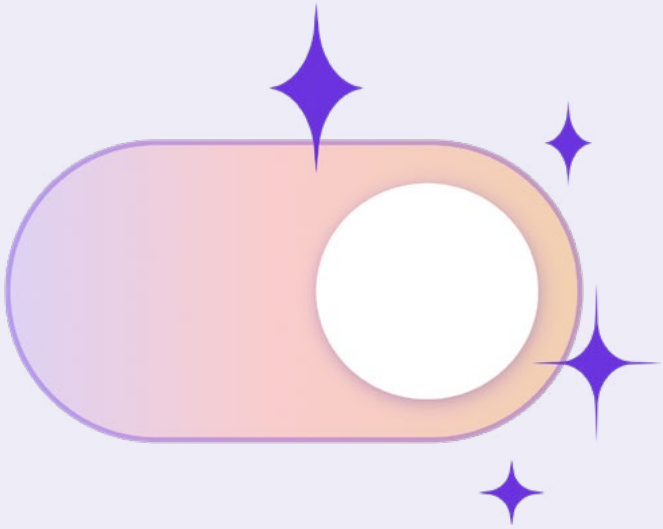


Inklusives Digitales Recruiting

Wie können Interfaces die Diskriminierung in digitalen Bewerbungsprozessen reduzieren?

MASTERTHESIS

Alexander Giese

Inklusives Digitales Recruiting

Wie können Interfaces die Diskriminierung in digitalen Bewerbungsprozessen reduzieren?

MASTERTHESIS

Alexander Giese
Fachhochschule Potsdam
Master of Arts · Interface Design
Sommersemester 2024

BETREUER*INNEN

Prof. Constanze Langer
Prof. Dr. Sebastian Meier

1. Einleitung **6**
1.1 Abstract 6
1.2 Hintergrund 6
1.3 Forschungsfragen 10
1.4 Vorgehen 11

2. Theoretische Grundlagen **12**
2.1 Recruiting und benachbarte Personalprozesse 12
2.2 Diskriminierung in Recruiting-Prozessen 14
2.3 Vorteile von Diversität und Inklusion auf dem Arbeitsmarkt 23
2.4 Maßnahmen für mehr Gleichberechtigung in Recruiting-Prozessen 27

3. Diskriminierung in Recruiting-Software: Analyse drei verbreiteter Anbieter **42**
3.1 BITE 43
3.2 Personio 56
3.3 Greenhouse 68

4. Zwischenfazit: Learnings für bessere Recruiting-Software **90**

5. Entwurf: Interventionen für mehr Gleichberechtigung in Recruiting-Software **98**
5.1 Gestaltungsstil 98
5.2 Methodische Grundlagen 101
5.3 Bewerbenden-Liste 104
5.4 Profil 114
5.5 Evaluation 122

6. Fazit und Ausblick **129**

BEGRIFFSERKLÄRUNGEN

Cis-geschlechtlich, cisgeschlechtlich, cis-gender, cisgender — Cis-geschlechtlich bedeutet, dass bei einem Menschen die Geschlechtsidentität mit dem Geschlecht übereinstimmt, das ihm bei der Geburt auf Grundlage der gesellschaftlichen Einordnung seiner Genitalien zugewiesen wurde. (Debus und Laumann 4)

Intersektionalität — Mit Intersektionalität ist die Berücksichtigung der Überschneidungen verschiedener Formen von Diskriminierung und Benachteiligung gemeint. Der Begriff wurde von Kimberlé Crenshaw eingeführt und befasst sich mit der Frage, wie sich verschiedene soziale Kategorien wie Geschlecht, soziale Klasse, ethnische Herkunft, Nationalität, sexuelle Orientierung/Identität, Alter, Behinderung auf Diskriminierung oder Privilegiertheit auswirken. Die einzelnen Kategorien werden dabei, je nach Kontext, im Zusammenhang zueinander betrachtet. Das bedeutet, dass sie sich je nach Situation gegenseitig verstärken oder abschwächen können. (Debus und Laumann 10)

Neurodiversität, neurodivergent — Der Begriff Neurodiversität wurde von der Autistin Judy Singer in den 1990er Jahren geprägt und beschreibt die Vielfalt neurologischer Entwicklungsweisen. Er betont, dass es keine »richtige« oder »normale« Art gibt, zu denken, zu lernen oder sich zu verhalten, und sieht Unterschiede nicht als Defizite. Neurodivergenz umfasst dabei Diagnosen wie Autismus, AD(H)S, Dyslexie, Dyskalkulie und das Tourette-Syndrom. (Neurodiverse Gemeinschaft e.V.)

Trans*, transgender, transgeschlechtlich, transident, transsexuell — Diese Begriffe beschreiben Menschen, deren Geschlechtsidentität nicht mit dem Geschlecht übereinstimmt, das ihnen bei der Geburt auf Grundlage der gesellschaftlichen Einordnung ihrer Genitalien zugewiesen wurde. (Debus und Laumann 15)

Queer — Ursprünglich war das Wort eine englischsprachige Beleidigung (schräg, falsch, verrückt) für Menschen, die nicht heterosexuell waren oder in zweigeschlechtliche Normen passten. Im Zuge der AIDS-Krise in den 1980er Jahren wurde der Begriff als Selbstbeschreibung uminterpretiert, um die damals separaten Schwulen- und Lesbenbewegungen als Bündnis zu repräsentieren. Er wird heute meist für alle Menschen verwendet, die nicht in heteronormative Ordnungen passen. Manche Menschen lehnen die Bezeichnung jedoch für sich ab, da sie sich das Schimpfwort nicht aneignen wollen. Andere kritisieren, dass Sammelbegriffe die Sichtbarkeit einzelner beispielsweise lesbischer, schwuler oder trans* Identitäten verschlechtern. (Debus und Laumann 12) In dieser Thesis wird der Begriff »queer« als absichtlich diffuser und inklusiver Überbegriff verwendet.

1. Einleitung

1.1 Abstract

Diese Masterthesis stellt eine Sammlung von Interventionen in Interfaces für Recruiting-Software vor, die Diskriminierung in Bewerbungsprozessen reduzieren sollen. Zuerst wird untersucht, an welchen Stellen im Recruiting-Prozess Diskriminierung auftritt, wer davon betroffen ist und welche Gründe es dafür gibt. Danach werden Maßnahmen aus der Unternehmensberatung und der Sozialwissenschaft vorgestellt, mit denen Benachteiligung reduziert und Inklusion gefördert werden kann.
Darauf aufbauend wird anhand von drei Recruiting-Softwares analysiert, wie Diskriminierung in den Interfaces stattfindet und ob der Auslöser dafür eher Menschen oder die Technologien selbst sind. Im Anschluss wird ein Entwurf vorgestellt, der versucht die Maßnahmen aus der Wissenschaft auf die Recruiting-Interfaces anzuwenden. Dabei werden mehrere Interventionen erörtert und diskutiert, welche Maßnahmen Recruiter*innen helfen können alle Menschen und Lebensläufe fair zu behandeln und eine objektivere Kandidat*innenauswahl zu treffen.

1.2 Hintergrund

PROBLEMATIK

Dass es beim Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt Ungerechtigkeiten zwischen Deutschen und Menschen mit anderer Nationalität oder ethnischen Hintergrund gibt, ist weithin bekannt und bereits gut erforscht. In einer Befragung von Indeed und Yougov aus dem Jahr 2021 gaben 41 Prozent der Befragten an, sich als Mensch mit Migrationshintergrund bei Bewerbungen diskriminiert zu fühlen (Indeed 8). Eine große Rolle spielen Bewerbungsprozesse, in denen Menschen aus verschiedenen Gründen anders behandelt oder gar nicht erst eingeladen werden.

Ein oft genanntes Beispiel sind Frauen, die Kopftuch tragen und einen ausländisch klingenden Namen haben. Sie erhalten häufig deutlich weniger Antworten auf Bewerbungen als vergleichbare Bewerbende mit deutschem Namen (Baldsch et al. 70). Ein anderes Beispiel sind Menschen, die vorhandene Kenntnisse nicht durch einen Abschluss nachweisen können und daher ausgeschlossen werden. Es geht aber auch um Menschen, deren ausländische Bildungsabschlüsse nicht anerkannt werden oder die es sich nicht leisten können, Zertifikate für ihre Sprachkenntnisse zu erwerben.

Die Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt beschränkt sich nicht nur auf Nationalität und ethnische Herkunft. Wird die Problematik intersektional betrachtet, müssen weitere Dimensionen der Vielfalt mit einbezogen werden. Der Charta der Vielfalt e.V. formuliert dazu folgende Vielfaltsdimensionen: Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, Geschlecht und

Abb. 1 Die sieben Kern-Vielfaltsdimensionen im Modell des Charta der Vielfalt e.V. in einer Abbildung frei nach Gardenswartz und Rowe: »4 Layers of Diversity«

geschlechtliche Identität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung und soziale Herkunft (Charta der Vielfalt e.V.).

Häufig haben Unternehmen noch keine Strategie für das Thema Diversity oder ihre Strategien sind nicht ausgereift (McKinsey & Company 5). Möglicherweise fehlen die Selbstreflexion und das Bewusstsein für die negativen Auswirkungen, die der Ausschluss von qualifizierten Bewerbenden anderer Herkünfte hat. Dabei bringt die Etablierung von Diversity und Inklusion viele Vorteile für Unternehmen und bietet durch die Erschließung weiterer Gruppen zur Personalgewinnung Antworten auf Herausforderungen wie den Fachkräftemangel oder die Digitalisierung.

Es gibt zwar bereits Arbeitgebervereinigungen wie den Charta der Vielfalt e.V., die einen ganzheitlichen Ansatz für Diversity in der Arbeitswelt vertreten, dennoch ist es eine Besonderheit, wenn sich ein Unternehmen deren Leitlinien anschließt. Diversity ist noch kein Standard in der Wirtschaft geworden.

