



School of
Management and Law

Digital und divers. Das Bewerbungsverfahren der ZHAW neu denken

**Chantal Menzi, Damaris Fischer, Daniela Frau,
Noemi Cuadra**

Gefördert durch den Digital Futures Fund

IMPRESSUM

Herausgeberin
ZHAW School of Management and Law
Stadthausstrasse 14
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

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

Dezember 2022

Copyright © 2022,
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 Ziel des Projekts «Digital und divers. Das Bewerbungsverfahren an der ZHAW neu denken» ist es, eine Potential- und Machbarkeitsabklärung für die Einführung von Blind Hiring an der ZHAW durchzuführen. Unter Blind Hiring, Blind Recruiting oder Anonymous Hiring/Recruiting wird ein Recruiting verstanden, in welchem keine oder weniger Informationen zu persönlichen Merkmalen von Kandidat:innen sichtbar sind. Dies führt gemäss wissenschaftlichen Studien zu diverseren und dadurch innovativeren Teams.

Das Projekt war in zwei Teile gegliedert. Im ersten Teil wurde eine Literaturanalyse Blind Hiring durchgeführt und Praxisbeispiele aufgezeigt, bei denen Blind Hiring zum Einsatz kommt. Der zweite Teil umfasste einen Workshop mit Vertreterinnen des HR der ZHAW, bei dem Möglichkeiten und Risiken bei einer potentiellen Einführung von Blind Hiring an der ZHAW diskutiert wurden.

Die Literaturanalyse zeigte, dass insbesondere die Rekrutierung von Führungspositionen fokussiert werden muss, da hier die grösste Chancenungleichheit besteht. Wissenschaftliche Studien kommen zudem zum Schluss, dass ein standardisierter Prozess, welcher beispielsweise Bewertungs-Checklisten beinhaltet, wichtig ist, damit Blind Hiring funktioniert. Ein weiterer zwingender Erfolgsfaktor ist die Sensibilisierung von Führungskräften bezüglich Diversity-Themen.

Wenige Hochschulen setzen bereits auf anonymisierte Bewerbungsverfahren. So zum Beispiel die Universität Helsinki, welche 2018 ein entsprechendes Pilotprojekt durchführte, oder das Departement für Molekularbiologie und Biochemie (MB&B) der Universität Yale. Am MB&B wurden 2020 erste Versuche mit Blind Hiring durchgeführt und auch 2023 soll wieder ein anonymer Bewerbungsprozess stattfinden.

Das Fazit zum Workshop mit Vertreterinnen des ZHAW-HR lautet, dass Blind Hiring an der ZHAW möglich wäre. Allerdings würde eine Umsetzung grosse Veränderungen mit sich bringen. Beispielsweise könnte keine gezielte Förderung von Frauen in Führungspersonen mehr stattfinden und es müsste mit KI gearbeitet werden, um einem hohen Mehraufwand und einem längeren Bewerbungsprozess vorzubeugen. Auch Interviews müssten anonymisiert online durchgeführt werden, unter Umständen mit Avataren.

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	5
2	Literaturanalyse	6
3	Praxisbeispiele	10
3.1	Die Privatwirtschaft als Vorreiterin	10
3.2	Südkorea und Belgien: Wie Blind Hiring im öffentlichen Sektor funktioniert	10
3.3	Hochschulen: Erste Versuche	11
4	Ausgestaltung Workshop	13
5	Resultate Workshop	14
5.1	Diversity an der ZHAW	14
5.2	Aktuelle Massnahmen im Zusammenhang mit Blind Hiring	15
5.3	Rekrutierungsprozess an der ZHAW	16
5.4	Analyse Rekrutierungsprozess	17
5.5	Möglichkeiten und Risiken bei der Umsetzung von Blind Hiring	18
5.6	Diskussion und Zwischenfazit	19
6	Fazit	21
	Literaturverzeichnis	23
	Autorinnen	25
	Anhang	26
	Anhang 1: Aktueller Bewerbungsprozess ZHAW	26
	Anhang 2: Prozessartige Darstellung der Workshop-Resultate	28

1 Ausgangslage

Die Digitalisierung bietet nicht nur die Chance, Bewerbungsprozesse effizienter, sondern auch diverser zu gestalten. Ziel des vorliegenden Projektes ist eine Potential- und Machbarkeitsabklärung für die Einführung von Blind Hiring an der ZHAW. Unter Blind Hiring, Blind Recruiting oder Anonymous Hiring/Recruiting wird ein Bewerbungsverfahren verstanden, in welchem keine oder weniger Informationen zu persönlichen Merkmalen wie Alter oder Geschlecht von 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. Seinen Ursprung fand das Blind Hiring in der klassischen Musik. Orchester führten zwischen den 1950er und 1970er Jahren bei Vorspielen einen Vorhang ein, sodass die Kandidat:innen für die Entscheidungsträger:innen nicht sichtbar waren. Diese anonymen Auftritte führten zu einem deutlichen Anstieg des Anteils an Frauen und nicht-weissen Musiker:innen – beispielsweise in den Symphonieorchestern von Boston und Toronto. Seither gewann Blind Hiring immer mehr an Bedeutung (Goldin & Rouse, 2000).

Die zentrale Frage des Projekts «Digital und divers. Das Bewerbungsverfahren an der ZHAW neu denken» lautet, ob Blind Hiring an der ZHAW umgesetzt werden kann. Das Projekt wurde gefördert durch den Digital Futures Fund der ZHAW. Es bietet eine wichtige Entscheidungsgrundlage für das HR und die Stabstelle Diversity der ZHAW, welche aktuell das Bewerbungsverfahren überarbeiten. Indem verschiedene Lösungen für ein Blind Hiring Verfahren evaluiert werden, kann das HR das Bewerbungsverfahren der ZHAW noch digitaler und inklusiver gestalten. Dabei werden auch die vor- und nachgelagerten Prozesse der Rekrutierung betrachtet (bspw. Formulierung Stelleninserat, anwesende Personen am Gespräch), damit die Einführung des Blind Hirings einen möglichst hohen Nutzen stiftet. Die ZHAW könnte eine Vorreiterrolle bzgl. Blind Hiring einnehmen und zu mehr Diversität und Inklusion an der Schule beitragen.

Das Projekt ist in zwei Teile gegliedert:

Teil 1 Desk Research: In einem ersten Schritt wurde im Rahmen einer Literaturanalyse der aktuelle Diskurs zu Blind Hiring abgebildet (Kapitel 2). Danach wird anhand von Praxisbeispielen aufgezeigt, wo und wie Blind Hiring funktionieren kann (Kapitel 3).

Teil 2 Workshop: Die Erkenntnisse aus Teil 1 flossen in die Planung des Workshops mit HR-Vertreter:innen der ZHAW ein. Ziel des Workshops war es, einen Prototypen für ein innovatives, digitales und anonymisiertes Bewerbungsverfahren an der ZHAW anzudenken. Die Ausgestaltung des Workshops wird im Kapitel 4 beschrieben. Die Ergebnisse des Workshops finden sich in Kapitel 5.

Der vorliegende Projektbericht schliesst mit einem Fazit zu den Teilen 1 und 2.

2 Literaturanalyse

In einem ersten Schritt des Projekts wurde eine Literaturanalyse durchgeführt, um den aktuellen Wissensstand zu ermitteln. Dafür wurde die Literaturdatenbank «Web of Science» mit folgenden Schlagworten durchsucht:

- Blind Hiring
- Blind Recruiting
- Blind Recruitment
- Anonymous Hiring
- Anonymous Recruiting
- Anonymous Recruitment
- Blinde Bewerbung
- Anonyme Bewerbung

Insgesamt führte diese Suche zu 28'854 Treffer. Diese wurden zusätzlich eingegrenzt, indem Filter nach den Bereichen «Management», «Business», «Applied Psychology» und «Social Psychology» angewendet wurden. Dieses Vorgehen hat die Ergebnisse auf 260 Artikel reduziert. Nachdem doppelte Artikel und Artikel ohne Angaben zu Autor:innen entfernt wurden, blieben 124 Artikel für eine vertieftere Analyse.

Die 124 Artikel wurden von zwei Autorinnen nach ihrer Relevanz bewertet. Dabei wurde ein Artikel als relevant eingestuft, wenn er im Abstract mindestens eine der folgenden Fragen beantwortet:

- Welche Probleme in Bezug auf Diversität birgt der non-blinde Rekrutierungsprozess?
- Welche Blind-Hiring-Verfahren werden angewendet?
- Wie wird Blind Hiring bewertet?

