliedschaften, Auszeichnungen)

Dauer / Zeitraum	Tätigkeit	Name Institution

Weiteres (Skills, ...)

Hinweis: «Interessen/Hobbies» nicht reinnehmen

Publikationsliste (sortiert nach Jahr)

Hinweis: Autorennamen rauslöschen

Hinweis: An Struktur der Bewerbenden orientieren.

Hinweis: Falls H-Index angegeben, reinnehmen, aber nicht recherchieren.

ANHANG 2: SKRIPT FELDEXPERIMENT

TEIL 1: VOR ORT

Vorzubereiten:

- Termin abmachen
- Raum reservieren

- Stellenausschreibung ausdrucken
- Anonymisierte Bewerbungs dossiers ausdrucken
- Skript ausdrucken
- Einverständniserklärung ausdrucken und unterschreiben

- Wasser und Gläserbereitstellen
- Kugelschreiber, Leuchtstifte und Klebezetteli mitnehmen
- Notizblock und Stift für eigene Notizen mitnehmen
- Auf Computer Excel öffnen und Internet ausschalten
- «Bitte nicht stören»-Zettel an Tür kleben

Bevor die/der Proband:in ankommt, werden am Platz ein Kugelschreiber und ein Leuchtstift hingelegt. Ebenfalls wird der Computer gestartet und das Excel geöffnet.

Die/Der Proband:in kommt an und nimmt Platz.

So hinsetzen, dass eine Person Blick auf den Computer hat.

Kurz vorstellen:

- Name, Funktion im Projekt
- Projekt befasst sich mit anonymen Rekrutierungsprozessen. Das erste Projekt war nur mit dem HR, jetzt wird Fokus auf Linie gelegt

Testleiter:in: «Herzlich willkommen zu unserem Experiment. Vielen Dank, dass du dir Zeit genommen hast!

Heute wirst du die anonymisierten Bewerbungs dossiers zur Stelle [anonymisiert] bewerten. Nach dem Experiment stellt dir das HR die normalen nicht-anonymisierten Dossiers zur Verfügung. Du kannst diese dann wie sonst auch bewerten. Sobald du damit durch bist, darfst du uns Bescheid geben und wir würden uns freuen, wenn wir dir noch ein paar Fragen zum Prozess stellen dürften.

Hast du noch eine Frage oder eine Anmerkung zu diesem Vorgehen?

(ev. Fragen beantworten)

Gut, dann starten wir mit dem Experiment. Hier erhältst du den Ausschreibungstext zur Dozentenstelle.»

Die Testleiter:in gibt die ausgedruckte Stellenausschreibung der/dem Proband:in ab.

Testleiter:in: «Bitte lies die Stellenausschreibung durch und gib uns Bescheid, sobald du damit fertig bist.»

Die Proband:in liest die Stellenausschreibung und gibt der Testleiter:in Bescheid, dass sie fertig ist mit durchlesen.

Testleiter:in: «Nun erhältst du die ausgedruckten und anonymisierten Bewerbungsdossiers der Kandidat:innen, die sich auf diese Stelle beworben haben. Bitte drehe die Bewerbungsdossiers noch nicht um.

Die Dossiers umfassen alle Informationen, die in den Lebensläufen der Personen aufgeführt waren.

Ein Dossier wurde noch nachträglich eingereicht, dieses haben wir nicht mehr anonymisiert, weil sonst die Experimente weniger vergleichbar wären. Nach dem Experiment schaltet dir das HR aber die nicht-anonymen Dossiers frei und dort ist das nachgereichte Dossier auch aufgeführt.»

Die Testleiter:in gibt der Proband:in die ausgedruckten und anonymisierten Bewerbungsdossiers mit dem Text nach unten ab.

Testleiter:in: «Deine Aufgabe ist es nun, jede Kandidat:in 1-9 aufgrund der anonymisierten Bewerbungsdossiers anhand der ABC-Kriterien zu bewerten. Deine Bewertung kannst du im Excel auf dem Computer eintragen (Spalte B).

- **A bedeutet, dass die Person das Profil erfüllt und du sie kennenlernen möchtest.**
- **B bedeutet, dass die Person das Profil nicht vollumfänglich erfüllt, du sie aber trotzdem spannend findest und sie eventuell kennenlernen möchtest.**
- **C bedeutet, dass die Person nicht zum Profil passt.**

Zudem bitte ich dich, deine Bewertung mit einem kurzen Kommentar in Spalte C zu begründen.

In der Spalte D kannst du noch konkret angeben, ob du die Person zu einem Interview einladen möchtest oder nicht. Du kannst davon ausgehen, dass du so viele Personen zu einem Interview einladen darfst, wie du willst.

Du darfst dir für diese Aufgabe so viel Zeit nehmen wie du willst.

Falls du dir Notizen machen willst, stehen dir Kugelschreiber und Leuchtstift zur Verfügung. Gerne kannst du auch die Spalte E auf dem Computer für Notizen nutzen.