Verbände und Vereine können als Leuchttürme fungieren und leisten wichtige Arbeit durch Beratung von Unternehmen, Publikationen und Öffentlichkeitsarbeit. Bei der Umsetzung von konkreten Maßnahmen können hingegen Unternehmensberatungen unterstützen. So werden jedoch nur Organisationen erreicht, die bereits ein Interesse am Thema haben. Um auch die Neulinge zu erreichen oder vorhandene Inklusionsstrategien weiter zu stärken, könnte die Software, die von Personalabteilungen täglich zur Auswahl und Verwaltung von Bewerbenden verwendet wird, ein guter Ansatzpunkt sein. Hier kann die Gestaltung des User Interfaces und der User Experience einen großen Beitrag dazu leisten Recruiting-Prozesse gerechter zu machen und Unternehmen bei der Etablierung von Diversity und Inklusion zu unterstützen.

IMPACT

Bei der Überarbeitung von Interfaces in Recruiting-Software für mehr Diversity gibt es zwei Herausforderungen. Einerseits kann die Software selbst Diskriminierung verursachen oder verstärken. Zum Beispiel durch Algorithmen, die nach unbekannten Kriterien Bewerbende aussortieren und keine Rücksicht auf chronische Krankheiten, Menschen mit Behinderung etc. nehmen. Auch die Gestaltung des Interfaces kann dabei bestimmte Interaktionsmuster provozieren und so Unfairness fördern. Hier gilt es diskriminierende Effekte zu finden und zu verhindern. Andererseits geschieht Diskriminierung durch die HR-Mitarbeitenden, die entscheiden, welche Person eingeladen wird oder nicht. Hier möchte ich erforschen, wie die Recruiting Software darauf Einfluss nehmen kann, um so eine gerechtere Bewerber*innenauswahl zu erzielen.

Personal-Software wird bisher vor allem von größeren Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden verwendet. Durch die voranschreitende Digitalisierung verbreitet sie sich zunehmend auch bei kleinen und mittleren Unternehmen. Dabei wird sie vorwiegend für die Verarbeitung von Bewerbungsdaten und die Auswahl der Bewerbenden genutzt. Die Software kann somit viel Macht über Menschen haben, jedoch hat sie kein eigenes moralisches Verständnis. Hier besteht eine große Gefahr zur Diskriminierung und zugleich ein großes Potential für Korrekturen und Fortschritt. Wenn die HR-Software Diversity als selbstverständlich sieht und dabei unterstützt, alle Menschen und Lebensläufe gerecht zu behandeln, können davon Millionen von Menschen profitieren.

1.3 Forschungsfragen

In meiner Masterthesis widme ich mich der Frage, welche Möglichkeiten es gibt, durch die Gestaltung von Interfaces, die Diskriminierung gegenüber marginalisierten Gruppen in digitalen Recruiting-Prozessen zu reduzieren.

Wie viele Informationen zu den Bewerbenden werden in verschiedenen Prozessphasen angezeigt? Wie werden diese dargestellt und für die Personalverantwortlichen aufbereitet? Wie kann die Automatisierung der Vorauswahl von Bewerbenden menschenfreundlicher gemacht werden? Wie diskriminieren Algorithmen bestimmte Menschengruppen und wie kann dies reduziert werden? Welche gestalterischen Elemente und Interaktionsmuster haben Einfluss auf die Entscheidungen für oder gegen Bewerbende? Wie muss ein Interface gestaltet sein, um Bewerbende möglichst objektiv miteinander zu vergleichen? Wo braucht es möglicherweise positive Diskriminierung in der Software, um zum Fortschritt beizutragen?

1.4 Vorgehen

In meiner Thesis fokussiere ich mich auf das digitale Recruiting und die Bewerbendenverwaltung mithilfe von HR-Software. Hierzu existiert bereits eine gute Grundlage an Forschungsmaterial und Studien, die mir als Basis für einen informierten Entwurf dienen können. Für die Recherche und spätere Entwicklung von Entwürfen werde ich mich auf die Vielfaltsdimensionen des ethnischen Hintergrunds und das Geschlecht beziehungsweise die geschlechtliche Identität beschränken. Das liegt daran, dass nur diese Informationen sicher in HR-Software verfügbar sind. Weitere Informationen zur Person, die für eine umfassende intersektionale Betrachtung der Bewerbenden notwendig wären, werden nur selten durch digitale Bewerbungsformulare erhoben. Zudem sollten zur Entscheidung, ob eine Person eingestellt wird, deren Fähigkeiten im Vordergrund stehen, und nicht persönliche Details.

Als Einblick in die Herausforderungen der Praxis habe ich Interviews mit drei HR-Manager und Recruiter*innen geführt. Ihre Erfahrungen dienen mir als Basis für die weitere Recherche. In den theoretischen Grundlagen der Thesis stelle ich Methoden aus den Bereichen der Unternehmensberatung und der Sozial- und Verhaltensforschung vor, die dabei helfen können Diskriminierung zu reduzieren. Im Anschluss überprüfe ich, welche der Methoden sich auf Recruiting- Software anwenden lassen. Mit dieser Vorlage stelle ich zum Schluss eine Konzeption und Gestaltung von Interventionen in Recruiting-Interfaces vor, die zu mehr Fairness in Bewerbungsprozessen beitragen sollen. Wenn möglich, werde ich zur Validierung der Entwürfe mit den gleichen Expert*innen wie in den Interviews ein Testing durchführen.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Recruiting und benachbarte Personalprozesse

Zur Einordnung des Handlungsfeldes für meine Thesis und zum Verständnis der Zusammenhänge mit benachbarten Personalprozessen gebe ich hier einen Überblick zu den wichtigsten Prozessen im Human Resource Management. Ich richte mich dabei nach den HR-Prozess-Clustern aus dem HR-Lexikon von Personio, einem der größten Personalsoftware-Anbieter in Deutschland, die ich im Folgenden zusammenfasse (Personio, »HR-Prozesse: optimieren, digitalisieren, automatisieren«):

Personalplanung
Kurz-, mittel- und langfristige Planung des Personalbedarfes mithilfe von Kennzahlen zur Erkennung von Über- oder Unterbesetzung, Sicherstellung der Verfügbarkeit von Personal mit den notwendigen Fähigkeiten

Personalgewinnung (Recruiting)
Aktive Ansprache von Bewerbenden mittels E-Sourcing und E-Recruiting, Bewerbendenmanagement, die Erstellung von Anforderungsprofilen und Stellenausschreibungen, das Veröffentlichen und Verbreiten von Stellenanzeigen, Personalauswahlverfahren und Onboarding neuer Mitarbeitender

Personalverwaltung
Pflege von Personalakten, Abwesenheitsmanagement, Urlaubsplanung und -genehmigung

Lohnabrechnung
Festlegung und Verwaltung von Gehältern, Boni, Zusatzleistungen sowie Altersvorsorge, Sozialleistungen und Mitarbeitendenvergünstigungen und deren Weitergabe an Lohnbüros

Personalentwicklung
Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeitenden sowie Feedback und Performance Management

Offboarding
Abschluss aller offenen administrativen Prozesse, Wissensweitergabe sowie Zeugniserstellung und Rückgabe von Materialien und IT-Ausstattung

2.2 Diskriminierung in Recruiting-Prozessen

Mein Entwurf wird sich mit der Personalgewinnung beschäftigen, welche häufig mit dem Begriff Recruiting bezeichnet wird. In diesem Bereich gibt es wiederum eine Kette von Prozessen, die unterschiedlich großes Potential für Diskriminierung aufweisen. Hier ein Überblick über die am meisten verbreiteten Phasen in Recruiting-Prozessen:

- Bedarfsanalyse
- Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil
- Planung der Recruiting-Strategie
- Stellenausschreibung oder direkte Ansprache mit Online-Tools oder auf Messen etc.
- Bewerbenden-Management (Verwaltung der Akten)
- Auswahlverfahren
- Screening der Unterlagen
  - Telefon-Interview (optional)
  - 1. Persönliches Interview
  - Assessment Center, Online-Test, Hausaufgaben, Probearbeiten (optional)
  - 2. Persönliches Interview (meist in anderer Besetzung)
- Entscheidung
- Angebot und Verhandlung
- Vertragserstellung

Je höher das Anforderungsprofil für eine Stelle ist, desto mehr Phasen gibt es, die von Bewerbenden durchlaufen werden müssen. Zudem haben kleinere Unternehmen meist kürzere Prozesse und größere Unternehmen häufig längere Prozesse, bis es zu einer Einstellung kommt. (Personio, »Recruiting: Definition, Prozess und Instrumente«)

WO WIRD DISKRIMINIERT?

Prinzipiell kann es in allen Abläufen und direkten Begegnungen in Bewerbungsverfahren zu Diskriminierung kommen. Wirklich entscheidend für die Gleichberechtigung am Arbeitsmarkt sind die Momente, an denen Bewerbungen gesichtet, bewertet, aussortiert werden und wo sich Meinungen gebildet werden und Entscheidungen getroffen werden müssen.

Demnach haben folgende der zuvor genannten Prozesse im Recruiting ein hohes Potential für Diskriminierung:

Direkte Ansprache mit Online-Tools oder auf Messen etc.
Bewusste und unbewusste Vorurteile der Recruiter*innen beeinflussen, wer überhaupt angesprochen wird.

Bewerbenden-Management (Verwaltung der Akten)
Durch Verfahren, die Menschen ausschließen oder unzugänglich für sie sind, was vor allem Menschen anderer ethnischer Herkunft und Menschen mit Behinderung betrifft.

Auswahlverfahren
Weil zur Beurteilung der Bewerbenden meist sehr persönliche Daten genutzt werden, die Vorurteile provozieren können.