Insgesamt erfüllten zehn Artikel diese Anforderungen, wovon sieben Artikel frei zugänglich waren. Diese sieben Artikel wurden anschliessend gelesen. Davon haben fünf Artikel wichtige Informationen beinhaltet.

Die ausgewählten Artikel beschäftigen sich entweder mit dem Anonymisieren von Bewerbungsunterlagen oder mit den darauffolgenden Interviews. Es wurden keine Studien gefunden, welche sich mit der finalen Anstellungsentscheidung auseinandersetzen. Für den zweiten Teil der vorliegenden Studie, dem Workshop mit HR-Vertreterinnen, bedeutet dies, dass diskutiert werden muss, welche Phasen des Bewerbungsprozesses anonymisiert werden können.

Des Weiteren unterscheiden sich die Studien hinsichtlich der Merkmale, die anonymisiert werden. Die Forschung scheint noch keine Antwort auf die Frage zu haben, welche Merkmale anonymisiert werden sollen, um einen möglichst positiven Effekt auf die Gleichbehandlung zu erzielen. Es wird aber deutlich, dass sich die Relevanz der Merkmale je nach Anforderung an die Stelle unterscheiden. Auch die Frage nach den zu anonymisierenden Merkmalen ist wichtig für den Workshop im zweiten Teil der vorliegenden Studie.

In der Folge werden die fünf zentralen Artikel aus der Literaturanalyse kurz vorgestellt. Dabei wird auch darauf eingegangen, was aus den Artikeln für den Workshop abgeleitet werden kann.

Derous et al. (2009): Hiring Discrimination Against Arab Minorities: Interactions Between Prejudice and Job Characteristics

Derous, Ryan und Nguyen beschäftigen sich mit der Diskriminierung von als arabisch wahrgenommenen Personen im Bewerbungsprozess. In ihrem Experiment bewerteten amerikanisch und niederländische Personen verschiedene Lebensläufe nach ihrer Eignung für eine bestimmte Stelle. Es zeigte sich, dass Lebensläufe mit arabischen Namen eher negativ eingeschätzt wurden. Die Autorenschaft schlägt als Lösung dieses Problems die Anonymisierung von Lebensläufen vor, sodass die Herkunft, die sich oftmals im Namen widerspiegelt, nicht ersichtlich ist. Zudem kann gemäss der Autorenschaft eine strukturierte Bewertung der Lebensläufe anhand einer Checkliste gegen Diskriminierung bestimmter Minderheiten helfen (Derous, Nguyen & Ryan, 2009).

Massnahme für Workshop: Es soll diskutiert werden, ob der **Vor- und Nachname** der Kandidat:innen anonymisiert werden kann.

Derous et al. (2011): Multiple categorization in resume screening: Examining effects on hiring discrimination against Arab applicants in field and lab settings

In einer Folgestudie, welche drei Jahre später erschien, haben Derous, Ryan und Nguyen die Wechselwirkung verschiedener Charakteristika der Kandidat:innen und deren Auswirkung auf die Diskriminierung im Bewerbungsverfahren untersucht. Die Autorenschaft kommt zum Schluss, dass eine doppelte Benachteiligung arabischer Frauen, die sich auf hochrangige Stellen bewarben, stattfand, wenn für die Vorurteile der Personalverantwortlichen kontrolliert wurde. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Diskriminierung bei der Überprüfung von Lebensläufen von Bewerbenden-, Stellen- und Personalvermittlermerkmalen abhängen kann. Als Lösung könnte gemäss der Autorenschaft in einem ersten Schritt die Einführung anonymisierter Bewerbungen dienen. Es wird jedoch betont, dass dies allein nicht ausreichen werde, um gegen Diskriminierung im Anstellungsprozess vorzugehen, da spätestens im Interview die persönlichen Merkmale nicht mehr versteckt werden können. Die Autorenschaft empfiehlt daher ein strukturiertes Vorgehen bei der Bewertung von Bewerbenden mittels Checklisten (Derous, Ryan & Nguyen, 2011).

Massnahme für Workshop: Es soll neben der Anonymisierung des Namens auch die Anonymisierung des **Geschlechtes** diskutiert werden. Zudem wäre es spannend, insbesondere **Führungspositionen** zu analysieren. Zuletzt soll diskutiert werden, ob **standardisierte Checklisten** zur Bewertung von Kandidat:innen zum Einsatz kommen könnten.

Lacroux & Martin-Lacroux (2019): Anonymous résumés: An effective preselection method?

Lacroux & Martin-Lacroux gehen in ihrer Studie der Frage nach, inwiefern sichtbare Merkmale wie beispielsweise die Herkunft eine:r Bewerber:in sich auf die Entscheidung von Personalverantwortlichen auswirkt. Sie führen ein Experiment mit über 1'000 Personalverantwortlichen durch, bei dem anonyme Bewerbungsdossiers zur Bewertung vorgelegt werden. Die Studie zeigt, dass anonyme Bewerbungen die Diskriminierung von Minderheiten abschwächen können. Gleichzeitig halten die Autorin und der

Autor fest, dass anonyme Bewerbungen nur effektiv sind, wenn sämtliche Dossiers anonymisiert eingereicht werden. Denn eine anonymisierte Bewerbung wird bei gleicher Qualität im Schnitt schlechter bewertet als eine nicht-anonymisierte. Schliesslich halten sie auch fest, dass die Sensibilisierung der Personalverantwortlichen entscheidend sei, um Diskriminierung im Bewerbungsprozess zu verhindern (Lacroux & Martin-Lacroux, 2019).

Massnahme für Workshop: Es soll diskutiert werden, wie eine **Ausschreibung** aussehen müsste, damit sämtliche Bewerbungen anonymisiert eingehen. Zudem kann das Thema der **Sensibilisierung** von Personalverantwortlichen – aber auch von Führungspersonen – aufgenommen werden.

Buijsrogge et al. (2020): Initial impression formation during the job interview: anchors that drive biased decisionmaking against stigmatized applicants

In ihrer experimentellen Studie untersuchen Buijsrogge, Duyck und Deros diskriminierendes Verhalten von Personalverantwortlichen während des Bewerbungsgesprächs. Dazu wurden Personalverantwortliche während Interviews mit Eye-Tracking überwacht. Bei Bewerbenden, welchen die Zugehörigkeit zu einer Minderheit angesehen werden kann, haben sich die Personalverantwortlichen auf diese Charakteristika konzentriert. Zudem zeigte sich, dass sich Personalverantwortliche an weniger Informationen aus Gesprächen mit Personen erinnern, welche sichtbare Merkmale von Minderheiten aufweisen. Somit kommt die Autorenschaft zum Schluss, dass klassische Interviews einen negativen Effekt auf die Anstellungswahrscheinlichkeit von Minderheiten haben. Um diese Diskriminierung zu verhindern, werden teilweise anonyme Interviews vorgeschlagen, bei denen zwar ein persönliches Gespräch stattfindet, die Personen sich jedoch nicht sehen können (Buijsrogge, Duyck, & Deros, 2020).

Massnahme für Workshop: Es soll die Möglichkeit **anonymer Interviews** diskutiert werden.

Adamovic (2022): When ethnic discrimination in recruitment is likely to occur and how to reduce it: Applying a contingency perspective to review resume studies

Adamovic untersucht in einer umfassenden Literaturanalyse, wie ethnische Diskriminierung von Bewerbenden, von der ausgeschriebenen Stelle, von Personalverantwortlichen, von der einstellenden Organisation, vom Land und von der ethnischen Gruppe der Bewerbenden abhängt. Dabei diskutiert Adamovic, ob anonyme Bewerbungen ethnische Diskriminierung vermindern kann. Gemäss seiner Literaturanalyse kommen verschiedene Studien zu unterschiedlichen Schlüssen: Eine Studie aus Schweden zeigt, dass Frauen und Personen aus nicht-westlichen Ländern von blinden Bewerbungsverfahren profitieren. Eine Studie aus Frankreich kommt hingegen zum Schluss, dass anonyme Bewerbungsverfahren keinen positiven Effekt auf die Anstellung von Minderheiten haben. Adamovic kommt zum Schluss, dass es bei künftigen Studien wichtig sei, die früheren Anstellungsverfahren der Organisationen miteinzubeziehen: Denn der Effekt von blinden Bewerbungsverfahren dürfte bei Organisationen, die bereits etablierte Mittel zur Verhinderung von Diskriminierung beim Recruitment vorzeigen können, geringer sein als bei Organisationen, die sich nicht mit Diskriminierung in ihrem Bewerbungsverfahren beschäftigen (Adamovic, 2022).