Bitte beachte, dass das Internet ausgeschaltet ist. Ich bitte dich, dieses nicht einzuschalten.

Hast du Fragen zur Aufgabe?

(ev. Fragen beantworten)

Falls während dem Bewertungsprozess Fragen auftauchen, kannst du dich gerne an mich wenden. Wenn du fertig bist, kannst du mir Bescheid geben.

Du darfst die Bewerbungsdossiers nun umdrehen und beginnen.»

Die Proband:in bearbeitet die Aufgabe und gibt Bescheid, sobald sie/er fertig ist.

Testleiter:in: «Du darfst auch gerne nochmals zurückblättern oder vergleichen.»

Testleiter:in: «Vielen Dank für deinen Einsatz! Gerne möchte ich dir jetzt noch ein paar Fragen stellen. Ist es für dich in Ordnung, wenn wir davon eine Tonaufnahme machen?»

Ja/Nein

Falls ja, Einverständniserklärung zur Unterschrift geben.

Die/Der Testleiter/in startet die Tonaufnahme. Und stellt die folgenden Fragen:

- 1) Wie hast du dich gefühlt?
- 2) Wie bist du bei der Analyse der anonymen CVs vorgegangen?
- 3) Welche Informationen waren für deine Entscheidung besonders wichtig?
- 4) Was war für dich bei der Analyse der anonymen CVs einfach?
- 5) Was war für dich bei der Analyse der anonymen CVs schwierig?
- 6) Welche zusätzlichen Infos hättest du dir für deine Bewertung gewünscht?
- 7) Gibt es sonst noch etwas, das du uns zu dieser ersten Phase des Experiments sagen möchtest?

➔ Aufnahme und Transkription über MS-Teams

Kurze Erläuterung weiteres Vorgehen:

- Nicht-anonyme Dossiers hat dir HR jetzt freigeschaltet. Du kannst die Dossiers nun einsehen und bewerten.
- Datum für Nachbefragung (Teil 3) abmachen, sobald du mit der nicht-anonymen Bewertung durch bist

TEIL 2: INDIVIDUELL, OHNE PROJEKTEAM

Bewertung nicht-anonymer Dossiers:

Die Testperson erhält direkt nach Abschluss von Teil 1 den regulären Zugang zu Refline und bewertet die Kandidat:innen wie gewohnt.

TEIL 3: VIRTUELL ODER VOR ORT

- ➔ Termin wird abgemacht, sobald sie uns zurückmelden, dass sie mit der nicht-anonymen Bewertung durch sind (ca. 30min)
- ➔ Aufnahme und Transkription über MS-Teams

Zweite Nachbefragung nicht-anonyme Bewertung und kompletter Prozess

- Aufzeichnung i.O.?
 - Hochdeutsch
-
- 9) Wie hast du dich gefühlt, als du die nicht-anonymen Dossiers durchgeschaut hast?
 - 10) Wie bist du bei der nicht-anonymisierten Bewertung vorgegangen?
 - 11) Welche Informationen waren für deine Entscheidung besonders wichtig?
➔ falls zu generisch: Kannst du mir konkrete Beispiele nennen?
 - 12) Was denkst du, hast du anders gemacht als beim Bewertungsprozess mit anonymen Dossiers?
 - 13) Welche Vorteile siehst du beim anonymisierten Prozess?
 - 14) Denkst du, dass mithilfe der Anonymisierung Biases/Verzerrungen effektiv vermindert werden können?
 - 15) Welche Nachteile siehst du beim anonymisierten Prozess?
 - 16) Wie wäre es für dich, wenn du bei künftigen Bewerbungsprozessen immer nur anonymisierte Dossiers erhalten würdest?
 - 17) Gibt es sonst noch etwas, das du uns zu dieser zweiten Phase oder zum gesamten Experiment sagen möchtest?