In Auswahlverfahren werden zum Beispiel Menschen mit ausländisch klingenden Namen unterbewusst schlechter bewertet oder sogar direkt aussortiert. Das belegen sogenannte Korrespondenzstudien. Dazu werden Lebensläufe fiktiver Personen mit identischen Qualifikationen, aber unterschiedlichen anderen Merkmalen, wie dem Namen oder Geschlecht an Unternehmen gesendet und überprüft, wie diese die eingesendeten Lebensläufe bewerten. (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, *Fair in den Job! Leitfaden für diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren* 10)

Eine solche Untersuchung von 2014 ergab beispielsweise, dass allein ein türkischer Name ausreichen kann, dass die Chance auf ein Vorstellungsgespräch um bis zu elf Prozent sinkt. (Schneider et al. 23, Tab. 4)

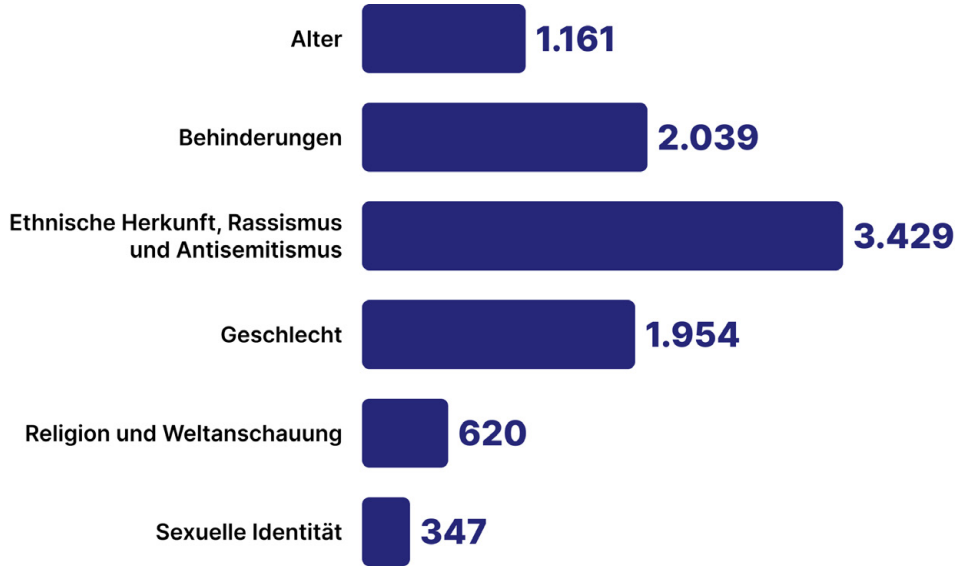
Diese Ergebnisse werden durch eine große Zahl weiterer Korrespondenzstudien in Europa eindeutig belegt, wie Susanne Veit in einer Meta-Untersuchung von 2020 zusammenfasst:

> [...] alle sind gleich, aber manche sind gleicher. Menschen mit Migrationshintergrund haben in Deutschland – wie auch in den meisten anderen westlichen Demokratien – auch bei gleicher Qualifikation signifikant schlechtere Erfolgsaussichten, wenn sie sich auf Ausbildung-, Praktikums- und Arbeitsstellen bewerben. (Veit 16)

WER WIRD DISKRIMINIERT?

Die ungleiche Behandlung beschränkt sich jedoch nicht allein auf Geschlecht oder ethnische Herkunft und Nationalität. So standen im Jahresbericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes aus 2023 die Merkmale Ethnische Herkunft an erster Stelle, Behinderung und chronische Krankheiten an zweiter, Geschlecht an dritter, Alter an vierter, Religion und Weltanschauung an fünfter und sexuelle Identität an sechster Stelle der eingegangenen Beratungsanfragen (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, *Jahresbericht 2023* 36). Doch diese Statistik betrachtet nur die nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzt (AGG) geschützten Merkmale.

Für eine umfassendere Beschreibung der Gruppen, die benachteiligt werden, hilft es wieder die Vielfaltsdimensionen heranzuziehen, die auch von der Charta der Vielfalt verwendet werden. Jede der Dimensionen aus dem Modell kann zum Auslöser von Diskriminierung werden.



Mehrfachnennung bei mehrdimensionaler Diskriminierung: Teilweise beziehen sich Anfragen auf Diskriminierungen beispielsweise aufgrund des Geschlechts und aufgrund der Religion.

Abb. 2 Verteilung der Beratungsanfragen an die Antidiskriminierungsstelle des Bundes im Jahr 2023 unterteilt nach geschützten AGG-Merkmalen

Legt man den Blick auf die persönlichen Privilegien, die zu den Vielfaltsdimensionen gehören, würde ich folgende Eingrenzung formulieren:

In Recruiting-Prozessen in Deutschland werden vor allem Menschen benachteiligt, die

- älter sind,
- nicht weiß sind,
- nicht christlich oder atheistisch leben,
- keine deutsche Staatsbürgerschaft haben,
- nicht männlich sind,
- nicht heterosexuell sind,
- nicht cis-geschlechtlich sind,
- weniger soziales Kapital haben,
- mit körperlicher oder geistiger Behinderung leben,
- mit chronischen oder psychischen Erkrankungen leben

oder eine Kombination dessen als Lebensrealität haben. Nur mit einer intersektionalen Betrachtungsweise lassen sich die Verflechtungen der individuellen Voraussetzungen für die Arbeitsplatzsuche abbilden.

Für meinen Entwurf werde ich den Fokus dennoch auf die Eigenschaften Ethnische Herkunft, Nationalität sowie Geschlecht und geschlechtliche Identität setzen, da diese Daten am häufigsten in Bewerbungsprozessen verarbeitet werden. Meine Analyse von Recruiting-Software bestätigte, dass selten ausreichend diskriminierungssensible Daten erfasst werden, sodass wirklich alle oben genannten Faktoren sichtbar und zum Benachteiligungsgrund werden könnten.

WIE WIRD DISKRIMINIERT?

Die Art der Diskriminierung ist meist sehr ähnlich. Menschen werden ausgeschlossen durch Ablehnung der Bewerbung, ausbleibende Antworten darauf oder weil eine Bewerbung auf die Stelle für sie nicht zugänglich ist (digitale Formulare, keine barrierefreien Angebote zur Teilnahme an Interviews). Des Weiteren werden Kompetenzen aufgrund von Vorurteilen oder unbewussten Stereotypen schlechter bewertet, oder es werden die Bewerbungsunterlagen anderer Menschen bevorzugt, trotz gleichwertiger Expertise. Unrealistische Anforderungen in Stellenbeschreibungen können auch dazu führen, dass Menschen mit weniger Zertifikaten aber theoretisch passenden Qualifikationen keine Chance auf ein Vorstellungsgespräch bekommen. Abgesehen von Faktoren, die die Eignung einer Person betreffen, kann es auch zu diskriminierenden Situationen in persönlichen Begegnungen am Telefon oder in Bewerbungsgesprächen kommen.

WARUM WIRD DISKRIMINIERT?

Die Ursachen für diskriminierende Praktiken in Bewerbungsverfahren sind komplex. Sie basieren auf psychologischen Mechanismen, die zu Vorurteilen, Stereotypen und kognitiven Verzerrungen führen. Sie hängen auch häufig mit strukturellen Ungleichheiten zusammen, die reproduziert werden. Vorurteile existieren beispielsweise aufgrund von rassistischen Einstellungen oder Homo-, Trans*- oder allgemeiner Queerfeindlichkeit. Ebenso können auch automatisch aktivierte Assoziationen zu diskriminierendem Verhalten führen, selbst wenn die Personalverantwortlichen sich dieser Vorurteile nicht bewusst sind, wie in einer Studie von Dan Olof Rooth aus dem Jahr 2010 nachgewiesen wurde (Rooth 523). Er führte ebenfalls eine Korrespondenzstudie durch und ergänzte diese anschließend mit einem impliziten Assoziations-Test (IAT-Test). Als Ergebnis ordneten mehr als dreiviertel der Recruiter*innen den arabisch-muslimischen Bewerbenden negative Eigenschaften zu.

Faktoren wie Unsicherheit, Unwissenheit oder Berührungsängste können dazu beitragen, dass Menschen eine ablehnende Haltung gegenüber bestimmten Personen entwickeln. Eine der HR-Expertinnen, die ich interviewte, erzählte von der Bewerbung einer blinden Person, die nicht ernst genommen wurde. Die zuständigen Recruiter*innen konnten sich nicht vorstellen, wie eine blinde Person die Aufgaben in der Firma erledigen solle. Dabei hatte die Person die gleichen Qualifikationen wie alle anderen Bewerbenden, also muss sie auch in der Lage sein, die entsprechenden Tätigkeiten auszuführen. Ein anderer Grund, weshalb Menschen mit Behinderung von Arbeitgebern gemieden werden, ist eine Scheu vor möglichen Kosten, wenn sie zum Beispiel die passende IT-Ausrüstung anschaffen und Arbeitsplätze umbauen müssen.

In der psychologischen Forschung wird diese Voreingenommenheit mit dem englischen Begriff Bias bezeichnet. Er beschreibt kognitive Wahrnehmungsverzerrungen und Denkfehler. Diese können zu einer systematischen Tendenz führen, bestimmte Personen oder Gruppen aufgrund von Vorurteilen, Stereotypen oder unbewussten Annahmen unfair zu behandeln (Domsch et al. 5).

» Experten glauben, dass […] 80 % der Einstellungsentscheidungen einem Unconscious Bias unterliegen […], d. h. wir treffen innerhalb von Sekunden eine Entscheidung (unbewusst) und sind dann im Assessment-center einen ganzen Tag lang damit beschäftigt, uns unsere unbewusste Entscheidung logisch zu erklären.

(Domsch et al. 6)

Bias kann sowohl bewusst (Conscious Bias) als auch unbewusst (Unconscious Bias) auftreten. Conscious Bias bedeutet, dass jemand absichtlich und bewusst Vorurteile gegenüber einer Person hat. Unconscious Bias hingegen funktioniert sehr subtil, ohne dass es die Person selbst merkt. Zum Beispiel durch die bereits angesprochenen tief verwurzelten unbewussten Stereotypen. Diese sind besonders relevant für Auswahlprozesse im Recruiting, da sie sich sehr unauffällig auswirken und gleichzeitig viel Einfluss auf Entscheidungen haben können.