Massnahme für Workshop: Wichtig ist, dass bei der Ideengenerierung darauf Bezug genommen wird, **was bezüglich Diversity an der ZHAW bereits unternommen wird.**

3 Praxisbeispiele

In der Folge sollen ausgewählte Beispiele vertieft werden, bei denen Blind Hiring bereits angewendet oder zumindest getestet wird. Dabei wird in einem ersten Schritt auf die Privatwirtschaft eingegangen, da hier anonyme Bewerbungsprozesse schon seit längerer Zeit ein Thema sind. Danach werden mit Südkorea und Belgien zwei Beispiele aus dem öffentlichen Sektor besprochen. Das dritte Unterkapitel widmet sich Hochschulen, welche bereits Pilotprojekte im Bereich Blind Hiring durchgeführt haben.

3.1 DIE PRIVATWIRTSCHAFT ALS VORREITERIN

In der **Privatwirtschaft** ist Blind Hiring schon länger ein Thema. Insbesondere im angelsächsischen Raum. Beispielsweise hat das britische Unternehmen **Ernst & Young** im Jahr 2015 eine HR-Policy für Trainees verabschiedet, gemäss welcher Informationen zur Ausbildung in den Lebensläufen nicht ersichtlich sind (Escalon, 2021).

Aber auch in Frankreich gibt es Beispiele für Unternehmen, die anonyme Bewerbungsprozesse zur Diversifizierung ihrer Teams nutzen. Eines davon ist der Versicherungskonzern **AXA**, welcher seit 2005 darauf verzichtet, Daten von Kandidat:innen zu erheben: Name, Adresse und Geschlecht werden in der ersten Bewertungsrunde verdeckt. Erst nachdem Bewerber:innen per automatisiertem Mail zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wurden, werden diese Attribute angezeigt (Bijus, 2015; Connexion Emploi, 2022). Des Weiteren verabschiedete Frankreich 2006 das Chancengleichheitsgesetz, welches Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden zu anonymisierten Lebensläufen verpflichtete. Allerdings trat die entsprechende Verordnung nicht in Kraft – aufgrund mangelnder Ausführungsbestimmungen und fehlender Präzision der Sanktionen. 2014 wurde dann beschlossen, dass das Thema «anonyme Bewerbung» nicht mehr weiterverfolgt werden soll, vor allem, weil dieses Verfahren für mittelständische Unternehmen ohne Personalabteilung nicht geeignet sei (Connexion Emploi, 2022).

3.2 SÜDKOREA UND BELGIEN: WIE BLIND HIRING IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR FUNKTIONIERT

Südkorea gilt als Hochburg der Schönheitschirurgie. Das Aussehen ist ein wichtiger Faktor in allen Lebenslagen und somit auch im Bewerbungsverfahren. Dem wollte die südkoreanische Regierung entgegenwirken und verabschiedete 2017 ein Blind Hiring System für den öffentlichen Sektor. So sollte ein fairerer Bewerbungsprozess gewährleistet werden. Institutionen des öffentlichen Sektors ist es seither untersagt, Informationen zur Ausbildung, zum Geburts- und Heimatort, zu Familienbeziehungen und zum Aussehen einzuholen. Die Arbeitgebenden sollen sich darauf fokussieren, ein:e Bewerber:in mit der nötigen Arbeitserfahrungen und Qualifikationen zu finden. Bewerbungsfotos sind verboten und Informationen zu körperlichen Fähigkeiten oder zur Ausbildung dürfen nur abgefragt werden, wenn diese für die ausgeschriebene Stelle von Bedeutung sind (The Korea Herald, 2017).

Eine Besonderheit des südkoreanischen Beispiels ist die Vorreiterrolle des Staats. Die südkoreanische Regierung hoffte darauf, dass privatwirtschaftliche Unternehmen nachziehen (The Korea Herald, 2017). 2019 folgte dann der Fair Hiring Practice Act (FHPA), welcher auch privatwirtschaftliche Unternehmen mit 30 Angestellten oder mehr in die Pflicht nahm, Blind Hiring anzuwenden. Ein Verstoss wird mit bis zu 30 Millionen Won (entspricht ca. 20'000 Schweizer Franken) geahndet (Lexology, 2019).

In Europa zeigt unter anderem Belgien, wie Blind Hiring funktionieren kann. Seit 2005 ist es Institutionen des öffentlichen Sektors untersagt, Bewerber:innen nach ihren persönlichen Informationen wie Namen, Alter oder Geschlecht zu fragen. Dementsprechend sind auch Bewerbungsfotos verboten (Der Standard, 2010).

In der Schweiz bestehen bereits gewisse Vorstösse, Blind Hiring im öffentlichen Sektor zu implementieren. So wurde beispielsweise der Gemeinderat der Stadt Zürich durch ein Postulat von Januar 2021 aufgefordert, die Einführung von anonymisierten Bewerbungsverfahren im Rahmen eines mehrjährigen Pilotprojekts zu prüfen (Gemeinderat Zürich, 2021). Gemäss der HR-Abteilung der Stadt Zürich laufen Abklärungen zum Thema aktuell noch (C. Bollinger, persönliche Kommunikation, 31.10.2022).

3.3 HOCHSCHULEN: ERSTE VERSUCHE

Eine der ersten Bildungsinstitutionen, welche Blind Hiring ausprobiert hat, ist die Universität Helsinki. Nachdem die Stadt Helsinki 2018 angekündigt hatte, dass sie anonyme Bewerbungen ab 2019 schrittweise einführen werde, machte auch die Universität erste Schritte in dieselbe Richtung, um unbewussten Biases vorzubeugen. Die beiden ab 2018 durchgeführten Piloten enthielten dem Recruiting Name, Geburtsdatum, Ethnie und Geschlecht von Kandidierenden vor (Inside Higher Ed, 2018). Jaana M. Nylund von der HR-Abteilung der Universität Helsinki sagt, dass Blind Hiring nach diesem Pilotprojekt nicht mehr verfolgt wurde, da es durch das Recruiting-System nicht unterstützt werde. Zudem sei Blind Hiring gerade bei akademischen Stellen die Publikationsliste sehr wichtig und diese könne nicht anonymisiert werden. Würde die HR-Abteilung aber Unterstützung von Spezialist:innen erhalten, könnte sie sich durchaus vorstellen, dass Blind Hiring in Zukunft wieder eine Chance haben wird (J. M. Nylund, persönliche Kommunikation, 26.10.2022). Nylund betont zudem die Wichtigkeit der Sensibilisierung von Führungskräften, damit Biases abgebaut werden können. Hier habe die Universität Helsinki viel investiert.

Auch das Departement für Molekularbiologie und Biochemie (MB&B) der Universität Yale machte 2020 erste Versuche mit Blind Hiring. Bei einer ausgeschriebenen Stelle wurde darauf verwiesen, dass Bewerbungsunterlagen anonymisiert werden sollen. Das Recruiting sah keine Namen und wusste auch nicht, an welchen Bildungsinstitutionen die Kandidierenden studiert und in welchen Journals sie publiziert haben. Da es sich hierbei um ein Experiment handelte, bestand wenig Druck, wodurch sich den Initiant:innen so gut wie keine Hürden in den Weg stellten (Science, 2021).

Der Bewerbungsprozess umfasste drei Runden: Zuerst wurden lediglich abgeschlossene und geplante Forschungsvorhaben eingesehen. In einem zweiten Schritt wurden diese durch anonymisierte Didaktik-Unterlagen ergänzt. Zuletzt konnte das Recruiting zudem anonymisierte Lebensläufe und Motivations-schreiben einsehen.