ANHANG 3: CODE-SYSTEM

1 Blinder Prozess	0
1.1 Blind Hiring mindert Biases	0
1.1.1 Weiss nicht	1
1.1.2 Ja, bei Führungspositionen	2
1.1.3 Ja	3
1.2 Vorteile blinder Prozess	0
1.2.1 Alle CV gleichzeitig	2
1.2.2 Keine Beeinflussung durch unwichtige Fakten	4
1.2.3 Vorurteile werden einem bewusst (z. B. Assoz. Alter-Kompetenz)	2
1.2.4 Fokus auf Muss-Kriterien für ABC-Beurteilung	1
1.2.5 Muss-Kriterien besser erkennbar	2
1.2.6 Einheitliche Struktur	7
1.3 Nachteile blinder Prozess	0
1.3.1 Mehraufwand (Anonymisierung) (+)	3
1.3.2 Keine	1
1.3.3 Begrenzte Informationsgrundlage	2
1.3.3.1 Arbeitgeberinformationen	1
1.3.3.2 bei_Selbständigkeit_Umsatz	1
1.3.3.3 Schulzeugnisse/Diplome	2
1.3.3.4 Gestaltung/Aufbereitung Dossier	2
1.3.3.5 Anschreiben	5
1.3.3.6 Alter	1
1.3.3.7 Arbeitszeugnisse	3
1.4 Muss-Kriterium im blinden Prozess	0
1.4.1 Sprache	0
1.4.1.1 Deutsch	6
1.4.1.2 English	1
1.4.2 Praxis-/Forschungskompetenz (Mix)	3
1.4.2.1 Praxiserfahrung zum Thema	3
1.4.3 Bildungsniveau	0
1.4.3.1 Msc-Abschluss	4
1.4.3.2 PHD-Abschluss	2
1.4.3.3 Name der Hochschule	1
1.4.4 Weitere wichtige Kriterien	0
1.4.4.1 Kann unterrichten	2
1.4.4.2 Publikationen	1
1.5 Grund für Akzeptanz des blinden Prozesses	0
1.5.1 Fairness	1
1.5.2 Routine	1
1.6 Erster Schritt blinder Prozess	0
1.6.1 Musskriterien (Bildungsniveau und Sprache)	2
1.6.2 Gesamtanalyse CV	1
2 Offener Prozess	0
2.1 Erste Schritte offener Prozess	0
2.1.1 Blick aufs Foto	1
2.1.2 C-Kandidaten aussortiert (MAS/Sprache)	2
2.1.3 Gesamtanalyse CV	1
2.1.4 Bewerbungsschreiben	2
2.2 Vorteile offener Prozess	0
2.2.1 Mehr Informationen	1
2.2.2 Gewohntes Erscheinungsbild	1
2.3 Zusatzkriterium	0
2.3.1 Verfügbarkeit-Arbeitsbeginn	1
2.3.2 Gehaltsvorstellungen	1
2.3.3 Analyse Unternehmen bei Selbständigkeit	1
2.3.4 Verifizierung Diplome	1
2.3.5 Arbeitszeugnisse	1

2.3.6	Bewerbugnsschreiben/Motivation	4
2.3.7	Optischer Eindruck des Dossiers	1
2.4	Muss-Kriterium im offenen Prozess	0
2.4.1	Publikationen	1
2.4.2	Berufserfahrung	2
2.4.3	Sprache	2
2.4.3.1	Zertifikate	1
2.4.4	Bildungsniveau	1
2.4.4.1	PHD-Abschluss	1
3	Blinder vs. Offener Prozess	0
3.1	Bildungsniveau als Muss-Kriterium durch HR	1
3.2	Gemeinsamkeiten blinder vs. offener Prozess	0
3.2.1	Fokus auf Muss-Kriterien	1
3.2.2	Nicht-relevante Info vorhanden	0
3.2.2.1	Anschreiben (wegen ChatGPT)	1
3.2.2.2	Arbeitszeugnisse	2
3.2.2.3	Note	2
3.3	Unterschiede blinder vs. offener Prozess	0
3.3.1	Bewerbungsschreiben vorhanden	2
3.3.2	weniger Risiko für unbewusste Bias bei blinden Prozess	3
3.3.3	Bildungsinstitutionen verifizieren	1
3.3.4	Optischer Eindruck bei offenem Prozess Qual.kriterium	1
3.3.5	Keine	4
4	Ergebnis (A,B,C Bewertung)	0
4.1	Gleiches Ergebnis	1
4.2	Unterschiedliches Ergebnis	1
5	Einschätzung, falls ZHAW nur noch blind	0
5.1	Positiv_als Prozess (Blind>Offen)	1
5.2	Positiv, da nichts dagegen	2
5.3	Positiv, aber soll freiwillig sein	1
5.4	Positiv, da schneller	3
5.5	Negativ, da top-down	1
5.6	Negativ, da weniger guter Gesamteindruck	3
6	Limitationen Feldexperiment	0
6.1	kein Internetzugang	2
6.2	Schlechte Qualität der Dossiers	5
6.3	Blind_Offen_Prozess	0
6.3.1	Erkenntnis des eigenen Gender Bias	1
6.3.2	Reflexion durch Blind_Offen_Phase	1
6.4	Grenzen von Blinding	0
6.4.1	Alter identifizierbar aufgrund von Abschlussdaten	1
6.4.2	Geschlecht identifizierbar aufgrund von Informationen	2
6.5	Kein Internet-Zugang	1
6.6	Dossiers wiedererkannt	2
6.6.1	Eigener LinkedIn-Kontakt	1
7	Weitere Beobachtungen	0
7.1	Arbeitsbeginn und Gehaltsvorstellungen auch bei blind angeben	1
7.2	Blind/Offen: A gleich geblieben_B weggefallen (+)	1
7.3	Kommunikation auf Internatpage bei blinder Rekrutierung-	1
7.4	Überrascht, wie viele Frauen dabei sind	1
7.5	Lieber zu viele als zu wenige interviewen	1
7.6	Dossiers stimmen nicht mit erstem Eindruck überein	2
7.7	Immer Frau oder Mann vorgestellt bei blind	2