Heutzutage sind viele verschiedene Formen von Bias erforscht. In einem populären Artikel von 2016 hebt Kathleen Nalty einige Arten von unbewussten Vorurteilen hervor, die am meisten Relevanz für Personalentscheidungen haben. Im Folgenden übersetze ich ihre Darstellung und fasse sie kurz zusammen:

Confirmation Bias (Bestätigungsvoreingenommenheit) ist eine Art von unbewusster Voreingenommenheit, die Menschen dazu veranlasst, Informationen, die ihr bestehendes Glaubenssystem bestätigen, mehr Aufmerksamkeit zu schenken und gleichzeitig Informationen, die diesem Glaubenssystem widersprechen, außer Acht zu lassen. (Kathleen Nalty 45)

Attribution Bias führt dazu, dass Menschen das Verhalten und die Umstände der Angehörigen ihrer eigenen sozialen Gruppen (»Ingroups«) positiver bewerten, etwa indem sie ihnen eine zweite Chance geben und einen Vertrauensvorschuss einräumen. Die Angehörigen ihrer »Outgroups« werden hingegen nach weniger günstigen Gruppenstereotypen beurteilt. (Kathleen Nalty 46)

Availability Bias (Verfügbarkeitsvoreingenommenheit) veranlasst Menschen dazu, nur die verfügbaren Informationen zu berücksichtigen anstatt der Informationen, die wirklich repräsentativ sind. Wenn Sie also zum Beispiel automatisch an einen Mann denken, wenn Sie aufgefordert werden, an eine »Führungsperson« zu denken, und an eine Frau, wenn Sie aufgefordert werden, an eine »Hilfsperson« zu denken, werden Sie sich bei der Interaktion mit einer weiblichen Führungsperson oder einem Mann in einer Hilfsposition eher unwohl fühlen. (Kathleen Nalty 46)

Affinity Bias (Affinitätsvoreingenommenheit) ist die Tendenz, sich Menschen zuzuwenden und Beziehungen zu ihnen aufzubauen, die uns ähnlicher sind und ähnliche Interessen und Hintergründe haben.
Dies führt dazu, dass Menschen mehr Energie und Ressourcen in diejenigen investieren, die zu ihrer Affinitätsgruppe gehören, während sie andere ungewollt außenvor lassen. (Kathleen Nalty 46)

Meine Recherche zeigt deutlich, dass Diskriminierung in jeder Phase des Bewerbungsprozesses auftreten kann. Die Identifizierung der diskriminierenden Mechanismen ist entscheidend, um gezielte Maßnahmen zur Reduktion von Vorurteilen und Stereotypen zu entwickeln.
Sie bildet die Basis für meine Recherche nach Studien und Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit im Recruiting und zum Abbau von Diskriminierung.

2.3 Vorteile von Diversität und Inklusion auf dem Arbeitsmarkt

Dass Bewerbungsverfahren in Deutschland und weltweit nicht für alle Menschen gerecht und fair ablaufen, ist vielfach belegt. Und das, obwohl es im deutschen Grundgesetz verboten ist Menschen aufgrund definierter Eigenschaften zu benachteiligen. Theoretisch wird damit allen Menschen die Gleichbehandlung garantiert.

Art 3

(1) Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich.

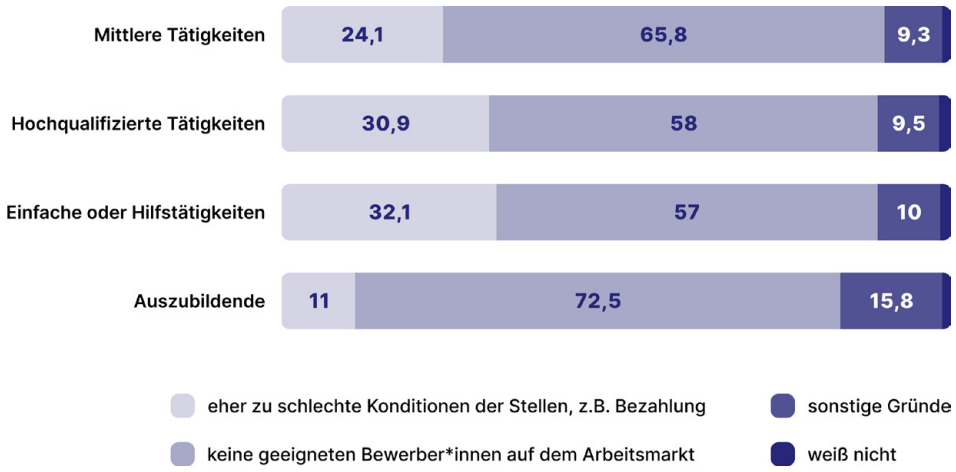
(2) Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.

(3) Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.

(Bundesrepublik Deutschland)

Die Realität auf dem Arbeitsmarkt ist jedoch eine andere. Dabei haben Unternehmen eher Nachteile, wenn sie zulassen, dass geeignete Bewerbende beispielsweise aufgrund von Vorurteilen ausgeschlossen werden. Zudem verpassen sie so die Chance, passendes Personal zu gewinnen, das sie für die Bewältigung der aktuell größten Herausforderungen wie dem Fachkräftemangel und der Digitalisierung benötigen. Der Fachkräftemangel ist ein ernstes Problem, mit dem viele Branchen auf dem deutschen Arbeitsmarkt zu kämpfen haben.

Den größten Bedarf an Arbeitskräften gibt es für technische, handwerkliche und soziale Jobs sowie im Gesundheitswesen und in der IT-Branche (Bundesagentur für Arbeit). Durch den demografischen Wandel verschärft sich dieser Personalmangel immer weiter, da mehr Menschen den Arbeitsmarkt verlassen, als neue qualifizierte Kräfte hinzukommen. In einer Untersuchung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) aus 2022 wurde als Hauptproblem bei der Stellenbesetzung angegeben, dass nicht genügend geeignete Bewerbende auf dem Arbeitsmarkt verfügbar seien (Ahlers und Quispe Villalobos 8).



Quelle: Berechnungen des WSI, gewichtete Prozente, WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021/22, N=2.173

Abb. 3 Branchenübergreifende Gründe für die Stellenbesetzungsprobleme, Angaben der befragten Betriebs- und Personalräte in Prozent

Verschiedene Arbeitsmarktexperten bestätigen immer wieder, dass der Fachkräftebedarf der nächsten Jahre und Jahrzehnte nur mit Einwanderern aus der EU und Drittstaaten gedeckt werden kann. Laut einer Studie vom Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung im Auftrag der Bertelsmann Stiftung müssten jedes Jahr mindestens 260.000 Menschen zuwandern, um den Bedarf an Arbeitskräften bis 2023 geradeso zu decken. (Fuchs et al. 12) Demnach ist die Diskriminierung von Bewerbenden etwa aufgrund von Geschlecht oder ethnischer Herkunft besonders fatal.

Dabei bringt neues, vielfältiges Personal mehr Produktivität sowie Innovation in Unternehmen und steigert die Attraktivität als Arbeitgeber. (McKinsey & Company Preface) Diesen Effekt erklärt Katherine W. Phillips, Professorin für Leadership and Ethics von der Columbia Business School, in einem Artikel folgendermaßen:

> The fact is that if you want to build teams or organizations capable of innovating, you need diversity. Diversity enhances creativity. It encourages the search for novel information and perspectives, leading to better decision making and problem solving. Diversity can improve the bottom line of companies and lead to unfettered discoveries and breakthrough innovations. Even simply being exposed to diversity can change the way you think. This is not just wishful thinking: it is the conclusion I draw from decades of research from organizational scientists, psychologists, sociologists, economists and demographers.
>
> (Phillips 44)

Demnach sei bereits ein diverses Umfeld dazu in der Lage, Mitarbeitende kreativer zu machen und bei der Lösung von Problemen zu unterstützen. Gleichzeitig steige auch der unternehmerische Erfolg an, da durch innovative Lösungen neue Märkte erschlossen werden können. Wenn verschiedene Charaktere und Kulturen in einem Unternehmen geschätzt werden, verbessert sich zudem das Betriebsklima. Eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden sorgt wiederum dafür, dass sie länger in einer Beschäftigung bleiben, was in Zeiten des Personalmangels das Ziel jedes Unternehmens sein sollte. (McKinsey & Company 30)

Um dem Personalmangel ernsthaft entgegenzuwirken, sollten Unternehmen neben den Diversitätsdimensionen Geschlecht und geschlechtliche Identität und ethnischem Hintergrund & Nationalität zusätzlich auch auf die soziale Herkunft ihrer Bewerbenden eingehen. Das Potential dieses Aspektes wird in Personalabteilungen bisher jedoch kaum gesehen.

»Hinter Faktoren, die meist als Schwächen betrachtet werden, wie etwa Lücken im Lebenslauf oder fehlende Schulabschlüsse, können sich auch Stärken verbergen.« (Roig und Gaiser 13) Beispielsweise wenn eine Studentin durch finanzielle Engpässe oder Betreuungsaufgaben ihr Studium erst spät beginnen und mehrfach pausieren musste, dann deutet dies eher auf Durchhaltevermögen und hohe Motivation hin. Auch die Gründe für fehlende Abschlüsse oder Zertifikate können vielfältig sein. Hier ist insbesondere die Anerkennung ausländischer Abschlüsse eine enorme Barriere (Roig und Gaiser 13).

Bereits 2003 evaluierte Edward Hubbard, welchen Einfluss Diversität auf den unternehmerischen Erfolg hat. Seine Untersuchungen kamen zu dem Ergebnis, dass zwar anfänglich Mehrkosten durch Diversity-Maßnahmen entstehen, sich das Investment aber lohnt, da so langfristig Arbeitskräfte gesichert werden und ihre Produktivität sichergestellt werden kann. (Hubbard 20) Demnach sollte es ein zentrales Ziel jedes Unternehmens sein, seine Recruiting-Prozesse so fair und gerecht wie möglich zu machen und die Diversität der Belegschaft zu erhöhen.

2.4 Maßnahmen für mehr Gleichberechtigung in Recruiting-Prozessen

Um Diskriminierung und Vorurteile in Bewerbungsverfahren effektiv zu reduzieren, gibt es verschiedene erforschte Ansätze, die auf unterschiedliche Aspekte des Einstellungsprozesses abzielen. Im Folgenden stelle ich einige der effektivsten Maßnahmen vor.

STRUCTURED HIRING

Structured Hiring ist ein methodischer Ansatz zur Personalbeschaffung, der darauf abzielt, Bias zu reduzieren und die Auswahlentscheidungen auf der Basis von Daten, anstatt von subjektiven Eindrücken zu treffen. Er wird zum Beispiel in der HR-Software Greenhouse angewendet und durch Daniel Chait, den Co-Founder des Unternehmens, in Fachzeitschriften und bei Konferenzen zum Thema beworben.