Das Experiment führte zu zwei spannenden Erkenntnissen:

- 1) Dadurch, dass die Kandidierenden bei der Beschreibung ihrer beruflichen Errungenschaften nicht einfach auf Publikationen verweisen konnten, mussten sie sich vertieft damit auseinandersetzen, welche Werte sie vertreten und was sie zu guten Wissenschaftler:innen macht. Auf der anderen Seite mussten sich auch die Rekrutierenden die Frage stellen, was sie sich von einem neuen Kollegen oder in einer neuen Kollegin wünschen. Dies ist ein (zeit-)intensiver aber wertvoller Prozess für alle Beteiligten.
- 2) Nach der ersten Selektionsrunde umfasste die Auswahl der Kandidierenden mehr Personen aus unterrepräsentierten Gruppen als dies in herkömmlichen Rekrutierungsprozessen der Fall war. Gemäss Enrique De La Cruz, Leiter des MB&B, könne dies wie folgt erklärt werden: Personen, die in herkömmlichen Bewerbungsprozessen Diskriminierung erfahren haben, waren durch die Aussicht auf Anonymisierung stärker motiviert. Zudem seien sie sich eher gewohnt, sich stärker zu verkaufen als Personen, die in Bewerbungsprozessen nicht benachteiligt wurden.

Das MB&B hat mittlerweile eine frei zugängliche Roadmap erstellt, welche Anhaltspunkte für Blind Hiring an Hochschulen umfasst. Enrique De La Cruz sieht in Blind Hiring nicht nur den Vorteil, unbewusste Biases zu minimieren. Der grösste Mehrwert sei, dass Quoten nicht mehr nötig seien und niemandem mehr vorgeworfen werden könne, man habe eine Stelle nur erhalten, weil man einer unterrepräsentierten Gruppe angehöre (Science, 2021). Gemäss Enrique De La Cruz vom MB&B haben auch andere Abteilungen entsprechende Piloten durchgeführt und auch das MB&B selbst wird 2023 wieder anonyme Bewerbungsdossiers entgegennehmen (E. De La Cruz, persönliche Kommunikation, 21.10.2022).

Dennoch bringt Blind Hiring für Hochschulen einige Risiken mit sich. Erstens ist es zeitaufwändiger als herkömmliche Bewerbungsprozesse. Es ist nicht möglich, schnelle Entschlüsse aufgrund von früheren Zugehörigkeiten zu Bildungsinstitutionen oder Publikationslisten zu fassen (Inside Higher Ed, 2018; Science, 2021). Daran anschliessend stellen gerade Publikationslisten eine zweite grosse Hürde dar: Diese sind für viele Hochschul-Bewerber:innen eine Visitenkarte, welche ihr Portfolio aufzeigt. Doch Publikationen sind nicht anonymisierbar und gerade vielzitierte Werke und deren Autorenschaft werden dem Recruiting bekannt sein (Inside Higher Ed, 2018). Drittens bringt Roger Seifert, Professor an der Universität Wolverhampton, an, löse Blind Hiring das Diskriminierungsproblem nicht. Es verschleierte als kleine administrative Veränderung tiefgreifende Probleme bezüglich Vorurteile an Hochschulen (Inside Higher Ed, 2018).

In Grossbritannien wird Anonymisierung an Hochschulen übrigens ebenfalls seit 2015 diskutiert. Allerdings geht es dort vielmehr um Studienplätze anstatt um Stellenausschreibungen (BBC, 2015). Da für Studierende in der Schweiz wesentlich tiefere Hürden für die Studienwahl bestehen, ist dies in der Schweiz weniger ein Thema. Blind Hiring ist aber auch hierzulande bei einigen Hochschulen schon angekommen. Lukas Vonesch, Leiter HR Beratung der ETH Zürich sagt, dass sein Team anonymen Bewerbungen gegenüber grundsätzlich offen stehe. Man darf sich also anonym bewerben (ETH Zürich, 2022). Die Entscheidung liegt demnach bei den Kandidat:innen.

4 Ausgestaltung Workshop

Das Projekt «Digital und divers. Das Bewerbungsverfahren an der ZHAW neu denken» setzt sich mit der Leitfrage auseinander, ob Blind Hiring an der ZHAW umgesetzt werden kann. Zur Erhebung von Möglichkeiten und Risiken wurde ein Workshop mit zwei Vertreterinnen des HRs der ZHAW durchgeführt. Dieser fand am 16. November 2022 in einem Sitzungszimmer der ZHAW statt.

Insgesamt nahmen fünf Personen am Workshop teil:

Name	Funktion an der ZHAW	Rolle während des Workshops
Verena Suter	Leitung HR Branding & Recruiting	HR aus Sicht der ZHAW
Karin Graf	Fachspezialistin HR Development	HR aus Sicht der ZHAW
Noemi Cuadra	Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Fachstelle Human Capital	HR aus Sicht der Forschung
Daniela Frau	Diversity Beauftragte des Departements W und Dozentin	Diversity
Chantal Menzi	Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Fachstelle Public Performance and Digital Transformation	Moderation

Zur Vorbereitung auf den Workshop wurden die Workshop-Teilnehmerinnen gebeten, den Recruiting-Prozess der ZHAW zu studieren. Dabei sollten sie sich Gedanken dazu zu machen, bei welchen Prozessschritten Touchpoints mit den Bewerber:innen bestehen, welche zu Biases führen können, die schliesslich den Anstellungsentscheid beeinflussen.

5 Resultate Workshop

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse aus dem Workshop zusammengefasst.

Der erste Teil des Workshops befasste sich mit der IST-Situation. Dabei wurde insbesondere darauf eingegangen, was die ZHAW bezüglich Diversity aktuell unternimmt (Kapitel 5.1), welche aktuellen Massnahmen bestehen, welche mit Blind Hiring im Zusammenhang stehen (Kapitel 5.2) und wie der Recruiting-Prozess heute aufgebaut ist (Kapitel 5.3).

Im zweiten Teil des Workshops wurde der Recruiting-Prozess der ZHAW analysiert (Kapitel 5.4) und es wurden Möglichkeiten und Risiken (Kapitel 5.5) bei der Umsetzung von Blind Hiring diskutiert.

Das Kapitel schliesst mit einer kurzen Diskussion und einem Zwischenfazit zu Blind Hiring an der ZHAW.

Die Resultate des Workshops werden in Anhang 2 prozessartig dargestellt.

5.1 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.

5.2 AKTUELLE MASSNAHMEN IM ZUSAMMENHANG MIT BLIND HIRING

Zurzeit bestehen an der ZHAW unterschiedliche Massnahmen, welchen sich auf eine potentielle Einführung von Blind Hiring auswirken können. Dazu gehören unter anderem Massnahmen, welche im Rahmen eines Consultings durch die HSG erarbeitet wurden (Tabelle 1). Es zeigt sich, dass drei von fünf Massnahmen mit Blind Hiring vereinbar wären. Die aktive Förderung des minoreren Geschlechts sowie die separate Sichtung weiblicher und männlicher Bewerbungsdossiers wären hingegen nicht möglich.

Tabelle 1 Massnahmen basierend auf dem Consulting durch die HSG

Mangel	Massnahme	Status	Vereinbarkeit mit Blind Hiring
Evaluation ohne zuvor festgelegte Kriterien: Gefahr gross, dass Unconscious biases die Auswahl beeinflussen. Zum Beispiel Männer eher nach ihrem zukünftigen Potential, während Frauen eher aufgrund ihrer bisherigen Leistung beurteilt.	Auswahlkriterien früh festlegen und über den ganzen Prozess verwenden.	Als Empfehlung geplant	Ja
Bewertung der Kandidierenden wird im Online-Bewerbungstool offengelegt: Tool ist für alle sichtbar, welche an der Rekrutierung beteiligte Person welches Rating abgegeben hat. Involvierte Personen (unbewusst) voneinander beeinflusst).	Anonyme Auswahl (Bewertung A, B, C) im Tool sicherstellen.	Umgesetzt	Ja
Förderung des minoreren Geschlechtes hat untergeordneten Stellenwert: Auf dem Papier existieren Empfehlungen, in der Praxis bei Nichtbeachten aber wenig Konsequenzen.	Schulungen und Sensibilisierungs-massnahmen, Konsequenzen bei Nichtbeachtung	Geplant	Nein
	Informelle Absprachen vermeiden	Nicht umgesetzt	Ja
	Männliche und weibliche Bewerbungen separat sichten (Literatur zeigt, dass sonst Frauen untergehen)	Nicht umgesetzt	Nein

Des Weiteren wurde auf ZHAW-Ebene die Checkliste für die Zusammensetzung der Findungskommission überarbeitet und es kann davon ausgegangen werden, dass in Departementen weitere Massnahmen bestehen, welche die Einführung von Blind Hiring beeinflussen würden.

5.3 REKRUTIERUNGSPROZESS AN DER ZHAW

Im Anhang 1 wird der aktuelle Recruiting-Prozess der ZHAW abgebildet. Vereinfacht besteht er aus den folgenden Schritten, wobei fett geschriebene Schritte durch die Linie durchgeführt werden und kursive durch das HR. Schritte ohne Formatierung werden durch die Linie zusammen mit dem HR erledigt.

1. **Personalbedarf an HR melden inkl. Stellenbeschreibung**
2. *Formelle Prüfung des Antrags und Ausschreibung tätigen*
3. *Vorselektion: Bewerbungen erreichen das HR über das Online-Bewerbungstool. Dies betrifft auch Kandidat:innen, welche von der Linie empfohlen werden. Während der Vorselektion priorisieren HR und die weiteren Mitglieder der Fiko die eingegangenen Bewerbungen.*
4. *Interviews organisieren und durchführen: Maximal fünf Kandidat:innen werden durch das HR per Telefon zu einem ersten Interview eingeladen.*
5. 1. Interviews durchführen: Das erste Interview orientiert sich an einem halbstandardisierten Leitfaden. Gegebenenfalls werden externe Expert:innen beigezogen. Diversity-Beauftragte sind bei ca. 3 Prozent der ersten Interviews anwesend.
6. *Einstufungsentscheid: Die Saläreinstufung wird der Linie durch denselben/dieselbe Recruiter:in vorgeschlagen, welche:r bereits die Vorselektion getroffen hat. Ausser bei Doktorierenden besteht ein gewisser Spielraum. An der ZHAW besteht keine offene Lohnpolitik.*
7. **Einstufungsvorschlag genehmigen: Der Einstufungsentscheid wird den Kandidat:innen vor oder nach dem 2. Interview durch die Linie kommuniziert.**
8. **2. Interview durchführen**
9. **Referenzauskunft einholen**
10. **Anstellungsentscheid fällen**
11. *Datenblatt Neueintritt ausfüllen*
12. *Anstellungsverfügung erstellen*

Folgende Punkte sind zudem vor dem Hintergrund des Blind Hirings wichtig:

- Es bestehen Fälle, in denen vor dem 1. Interview inoffizielle Telefoninterviews durch die Linie ausgeführt werden. Dies ist allerdings nicht prozesskonform.
- Nach der Pandemie werden Interviews wieder vermehrt vor Ort geführt.
- Im aktuell verwendeten Online-Bewerbungstool besteht die Möglichkeit, der Linie gewisse Informationen zu den Kandidat:innen vorzuenthalten. Diese Funktion wird jedoch aktuell nicht genutzt.

5.4 ANALYSE REKRUTIERUNGSPROZESS

Im Rekrutierungsprozess bestehen vier Berührungspunkte zwischen Kandidat:innen und der ZHAW, bei denen Biases auftreten können:

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

Daneben bestehen weitere Schritte, welche das Thema Diversity beeinflussen, allerdings keinen direkten Bezug zum Blind Hiring haben. Dies sind zum Beispiel die Formulierung der Stellenausschreibung oder der Einstufungsentscheid. Diese Prozessschritte werden in der Folge nicht diskutiert.

Bei der Diskussion von Blind Hiring können unter anderem die folgenden Biases wichtig sein:

- **Halo-Effekt:** Wenn Kandidat:innen beim Blind Hiring ausschliesslich aufgrund ihrer Fähigkeiten beurteilt werden, beeinflussen sich die Wahrnehmungen der einzelnen Fähigkeiten gegenseitig. Wenn jemand in einem Bereich sehr kompetent ist, strahlt das auf die anderen Bereiche ab.
- **Ähnlichkeitseffekt:** Der Ähnlichkeitseffekt ist vor allem bei nicht-anonymisierten Bewerbungsprozessen ein Problem. Einerseits werden eher Personen rekrutiert, die ihren Vorgänger:innen ähnlich sind und andererseits stellen Vorgesetzte eher Personen ein, die ihnen selbst ähnlich sind.

Aus Diversity-Sicht besteht bei Dozierenden und Führungspositionen am meisten Potential für Blind Hiring, weil hier die Chancengleichheit am schwierigsten umzusetzen ist. Bei diesen Positionen müssten die in Tabelle 2 genannten Merkmale anonymisiert werden.

Für die Linie sind insbesondere die Publikationsliste und die Expertise relevant. Anstelle einer Publikationsliste kann aber auch der H-Index einer Person eingefordert werden. Oder es kann konkret danach gefragt werden, über wie viele Publikationen in highranking Journals sie verfügt. Zudem kann durch den Fokus auf das Potential der Grundstein für eine fundierte Förderung von Mitarbeitenden gelegt werden.

Für das HR sind aus arbeitsrechtlichen Gründen insbesondere der Wohnort und die Nationalität von Kandidat:innen wichtig. Anstatt diese Merkmale explizit abzufragen, könnte auch die Frage gestellt werden, ob die Person in der Schweiz arbeitsberechtigt ist.

Zudem kann anstelle der konkreten Daten von Arbeitsstellen und Ausbildungen deren Dauer abgefragt werden. Auf diese Weise ist das Alter einer Person weniger klar. Lücken im Lebenslauf dürften nicht begründet werden, da zum Beispiel bei Militärdienst oder Mutterschaftsurlaub grösstenteils auf das Geschlecht geschlossen werden kann. Dasselbe gilt für das Wunschpensum, da Frauen mehr Betreuungsaufgaben übernehmen und daher eher Teilzeit arbeiten wollen.

Tabelle 2 Zu anonymisierende Merkmale von Kandidat:innen

Sozioökonomische Merkmale	Ausbildung und Arbeit betreffende Merkmale
<ul style="list-style-type: none"> • Wohnort • Nationalität • Geschlecht • Alter 	<ul style="list-style-type: none"> • Publikationsliste • Expertise • Alma Mater • Daten Arbeitserfahrung und Ausbildung • Begründung zeitliche Lücke im Lebenslauf (z.B. Mutterschaftsurlaub) • Wunschkennsum bei der angestrebten Stelle

5.5 MÖGLICHKEITEN UND RISIKEN BEI DER UMSETZUNG VON BLIND HIRING

Wie erwähnt können insbesondere bei der Vorselektion und bei Interviews Biases auftreten, die einen Einfluss auf den Anstellungsentscheid haben können. In der Folge wird aufgezeigt, wie Blind Hiring in diesen beiden Prozessschritten eingesetzt werden könnte und welche Risiken dabei bestehen.

5.5.1 Vorselektion

Für die Vorselektion müsste das heute verwendete Online-Bewerbungstool 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. Aktuell kann der Stellenmarkt als bewerberfreundlich angesehen werden und es stellt sich die Frage, ob die Vorteile von Blind Hiring gegenüber potenziell weniger Bewerbungen überwiegen.

Ebenfalls wurde diskutiert, ob für die Anonymisierung der Bewerbungs dossiers und der Vorselektion eine künstliche Intelligenz (KI) eingesetzt werden könnte. Diese könnte sehr schnell analysieren, ob sich Kandidat:innen für die zu besetzende Stelle eignen oder nicht. Dadurch könnte der administrative Aufwand von HR-Mitarbeitenden reduziert werden, wodurch diese mehr Zeit hätten, sich spezifischeren Aufgaben zu widmen. Wird für die Vorselektion allerdings keine KI eingesetzt, 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 teilweise vorzubeugen, müsste in den Stellenausschreibungen darauf verwiesen werden, dass alle Daten anonymisiert einzureichen sind. Die Vertreterinnen des HR sind daher KI gegenüber grundsätzlich positiv gestimmt. Es bestehen zudem bereits einige Praxisbeispiele, bei denen KI im Rekrutierungsprozessen eingesetzt wird. Allerdings muss bedacht werden, dass auch beim Einsatz von KI Biases

aufreten können. Dies zeigt beispielsweise App «Lensa», welche mittels KI Bilder kreiert und dabei Frauen sexualisiert darstellt (FAZ, 2022).

Die ZHAW hat sich als Ziel gesetzt, Frauen in Führungspositionen zu fördern. Durch den Einsatz von Blind Hiring in der Vorselektion wären allerdings keine solchen Präferenzregelungen mehr möglich. Damit einher geht, dass Dossiers von Frauen und Männern nicht mehr separat gesichtet werden könnten. Diese Praxis soll vorbeugen, dass Frauen im Vergleich zu Männern unbewusst schlechter bewertet werden und schliesslich weniger häufig eingestellt werden. Ebenfalls wären Empfehlungen von Kandidat:innen aus der Linie wie bisher nicht mehr möglich. Was aber möglich wäre, ist der Hinweis seitens Bewerber:in darauf, von wem man empfohlen wurde. Dies hängt natürlich davon ab, wie stark standardisiert die Formular-Maske ist.