Zu den Maßnahmen gehört, dass vor Veröffentlichung einer Stelle in einem Kickoff-Meeting mit allen Beteiligten der HR-Abteilung die nötigen Materialien für die Stelle erstellt werden. Dies umfasst eine klare Stellenbeschreibung, damit der Fokus von Anfang an auf den Qualifikationen liegt. Zusätzlich wird ein Evaluationsbogen (Scorecard) erstellt, der die gewünschten Fähigkeiten (Fachwissen und Social Skills) definiert.
Alle Recruiter*innen nutzen die gleiche Scorecard und feste Interviewfragen für die Gespräche. Durch diese Standardisierung der Beurteilungen wird die Gleichbehandlung aller Bewerbenden sichergestellt. Nach Abschluss der Interviews wird die Entscheidung auf Basis der gesammelten Daten in den Scorecards getroffen, anstatt sich auf subjektive Eindrücke zu verlassen. So wird eine objektive Auswahl der besten Kandidaten gefördert. Zudem hilft regelmäßiges Feedback nach jeder Entscheidung dabei, den strukturierten Hiring-Prozess kontinuierlich zu verbessern. (Daniel Chait)

Die Effektivität der Methode wurde bereits vielfach in Studien belegt. So kam beispielsweise eine US-amerikanische Studie zu strukturierten Interviews aus dem Jahr 2006 zu dem Ergebnis, dass durch Structured Hiring die Fairness bei der Bewertung von Menschen mit Behinderung verbessert werden kann (Brecher et al. 164). Diese Methode erfordert jedoch einen erheblichen Aufwand, da für die Umsetzung neue Prozesse eingeführt werden müssen. Damit gehört sie zu den eher langfristigen Maßnahmen.

EIGNUNGSDIAGNOSTIK

Die Eignungsdiagnostik ist eine Methode, die den Fokus gänzlich auf die Fähigkeiten der Bewerbenden legt. Hier werden nicht der Lebenslauf, das Anschreiben oder mitgesendete Dokumente wie Zeugnisse als Bewertungsgrundlage genutzt, sondern ein Testverfahren, das die Bewerbenden zu absolvieren haben. Alle Kandidat*innen erhalten die gleichen Chancen und ihre Fähigkeiten werden unabhängig von ihrer Ausbildung bewertet. Auf diesem Wege soll die Bedeutung der verschieden verteilten Ressourcen und Privilegien der Bewerbenden reduziert werden.

Geeignete Testverfahren sind zum Beispiel Assessment Center vor Ort oder online, Aufgabenstellungen die zuhause bearbeitet und dann vorgestellt werden müssen oder digitale Tests mit eigenen Interfaces in denen Aufgaben gelöst werden müssen. Welche Testform am besten für eine Stelle funktioniert ist dabei stark von der Branche abhängig. Ein Nachteil der Methode ist, dass die Eignungsdiagnostik viel Aufwand verursacht und nur geeignet ist, wenn Unternehmen die Ressourcen haben, um solche Tests zu erarbeiten und durchzuführen.

Wenn die Tests gewissenhaft für jede Stelle erarbeitet und regelmäßig verbessert werden, können sie jedoch zusätzliche Chancen für Menschen bieten, die sonst weniger Chancen hätten ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. So konnte beispielsweise eine Studie von 1991 feststellen, dass Schwarze Menschen höhere Einstellungschancen haben, wenn Skill-Tests angewendet werden (Neckerman und Kirschenman 445).

Für manche Bewerbende können solche Verfahren aber auch abschreckend wirken, da sie als wenig aussagekräftig für ihre tatsächlichen Fähigkeiten wahrgenommen werden (Bauer et al. 892) oder weil Prüfungsstress aufkommen kann. Um dem entgegenzuwirken und die Akzeptanz zu erhöhen, könnten im Vorfeld verständliche Informationen zu den Vorteilen der Tests sowie Übungsangebote helfen. Eine weitere Herausforderung ist die Zugänglichkeit solcher Testverfahren für Menschen mit Behinderung, Ältere oder Menschen mit geringer Medienkompetenz. Sind beispielsweise die genutzten Räume nicht barrierefrei erreichbar oder die digitalen Interfaces oder unverständlich und für einige Bewerbende nicht nutzbar, können eignungsdiagnostische Verfahren die Diskriminierung verstärken statt sie zu verringern.

BEWERTUNG UND AUSWAHL DURCH DIGITALE TECHNOLOGIEN

Um Personal zu finden, werden zunehmend digitale Technologien genutzt, mit denen Unternehmen passgenau Bewerbende auswählen können. Die Methoden reichen von simplen Filtern über regelbasierte Algorithmen bis hin zu künstlicher Intelligenz, die weitgehend automatisiert nach passenden Kandidat*innen suchen und auch vorhandene Bewerbungen bewerten kann.

Neben Effizienzsteigerungen gehört zu den Zielen der Technologien die Entwicklung von möglichst »stereotypfreien« Algorithmen, die im Vergleich zum Menschen objektiver und ohne Vorurteile oder Sympathieeffekte Bewerber*innen auswählen können (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, »Der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben« 49). Gleichzeitig birgt ihr Einsatz große Risiken für Diskriminierung, wenn die Bewertungs- und Auswahlprozesse im Hintergrund intransparent bleiben.

Zu den algorithmischen Lösungen gehören beispielsweise Chatbots, die alternativ zu Bewerbungsformularen und ersten Screening-Gesprächen eingesetzt werden, um Recruiter*innen zu entlasten. Anstatt ihre Daten in

Felder einzugeben, führen Bewerbende eine Konversation mit dem Chatbot, der vordefinierte Fragen zu Fähigkeiten und Erfahrungen stellt. Wenn aus den Antworten die gewünschten Merkmale hervorgehen, kann eine Bewerbung über den Chat verschickt und ein Termin für ein Interview ausgesucht werden. Bei zu vielen unerwünschten Antworten können Chatbots die Bewerbenden zum Beispiel über ihre geringen Chancen informieren oder sie gänzlich abweisen. Je nach Software können die Chats auch als Ersatz für Erstgespräche dienen. Dann können die Recruiter*innen in die Konversation eingreifen und entscheiden, ob sie einladen oder ablehnen wollen.

Der Vorteil von Chatbots ist, dass sie sich nicht durch Informationen wie Namen oder Geschlecht beeinflussen lassen. Durch die Automatisierung spielen mögliche Vorurteile somit keine Rolle, sodass alle Kandidat*innen von Anfang an die gleichen Chancen haben sollten (Verhoeven 106). Gleichzeitig besteht das Risiko, dass Bewerbende durch das ungewohnte Format abgeschreckt werden oder sie das Interface nicht nutzen können, da es beispielsweise nicht per Screenreader für blinde Menschen nutzbar ist. Hinzu kommt die Herausforderung, die Chatbots sowohl für Bewerbende als auch für Recruiter*innen transparent zu gestalten, damit beide Seiten stets wissen, welche Prozesse automatisiert und welche durch menschliche Interaktionen ablaufen.

Zu den Systemen, die mit künstlicher Intelligenz arbeiten, gehören zum Beispiel Lösungen wie IBM Watson, die die Unterlagen von Bewerbenden analysieren und bewerten. Teilweise werden auch Daten von Social Media-Plattformen und weitere öffentlich zugängliche Informationen hinzugezogen. Anschließend wird ein sogenannter Matching Score vergeben, der angeben soll, wie gut eine Person zu der ausgeschriebenen Stelle passt. Andere Anwendungen nutzen KI hingegen, um Tests und Assessments durchzuführen, die ohne den Einsatz von Menschen genaue Ergebnisse erzielen.

Auf dem Markt gibt es Anbieter mit unterschiedlichen Konzepten, die sowohl Effizienz als auch Objektivität und Diversität stärken sollen. Jedoch sind kleinere Hersteller teilweise unseriös und ihre Ansätze für die Technologien schwer zu durchschauen, was für Unternehmen die Suche nach passenden Lösungen deutlich erschwert. Im Moment tendiert der Markt in die Richtung, dass KI-Lösungen als Assistenzsystem für Recruiter*innen funktionieren, statt autonom Entscheidungen zu treffen. So soll die Verantwortung beim Menschen bleiben und die Akzeptanz von KI-Systemen gestärkt werden (Verhoeven 119).

Als Vorteil dieser KI-Systeme nennen die Hersteller, dass die Bewertung durch Maschinen objektiver und genauer als die durch Menschen sei, wodurch sich Diskriminierung reduzieren ließe. Zudem ermögliche KI eine tiefere Analyse von Bewerbungsdaten und führe zu fundierteren Entscheidungen bei der Auswahl der besten Talente. Die Nachteile der KI-Systeme bestehen in ihrer mangelnden Transparenz und möglichem Bias in ihren Datenquellen. Meistens können weder Recruiter*innen noch Bewerbende einsehen, welche Datenpunkte den Bewertungen zugrunde liegen.
Auch die Antidiskriminierungsstelle des Bundes mahnt, dass computergestützte Bewertungsinstrumente regelmäßig überprüft und verbessert werden sollten, weil diese sich sonst negativ auf bestimmte Bewerbendengruppen auswirken könnten.

> Dass in einem Unternehmen mehr Männer in Führungspositionen arbeiten, darf nicht dazu führen, dass ein Algorithmus diese per se bevorzugt bzw. Frauen schlechter bewertet.
>
> (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Fair in den Job! Leitfaden für diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren)

Wenn das System zum Beispiel betriebliche Statistiken nutzt, entsteht das Risiko dadurch bestehende Verhältnisse zu reproduzieren (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, *Fair in den Job! Leitfaden für diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren*).

Um die Risiken der statistischen oder algorithmischen Diskriminierung abzumildern, schlägt Carsten Orwat in einer Studie von 2019 für die Antidiskriminierungsstelle des Bundes vor, dass Bewerbende nicht nur einseitig von Unternehmen beurteilt werden sollten. Mithilfe kommunikativer Prozesse sollten sie die Möglichkeit erhalten, die durch Algorithmen erstellten Fremdbilder zu korrigieren und so gleichzeitig ihr Recht auf Selbstdarstellung zu wahren (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, *Diskriminierungsrisiken durch Verwendung von Algorithmen* 123).
Bisher werden solche Maßnahmen kaum umgesetzt, weshalb er auch automatisierte kommunikative Verfahren diskutiert, ohne die eine Realisation nur schwer möglich wäre (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, *Diskriminierungsrisiken durch Verwendung von Algorithmen* 124).