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.

5.5.2 Interviews

Eine Möglichkeit, Blind Hiring im Rahmen von Online-Interviews umzusetzen, ist, diese online ohne Kamera durchzuführen. Wer noch einen Schritt weiter gehen will, kann zudem eine stimmenverändernde Software einsetzen. Ebenfalls ist es möglich, Online-Interviews mithilfe von Avataren durchzuführen. Dadurch sitzen die Interviewteilnehmenden nicht vor einem schwarzen Bildschirm, sondern haben eine digitale Figur vor sich. Diese Avatare sollten nicht personalisiert sein, da auch dadurch Biases auftreten können. Die HR-Vertreterinnen sehen bezüglich anonymisierten Interviews gewisses Potential, gehen aber auch von einem starken Gegenwind seitens ZHAW aus.

An der ZHAW müssen die Kandidat:innen für Faculty- und Führungspositionen Fachvorträge halten. Auch diese könnten anonym online stattfinden. Andererseits könnte der Fachvortrag durch ein Online-Assessment ersetzt werden. Dieses könnte mit einem Persönlichkeitstest kombiniert werden. Im Anschluss könnte entweder ein anonymes oder ein herkömmliches Interview geführt werden.

Für die Organisation der Interviews müsste auf ein Online-Tool wie Doodle oder Nuudel zurückgegriffen werden. Termine könnten also nicht mehr per Telefon abgestimmt werden.

Ebenfalls müsste die Linie auf allfällige Telefoninterviews verzichten, da die Stimme einer Person bereits viel über deren Geschlecht, Alter und Herkunft aussagt.

5.6 DISKUSSION UND ZWISCHENFAZIT

Während des Workshops wurde klar, dass Diversity und sein Unterthema Blind Hiring schwierig abgrenzbar sind. Viele Aspekte von Diversity haben einen Einfluss auf Blind Hiring, wie beispielsweise die Frauenförderung in Führungspositionen. Sowohl für Blind Hiring als auch für Diversity allgemein ist eine Sensibilisierung der verantwortlichen Stellen unabdingbar. 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.

Blind Hiring bedingt einen sauber strukturierten Prozess. Je genauer dieser definiert ist, desto weniger Raum wird unbewussten Biases und willkürlichen Entscheiden gegeben. Dazu gehört, dass bereits bei den Ausschreibungen nicht nur auf eine Sprache geachtet wird, die alle Personen anspricht, sondern auch, dass anstelle von Qualifikationen das Potential und die Kompetenzen von Kandidat:innen fokussiert werden. Für Interviews sollen vorab Standardfragen definiert werden. Auch bei nicht-anonymen Gesprächen ist es wichtig, die Fragen nicht von den Kandidat:innen abhängig zu machen, bei Blind Hiring ist dies aber gar nicht mehr möglich. Dasselbe gilt für Fachvorträge. Im Interview sollen aber nicht nur die Fragen vorab definiert werden, sondern auch die Bewertungsraster. Zudem sollen alle Kandidat:innen dieselbe Aufgabenstellung erhalten und diese soll einen starken Bezug zu der zu besetzenden Stelle haben. Ein Prozessschritt, welcher im Workshop nicht besprochen wurde, bei welchem aber durchaus Biases auftreten können, ist das Einholen von Referenzauskünften. Aus Sicht der Autor:innen könnten hier ebenfalls standardisierte Fragenkataloge zum Einsatz kommen. Ein sauber strukturierter Prozess ist schliesslich auch bezüglich der Einstufung wichtig. Wenn sich die Linie und das HR stärker auf die Kompetenzen als auf die Qualifikationen konzentrieren sollen, wird für die Einstufung ein klar definierter Kompetenzkatalog benötigt. Auf diese Weise kann auch der Lohnungleichheit vorgebeugt werden.

Die Vertreterinnen des HR sehen Potential bezüglich Blind Hiring. Eine Umsetzung würde weitgreifende Veränderungen bedingen. Die Sensibilisierung von Führungskräften sieht das HR als wichtigsten Pfeiler von Blind Hiring und Diversity allgemein. Hier bestehen bereits Ansätze wie Workshops zu Unconscious Biases. Diese müssten bei einer Umsetzung von Blind Hiring aber konkretisiert und ausgebaut werden. Die HR-Vertreterinnen sehen das HR selbst als die kleinste Hürde. Es besteht ein vertieftes Bewusstsein für Diversity-Themen. Es stellt sich höchstens die Frage, ob Blind Hiring mehrheitsfähig wäre, wenn es aufgrund von vorgängigen Dossier-Anonymisierungen zu erheblichem Mehraufwand kommen würde. Die Vertreterinnen des HR würden auch in Betracht ziehen, bei einem Folgeprojekt zu unterstützen.

6 Fazit

Ziel des Projekts «Digital und divers. Das Bewerbungsverfahren an der ZHAW neu denken» war es, eine Potential- und Machbarkeitsabklärung für die Einführung von Blind Hiring durchzuführen.

Dazu wurden im ersten Teil eine Literaturanalyse durchgeführt und Praxisbeispiele aus der Privatwirtschaft, dem öffentlichen Sektor und anderer Hochschulen studiert. In einem zweiten Teil wurde im Rahmen eines Workshops der Fokus auf die ZHAW gelegt. Vertreterinnen des HR wurden eingeladen, ihre Ansichten bezüglich Blind Hiring mit dem Projektteam zu diskutieren.

Die Literaturanalyse zeigte, dass insbesondere die Besetzung von Führungspositionen fokussiert werden muss, da hier die grösste Chancenungleichheit besteht. Ebenfalls zeigte die Theorie, dass ein standardisierter Prozess, beispielsweise in Form von Bewertungs-Checklisten, wichtig ist, damit Blind Hiring funktioniert. Ein weiterer zwingender Erfolgsfaktor ist die Sensibilisierung von Führungskräften.

Blind Hiring begann in der Privatwirtschaft, doch auch für den öffentlichen Sektor gibt es bereits Praxisbeispiele, zum Beispiel in Südkorea und Belgien. Auch eine Handvoll Hochschulen hat sich bereits an anonymisierte Bewerbungsprozesse gewagt. An der Universität Helsinki beispielsweise wurde 2018 ein Pilot durchgeführt. Seither fanden zwar keine Folgeprojekte mehr statt, die Universität hätte jedoch Interesse, falls sie Unterstützung von Spezialisten erhält. Die grösste Hürde für Blind Hiring an Hochschulen wird in der Publikationsliste gesehen.

Der Workshop mit Vertreterinnen des ZHAW-HR hat gezeigt, dass Blind Hiring an der ZHAW durchaus möglich wäre. Allerdings würde eine Umsetzung grosse Veränderungen mit sich bringen. Beispielsweise könnte keine gezielte Förderung von Frauen in Führungspersonen mehr stattfinden und es müsste mit KI gearbeitet werden, um einem hohen Mehraufwand und einem längeren Bewerbungsprozess vorzubeugen. Falls nicht nur die Vorselektion, sondern auch die Interviews anonymisiert werden sollen, müssten diese online stattfinden – allenfalls mithilfe von Avataren, um die Identität von Kandidat:innen zu verbergen.

Das Projekt hat einige Limitationen. Zum Beispiel nahmen am Workshop nur Vertreterinnen des HR und von Diversity teil. Es wurden weder die Hochschulleitung noch andere Führungspersonen eingebunden. Dies wäre in einem Folgeprojekt wichtig, um auch die Sicht der Linie einzubringen. Ebenfalls fehlt der Einbezug von Kandidat:innen, welche potentiell Diskriminierung erfahren könnten. Auch die technische Machbarkeit war zwar Teil der Diskussion, kann aber aufgrund von fehlendem Expertenwissen über die aktuell eingesetzten Systeme nicht abschliessend beurteilt werden.

Die Workshop-Teilnehmerinnen haben Interesse an einem Folgeprojekt gezeigt. Dies könnte beispielsweise ein Experiment mit einem kleinen Institut oder Zentrum umfassen. Bei einer Stellenausschreibung könnte darauf hingewiesen werden, dass Dossiers anonymisiert eingereicht werden sollen. Die Vorselektion könnte mithilfe einer KI stattfinden und das erste Interview online mit Avataren. Dank

Erkenntnissen aus einem solchen konkreten Fallbeispiel könnte noch besser eingeschätzt werden, ob und in welcher Form Blind Hiring an der ZHAW möglich ist.