ANONYMISIERUNG VON BEWERBUNGSUNTERLAGEN

Die Anonymisierung von Bewerbungen bedeutet, dass personenbezogene Daten wie Namen, Adressen und Fotos aus den Unterlagen entfernt werden. Die Idee der Methode besteht darin, dass keine Vorurteile bei der Sichtung aufkommen können, wenn die auslösenden Informationen nicht mehr sichtbar sind. Welche Bewerbenden eine erste Einladung erhalten, soll ausschließlich anhand von Daten zu ihren Fähigkeiten entschieden werden.

Es gibt verschiedene Konzepte, wie die Anonymisierung durchgeführt werden kann. Manche Unternehmen erfassen von Anfang an nur die nötigsten Informationen zur Ausbildung und den Qualifikationen. Andere erfragen bereits mehr Daten, die für die anschließenden Prozesse gebraucht werden, leiten sie aber erst an die Personalverantwortlichen weiter, sobald zum Beispiel eine Person die Einladung zum ersten Gespräch angenommen hat (Annabelle Krause et al., »Anonymisierte Bewerbungsverfahren«). Um durch diese Methode keinen zu großen Mehraufwand zu verursachen, werden meist digitale Bewerbungsformulare eingesetzt, sodass keine analogen Unterlagen per Hand geschwärzt werden müssen. Für Papierbewerbungen gibt es ebenfalls Lösungen zur Anonymisierung.

Zum Beispiel indem standardisierte Formulare für Bewerbende bereitgestellt werden, die nur Informationen zu den Qualifikationen enthalten (Annabelle Krause et al., »Anonymisierte Bewerbungsverfahren«). Alternativ können die Dokumente eingescannt, maschinell anonymisiert und in die Recruiting-Software übertragen werden.

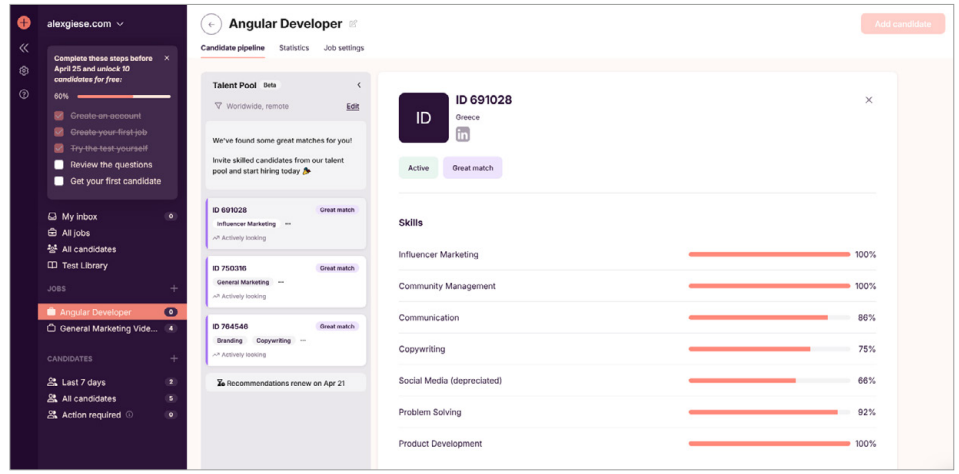


Abb. 4 Anonymisiertes Profil in Toggl Hire

Die Recruiting-Software »Toggl Hire« verwendet standartmäßig anonymisierte Bewerbenden-Profile. Sie enthalten statt Namen zufällig generierte Nummern, pauschal das Herkunftsland und eine Prozent-Skala zu den Fähigkeiten, die in einem digitalen Test ermittelt wurden.

Welche Merkmale anonymisiert werden müssen, um Vorurteile zu reduzieren, wurde bereits eingehend erforscht. In einer Studie von 2010 vom Institut zur Zukunft der Arbeit für die Antidiskriminierungsstelle des Bundes wird vorgeschlagen den Namen, Geschlecht, Nationalität und Geburtsort, Behinderung, Geburtsdatum oder Alter, Familienstand und mögliche Fotos zu entfernen (Annabelle Krause et al., »Anonymisierte Bewerbungsverfahren«). Für eine konsequente Anonymisierung ist es erforderlich auch indirekte Rückschlüsse zu verhindern und weitere Angaben auszublenden. Dies betrifft vor allem E-Mail-Adressen, die oft Namensbestandteile enthalten, die Anschrift und die Telefonnummer.

Insgesamt lassen sich aus der in der Studie analysierten Literatur und den eigenen Vorschlägen der Autor*innen folgende Merkmale zusammentragen, die Auslöser von Vorurteilen sein können:

- Foto
- Name
- Geschlecht
- Pronomen
- Geburtsdatum oder Alter
- Adresse
- E-Mail-Adresse
- Telefonnummer
- Herkunft
- Sprachkenntnisse
- Ausbildungsstätten und -orte
- Unternehmensnamen
- Dokumente wie Zeugnisse, Zertifikate, Lebensläufe
- Persönliche Websites
- Hobbies

Diese Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und basiert ausschließlich auf den im Rahmen dieser Thesis durchgeführten Recherchen.

Der zentrale Konflikt dieser Methode, besteht zwischen der Anonymisierung einerseits und der Aussagekraft der Bewerbung anderseits.
Sehr herausfordernd wird es diesbezüglich bei Angaben zum Werdegang, da bestimmte Tätigkeiten, Berufsbezeichnungen oder Lebensphasen wie Elternzeiten Hinweise zum Geschlecht und Alter der Bewerbenden geben können. Alle Indizien für diese beiden Faktoren konsequent zu entfernen, würde die Aussagekraft der Unterlagen enorm beeinträchtigen und viel Aufwand verursachen. Man müsste Begrifflichkeiten verändern und jedes Datum zu Phasen im Lebenslauf entfernen, oder sie zu bloßen Zeiträumen in Jahren umwandeln. Aber auch das ließe Rückschlüsse auf das Alter zu. Zudem könnte es Lücken in der Liste der Erfahrungen verursachen, die immer noch häufig dafür sorgen, dass Bewerbungen nicht berücksichtig

werden. Ein Vorschlag der Studie vom Institut zur Zukunft der Arbeit ist, nur die wichtigsten drei Erfahrungen zu nennen (Annabelle Krause et al., »Anonymisierte Bewerbungsverfahren« 26–27). Doch so würde das Bild der Bewerbenden ebenfalls sehr ungenau bleiben.

Wie genau die Anonymisierung durchgeführt wird, ist eine anhaltende Diskussion in der Praxis und Literatur. Trotzdem gibt es verschiedene Erkenntnisse, dass anonyme Bewerbungsverfahren zum Fortschritt beitragen und Diskriminierung in Recruiting-Prozessen reduzieren können.
Eine schwedische Studie aus dem Jahr 2007 konnte eine beachtliche Zunahme der Häufigkeit einer Einladung bei Anonymisierung gegenüber üblichen Verfahren nachweisen (Åslund et al. 3). Hierzu wurde in der Stadt Göteborg in einem Modellprojekt in zwei Bezirken ein anonymisiertes Bewerbungsverfahren implementiert, mit einem weiteren Bezirk als unveränderte Kontrollgruppe. Insgesamt wurden etwa 3.500 Bewerbungen um geschlechtsspezifische Informationen bereinigt sowie um Angaben, die auf einen Migrationshintergrund schließen lassen. Danach wurden die Bewerbungen zur Auswahl freigegeben und die Einladungswahrscheinlichkeit nach je Personengruppe analysiert. Der Versuch ergab, dass sich bei anonymisierten Bewerbungen für weibliche Bewerberinnen und Menschen mit anderer ethnischer Herkunft oder Nationalität die Wahrscheinlichkeit zu einem Gespräch eingeladen zu werden deutlich erhöhte.

Zudem wird die Methode von vielen Bewerbenden akzeptiert. Eine Untersuchung in Baden-Württemberg aus 2014 vom Institut zur Zukunft der Arbeit stellte fest, dass Bewerbende zum Großteil nicht von anonymisierten Verfahren abgeschreckt, sondern im Gegenteil, sogar teilweise davon angezogen werden:

> Knapp 27 Prozent würden sich eher auf eine anonymisiert ausgeschriebene Stelle bewerben und für eine Mehrheit von 66 Prozent macht dies keinen Unterschied.
>
> (Annabelle Krause et al., »Abschlussbericht des Projektes: Anonym Bewerben in Baden-Württemberg« 28)

Die Schwächen der Methode zeigen sich an den Herausforderungen im Umgang mit Informationen zum Lebenslauf, wie sie eingangs bereits angedeutet wurden. Je konsequenter anonymisiert wird, desto schwächer wird der Aussagekraft der Bewerbungsunterlagen. Zudem kann es dazu führen, dass bestimmte Informationen falsch interpretiert werden, wie zum Beispiel bei Lücken im Lebenslauf durch Elternzeit. Auch eine neuere Studie von 2018 betont, dass Anonymisierung nicht vollständig vor Diskriminierung schützen kann, da beispielsweise das Anschreiben indirekte Rückschlüsse zur Identität der Bewerbenden erlauben kann (Foley und Williamson 628).

Gleichzeitig ist die empirische Datenlage zur Effizienz der Anonymisierung insbesondere für ethnische Minderheiten widersprüchlich. Ohne Informationen zur Herkunft der Bewerbenden können Unternehmen sie zwar nicht deswegen benachteiligen, aber sie können auch nicht gezielt gefördert werden. Zudem ist es in anonymen Verfahren nicht möglich wichtige Besonderheiten und Erfahrungen zu erklären, was ebenfalls zum Nachteil werden kann (Veit 17).

Die größte Einschränkung der Methode ist, dass sie nur in der ersten Stufe des Bewerbungsverfahrens wirkt. Spätestens beim ersten persönlichen Gespräch werden die meisten der diskriminierbaren Informationen wieder offenbart. So ging beispielsweise aus der schwedischen Studie von 2007 hervor, dass in der folgenden Interviewphase zwar Frauen keine plötzlichen Nachteile hatten, aber Menschen mit anderer ethnischer Herkunft oder Nationalität wieder mit Vorurteilen konfrontiert wurden.

SENSIBILISIERUNG DER BETEILIGTEN

Die Anonymisierung von Bewerbungsunterlagen kann das Auftreten von Diskriminierung nicht vollständig verhindern und hat meist nur kurzfristige Effekte. Sie verändert nicht die zugrundeliegenden Vorurteile und das Verhalten der Personalverantwortlichen. Um die Ursachen anzugehen und langfristige Effekte zu erzielen, braucht es eine Sensibilisierung der Beteiligten an den Recruiting-Prozessen und die Förderung einer inklusiven

Unternehmenskultur. Dazu können Schulungen, interkulturelle Workshops oder Bias-Trainings für mehr Toleranz und Awareness etabliert werden, die am besten regelmäßig stattfinden. Sie helfen den Beteiligten sich der eigenen Stereotypen bewusst zu werden und explizite sowie implizite Vorurteile abzubauen.