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>
- Derous, E., Nguyen, H.-H., & Ryan, A. M. (2009). Hiring Discrimination Against Arab Minorities: Interactions Between Prejudice and Job Characteristics. *Human Performance*, pp. 297-320.
- Derous, 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-geschaefft/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/ueberuns/organisation/rektorat/stabsstelle-diversity/>

Autorinnen



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.



Damaris Fischer hat einen Masterabschluss in Business Administration mit Spezialisierung auf Public und Non-Profit Management und arbeitete bis 2022 als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Kulturmanagement der ZHAW, wo sie sich mit verschiedenen Themen der digitalen Transformation beschäftigte. Danach hat sie eine Stelle als Projektmanagerin beim Sozialamt des Kanton Zürich angenommen.



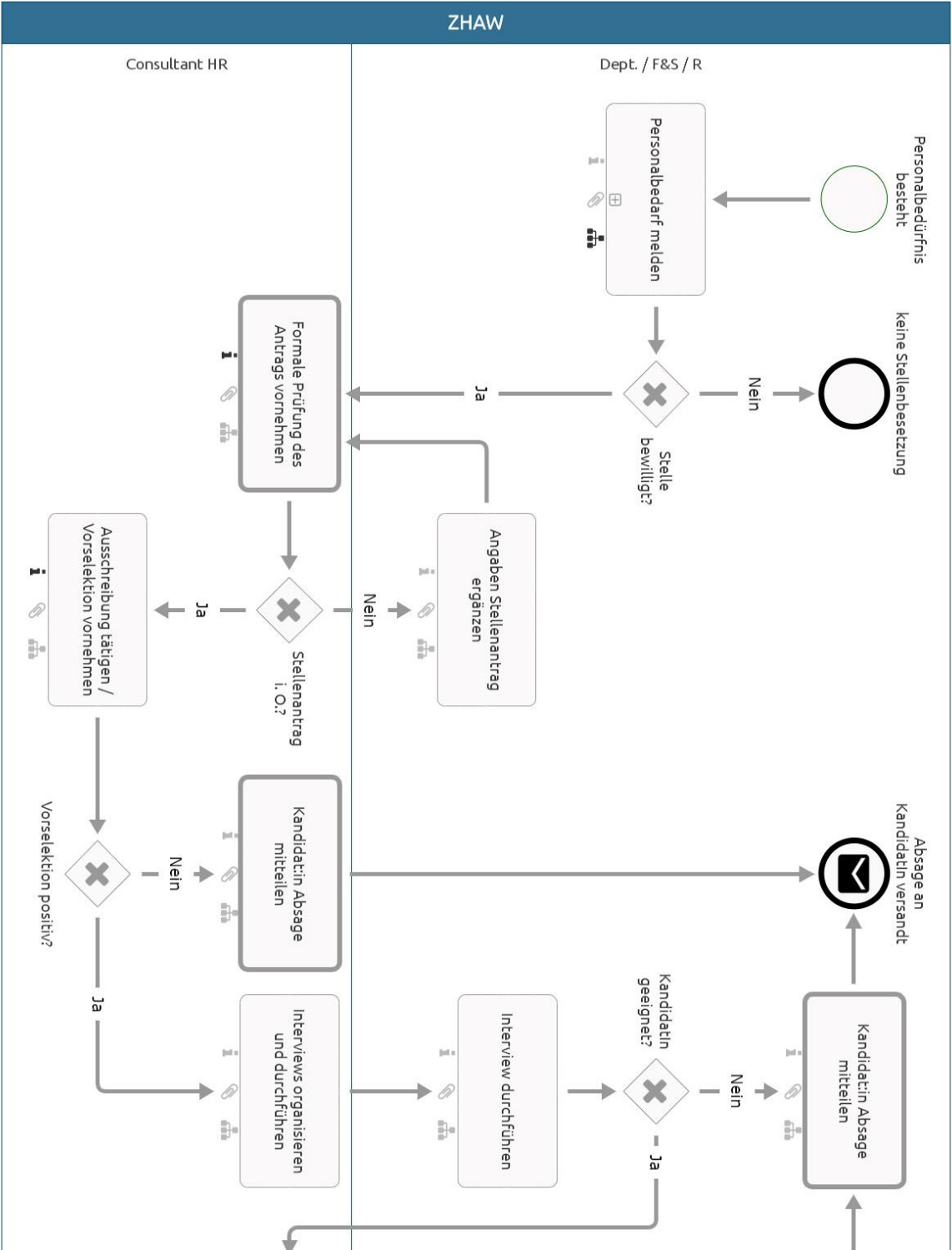
Daniela Frau ist Dozentin am Institut für Organizational Viability und Diversity Beauftragte an der ZHAW-SML. Sie befasst sich insbesondere mit strategischem Diversity Management, Organizational Behaviour und Human Capital Management. Daniela Frau hat kürzlich an der HSG ihr Doktorat in Organisation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

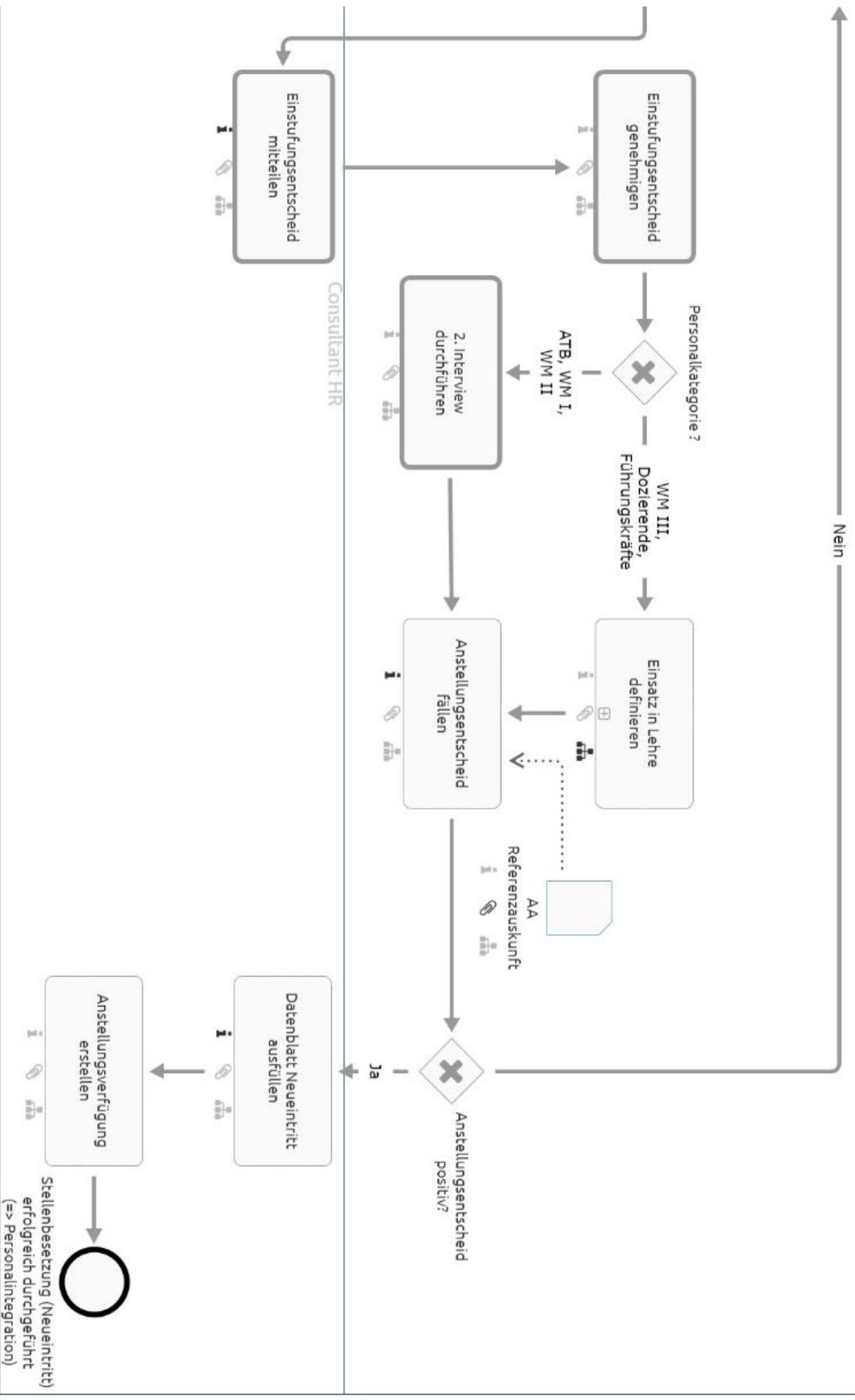


Noemi Cuadra ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Organizational Viability. Sie befasst sich insbesondere mit Fragestellungen im Bereich Human Capital Management. Noemi Cuadra hat einen Masterabschluss in Business Administration mit Vertiefung in Business Development und verfügt über langjährige Berufserfahrung im Human Resources.

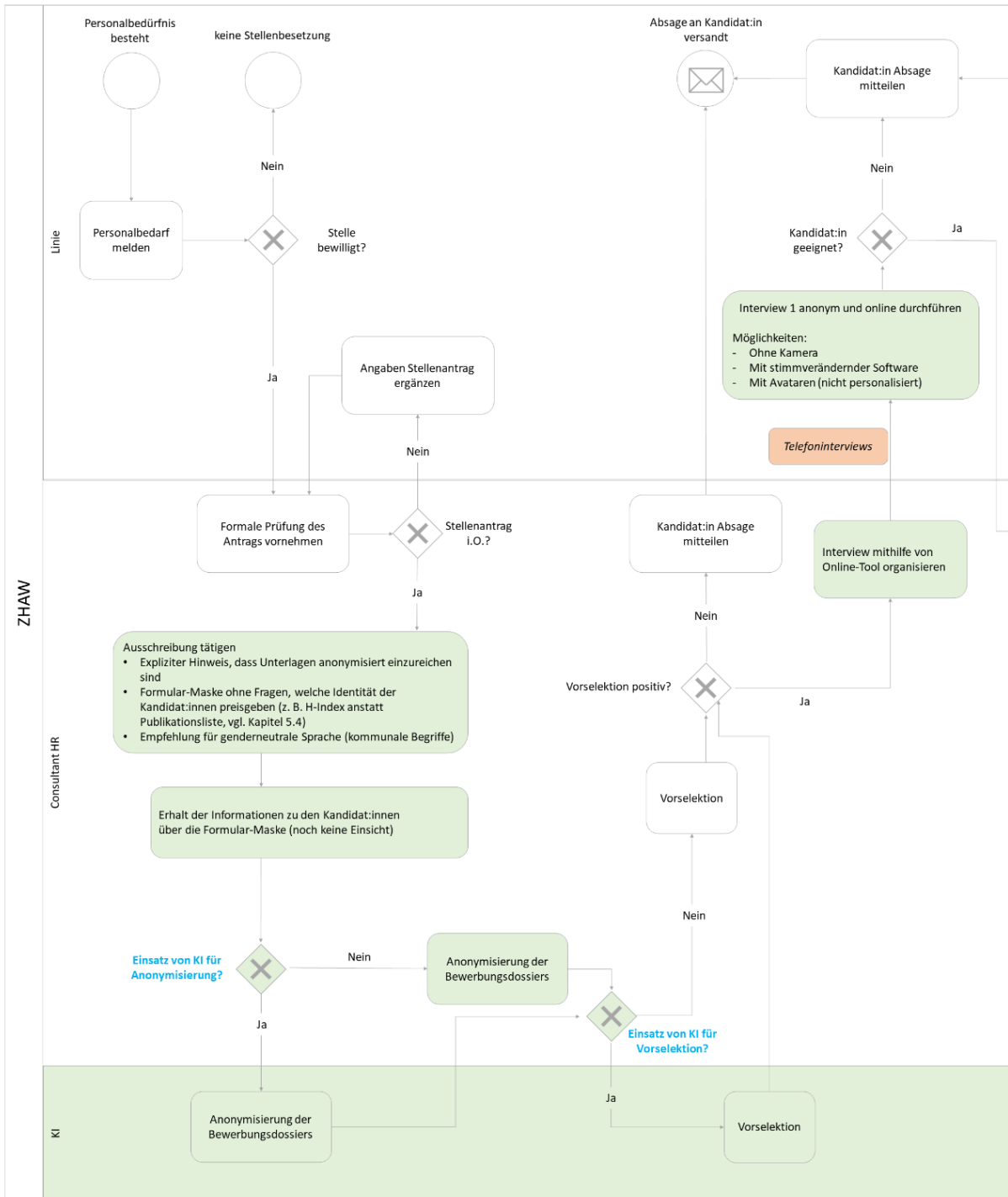
Anhang

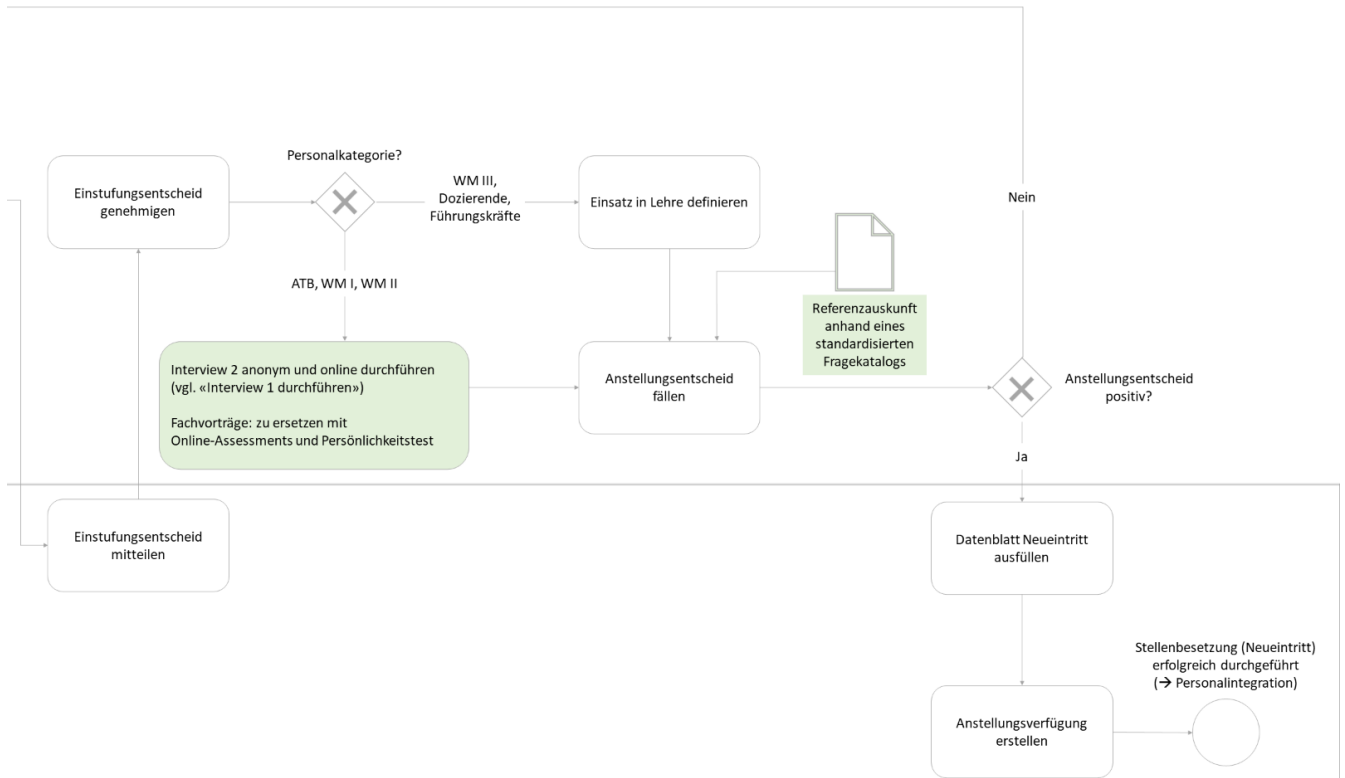
ANHANG 1: AKTUELLER BEWERBUNGSPROZESS ZHAW





ANHANG 2: PROZESSARTIGE DARSTELLUNG DER WORKSHOP-RESULTATE





Legende:

- Nicht prozesskonformer Schritt*
- Neu resp. anzupassen, um Blind Hiring zu ermöglichen
- Zu eliminierender Prozessschritt, um Blind Hiring zu ermöglichen
- Einmalig für alle Bewerbungsprozesse zu beantwortende Frage