In einer experimentellen Studie von 2021 konnte die Effektivität von zwei Interventionen nachgewiesen werden (Derous et al. 1). Der »Culture-general Assimilator« ist ein Training, bei dem kulturelle Missverständnisse zwischen Mitgliedern der eigenen Kultur (Ingroup) und einer anderen Kultur (Outgroup) diskutiert werden. In einem multimedialen Format werden den Teilnehmenden kurze Videos verschiedener Situationen gezeigt und die eigenen Reaktionen sowie die der anderen Seite analysiert und reflektiert. Im Anschluss erhalten die Teilnehmenden Feedback und Anregungen zu hilfreichen Handlungsoptionen. Die Untersuchung zu dieser Methode ergab, dass sie geeignet ist um Menschen kurzfristig wie langfristig darin zu stärken, ihre eigenen Stereotype zu unterdrücken (Derous et al. 9).

Die andere Intervention heißt »Structured Free Recall Intervention« (SFR) und trainiert die Teilnehmenden darin, sich beobachtete Eigenschaften von Personen genauer zu merken und sie beim Erinnern weniger mit internalisierten Stereotypen zu vermischen. Dazu werden ihnen Steckbriefe mit kurzen Verhaltensbeschreibungen von Personen aus verschiedenen kulturellen Gruppen gezeigt. Danach sollen sich die Bewertenden an die Menschen erinnern und positive wie negative Beobachtungen nennen. So soll ihr Differenzierungsvermögen bei der Einschätzung von Bewerbenden geschult werden. Auch diese Methode erwies sich bei der Untersuchung als wirksam um Vorurteile zu Geschlecht oder ethnischem Hintergrund zu reduzieren (Derous et al. 5).

POSITIVE DISKRIMINIERUNG

Die Methoden der positiven Diskriminierung, auch als Affirmative Action bekannt, werden als Mittel zur Förderung der Gleichstellung und Gerechtigkeit in Bewerbungsprozessen betrachtet. Zu den Maßnahmen dieser Strategie gehören verschiedene Formen der Bevorzugung von benachteiligten Menschengruppen, um so strukturelle Diskriminierung auszugleichen. Dies geschieht häufig in Form von Quoten für Führungsgremien oder gesamte Belegschaften. Andere Maßnahmen sind die bevorzugte Einstellung bei gleicher Qualifikation sowie spezielle Trainee- oder Mentoring-Programme.

Positive Diskriminierung wird angewendet, da in vielen Unternehmensleitungen offenbar wenig Bereitschaft oder Interesse besteht, die dortigen, von traditionellen Geschlechterrollen geprägten, (Macht-)Verhältnisse zu verändern. Der Wandel wird durch die Methode erzwungen, da freiwillige Selbstverpflichtungen bisher kaum verbreitet sind und nur wenige Unternehmen aus eigener Motivation handeln. In Deutschlang gibt es daher Gesetze, die Regeln positive Diskriminierung enthalten. Diese fokussieren sich bisher meist auf Frauen und Menschen mit Behinderung.

Ein zentrales Gesetz ist das Führungspositionengesetz I (FüPoG I) von 2015 und FüPoG II von 2021, das im öffentlichen Sektor und von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen erfüllt werden muss. Es sieht eine Quote von 30 % Frauen bei Neubesetzungen in Aufsichtsräten beziehungsweise Vorständen vor. Für Menschen mit Behinderung gibt es seit 2001 Regelungen im § 154 des neunten Sozialgesetzbuches, die 2018 noch einmal stark reformiert wurden. Demnach sind Arbeitgeber mit mindestens 20 Arbeitsplätzen verpflichtet, wenigstens 5 % ihrer Arbeitsplätze durch Menschen mit Behinderung zu besetzen. Werden diese Werte nicht erreicht, müssen Arbeitgeber eine Ausgleichsabgabe je freigebliebenem Platz zahlen.

Es gibt jedoch unterschiedliche Meinungen, ob solche Maßnahmen tatsächlich zu mehr Gerechtigkeit führen. Zu den Vorteilen gehört, dass Affirmative Action die Teilnahme von unterrepräsentierten Gruppen an Bewerbungsverfahren erhöhen kann, beispielsweise durch die Einführung einer Geschlechterquote. Es ist sogar möglich, dass der verstärkte Zulauf an hochqualifizierten Frauen, und die damit einhergehende Steigerung der Effizienz im Unternehmen, die erwarteten Kosten der Politik neutralisiert (Niederle et al. 30–32). In Deutschland hat die verpflichtende Frauenquote gute Erfolge erzielt: Von 2015 bis 2023 ist die Frauenquote in den Aufsichtsräten der vom Gesetz erfassten Unternehmen von 19,9 auf 35,3 Prozent gestiegen (FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. 4).

Für Menschen mit Behinderung hingegen erfüllten im Jahr 2022 nur 39 Prozent der verpflichteten Unternehmen die Quote zur Beschäftigung von schwerbehinderten Menschen vollständig. Größere Unternehmen schnitten dabei besser ab, während kleinere Firmen am wenigsten behinderte Menschen einstellten. Um für Behinderte eine gleiche Teilhabe am Arbeitsmarkt zu erreichen, muss ist demnach noch viel Veränderung nötig. (Institut der deutschen Wirtschaft Köln, REHADAT)

Die Kritik an Maßnahmen zur positiven Diskriminierung bezieht sich vor allem auf deren wahrgenommene Fairness. Wenn beispielsweise bei gleichen oder auch niedrigeren Qualifikationen eine Frau, statt eines Mannes eingestellt wird, weil die Frauenquote erfüllt werden soll, kann das als unfair wahrgenommen werden. Studien haben gezeigt, dass Affirmative Action als weniger fair wahrgenommen wird, wenn sie als explizite Begründung für Einstellungsentscheidungen angegeben wird. Vor allem Männern fällt es schwer damit umzugehen. Daher sollte sie nicht als Entscheidungsgrund angegeben werden oder es sollten andere geeignete Begründungen genutzt werden (McMillan Capehart und Richard 50). Wenn Affirmative Action als unfair wahrgenommen wird, kann das zu Unmut in der Belegschaft führen und dem Unternehmen schaden. Zudem ist es wichtig, dass sich neu eingestellte Mitarbeitende nicht als »Quotenperson« fühlen. Um die Akzeptanz der Maßnahmen zu verbessern wird empfohlen, die Belegschaft ausreichend über das Verfahren zu informiert und sie wenn möglich sogar bei dessen Ausgestaltung einzubeziehen (Leck et al. 80–82).

Für die Förderung der anderen Vielfaltsdimensionen wie der sexuellen Orientierung, dem ethnischen Hintergrund oder der sozialen Herkunft wären theoretisch ebenfalls Quoten denkbar. Jedoch ist das Konzept nicht so leicht übertragbar, wie es scheint. Um zu verhindern, dass sich Personen Vorteile erschleichen, müssten Nachweise für jede der Eigenschaften eingefordert werden. Das wäre für die sexuelle Orientierung zum Beispiel nicht umsetzbar und würde zudem sehr viel Bürokratie nach sich ziehen. Alternativ zu Nachweisen könnten Recruiter*innen auch versuchen die Eigenschaften beim ersten persönlichen Gespräch zu erfassen.
Eine solche Fremdzuschreibung auf Basis des äußeren Erscheinungsbildes oder Vermutungen zu einer Person wäre jedoch sehr ungenau und diskriminierend. Zudem kommt die Frage auf, ob, und wenn ja wie, die verschiedenen Eigenschaften gewichtet werden sollten. Gäbe es Eigenschaften, die einer Person mehr »Zusatzpunkte« im Verfahren verschaffen als andere?

Ganz grundlegend hätten solche Ideen auch das Problem, dass sie im Konflikt mit Artikel 3 des deutschen Grundgesetzes stehen, nach dem die Diskriminierung aufgrund des Geschlechtes, der Abstammung, der Rasse, der Sprache, der Heimat und Herkunft, des Glaubens und der religiösen oder politischen Anschauungen verboten ist. Zwar sind positive Maßnahmen (wie die Frauenquote) erlaubt, um bestehende Ungleichheiten zu verbessern. Doch an dieser Stelle würde ich empfehlen alle Vielfaltsdimensionen gleichermaßen zu bevorzugen, um den Gleichbehandlungsgrundsatz des Grundgesetzes zu berücksichtigen.

Insgesamt kann positive Diskriminierung ein wirksames Werkzeug sein, um in einem ungerechten Umfeld den Wandel zu mehr Fairness voranzutreiben. Wenn dabei die entstehenden Wechselwirkungen beachtet und mit viel Kommunikation für Verständnis gesorgt wird, lassen sich die Nebenwirkungen der Methode reduzieren, sodass keine neuen Ungerechtigkeiten verursacht werden.

FAZIT

Aus wissenschaftlicher Perspektive gibt es keine einzelne Maßnahme, die in der Lage ist, Diskriminierung in Recruiting-Prozessen zu eliminieren. Einzelne Maßnahmen haben häufig nur geringe und kurzfristige Effekte. Vielmehr braucht es ein Bündel an Maßnahmen mit sich ergänzenden Ansätzen. Dazu sind sowohl Top-down-Impulse mit genauen Zielen vom obersten Management nötig als auch Bottom-up-Signale durch den Betriebsrat und die Bereitschaft der Belegschaft. (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, »Der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben« 46)

3. Diskriminierung in Recruiting-Software: Analyse drei verbreiteter Anbieter

Um zu verstehen, welche Rolle die Nutzung von Recruiting-Software auf Diskriminierung in Bewerbungsverfahren hat, habe ich die Interfaces von drei in Deutschland verbreiteten Anbietern analysiert. Als Vorbereitung für die Analyse habe ich qualitative Interviews mit drei Expert*innen aus dem Recruiting geführt. Die Fragen fokussierten sich auf die Recruiting-Prozesse, welche Tools und Interfaces genutzt werden und welche Effekte der Tools auf Personalentscheidungen zu beobachten sind. Die Einblicke aus den Interviews dienten mir dann als Orientierung, auf welche Bereiche sich die Analyse konzentrieren sollte.

Im Folgenden untersuche ich die Interfaces auf technische, gestalterische und soziale Ursachen und Auslöser für diskriminierendes Verhalten. Dabei haben sich drei Bereiche als relevant herausgestellt. Zum einen die Bewerbenden-Tabellen in denen alle eingehenden Bewerbungen gesammelt, verwaltet und gefiltert werden. Dann die Bewerbenden-Profile, in denen persönliche Daten und Werdegänge dargestellt werden. Der dritte relevante Bereich sind die Bewertungs-Interfaces, die zur Evaluation von Interviews und zur finalen Entscheidungsfindung genutzt werden. Jeden dieser Bereiche analysiere ich auf Funktionalität, Gestaltung und auf Maßnahmen gegen Benachteiligung. Dabei hebe ich je UI-Element oder Feature positive und negative Aspekte in Bezug auf Diskriminierung hervor.

3.1 BITE

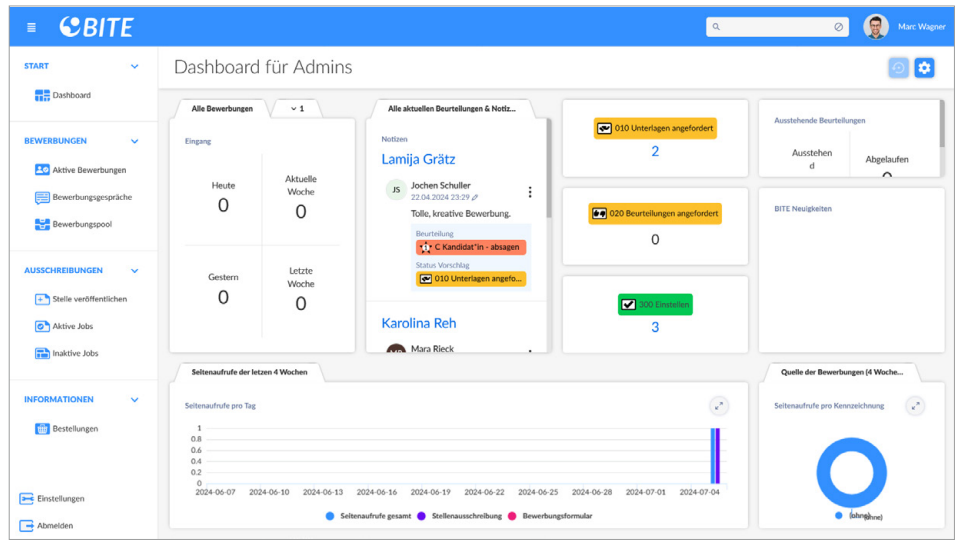


Abb. 5 Dashboard des BITE Bewerbermanagers

Hinter der Software des BITE Bewerbermanagers steht die BITE GmbH mit Sitz in Ulm. Mit über 15 Jahren Erfahrung und mehr als 120.000 aktiven Anwender*innen sind sie einer der größten Anbieter in Deutschland. Aufgrund der Flexibilität der Interfaces und der Erfüllung hoher Datenschutzanforderungen wird die Lösung vor allem von öffentlichen Einrichtungen wie Stadtverwaltungen oder Hochschulen eingesetzt. (BITE GmbH)

BEWERBENDEN-LISTE

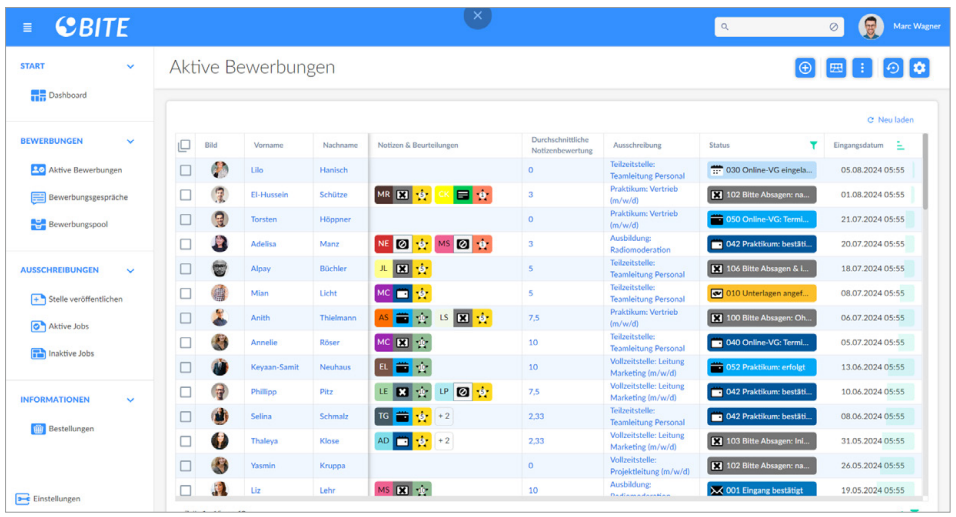


Abb. 6 Liste aller aktiven Bewerbungen im BITE Bewerbermanager

Im BITE Bewerbermanager gibt es vorgefertigte gefilterte Ansichten für aktive Bewerbungen, den Bewerbungspool, Bewerbungsgespräche, Anstellungen, Absagen und eine Löschansicht. Diese dienen als Übersicht, zum Vergleichen und Finden von Personen, zum Verfolgen des jeweiligen Status und um einzelne Akten zu öffnen oder mehrere per Bulk-Edit zu bearbeiten. Die wichtigste Ansicht heißt »Aktive Bewerbungen«. Hier können neue Bewerbungen händisch angelegt, Personen per Suchfeld gefunden und die Tabelle nach fast allen Spalten sortiert und gefiltert werden.

Positiv fällt auf, dass es möglich ist, manuell Bewerbungen zu erstellen, falls sich Bewerbende zum Beispiel per Post statt über das digitale Bewerbungsformular beworben haben. So werden Barrieren für Menschen reduziert, die weniger Medienkompetenzen haben. Zum Eingrenzen der Bewerbungsanzahl stehen zudem keine problematischen Filter zur Verfügung, mit denen Menschen aufgrund bestimmter Merkmale, wie der Herkunft oder des Geschlechtes, ausgeschlossen werden könnten.

Hilfreich ist auch, dass die Ergebnisse der Beurteilungen nach Interviews inklusive des Durchschnitts der Bewertungen in der Tabelle angezeigt werden. Das verbessert die Vergleichbarkeit zwischen mehreren Kandidat*innen für eine Stelle. Diese Spalte lässt sich zudem sortieren und filtern bis nur noch die Besten zu sehen sind. Unter der Voraussetzung, dass die Beteiligten ihre Beurteilungen gewissenhaft ausgefüllt haben, kann dieses Feature sehr wertvoll sein, um schnell mit der Auswahl voranzukommen. Ist dem jedoch nicht so, besteht das Risiko die Kandidat*innen damit undifferenziert zu behandeln und Vorurteilen Raum zu geben.

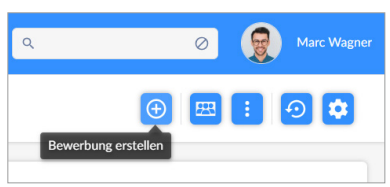


Abb. 7

- Manuelles Anlegen von Bewerbungen erlaubt auch Bewerbungen per Post und reduziert so Barrieren für Menschen mit weniger Medienkompetenz

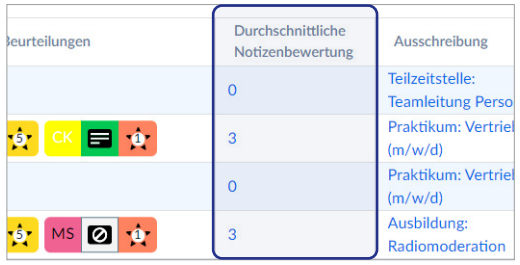


Abb. 8

- Durchschnittswerte der Beurteilungen erhöhen die Vergleichbarkeit der Bewerbungen

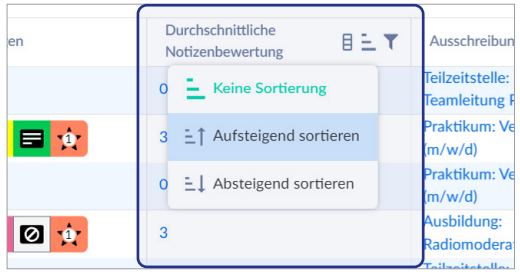


Abb. 9

- Sortierung nach durchschnittlicher Bewertung vereinfacht die Auswahl
- Risiko für undifferenzierte Beurteilung bei nachlässigen Bewertungen

Abb. 10

- Fördert Gleichbehandlung, weil die Verweildauer besser kontrolliert werden kann, vor allem bei zeitintensiven Verfahren wie für Schwerbehinderte

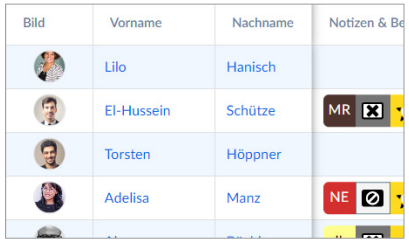


Abb. 11

- Fotos können Vorurteile und Sympathieeffekte provozieren
- Sichtbare Namen können Hinweise zur Herkunft liefern und Vorurteile aktivieren

Am Ende jeder Zeile steht das Eingangsdatum der Bewerbung, hinter dem mit einem grünen Balken angedeutet wird, wie lange die Bewerbung schon in der Datenbank liegt. Je länger der Balken, desto länger ist die Bewerbung schon im System. Dieses Feature ist zwar unauffällig, aber es kann zu mehr Gleichbehandlung beitragen, indem es die Recruiter*innen mit einem visuellen Indikator unterstützt, keine Bewerbung aus den Augen zu verlieren. Dies gilt vor allem wenn besondere zeitintensivere Verfahren angewendet werden müssen, etwa für Schwerbehinderte oder zur Übersetzung.

Kritisch hingegen ist, dass in der Tabelle neben dem vollen Namen auch Fotos der Kandidat*innen angezeigt werden. Natürlich hängt es von der Philosophie des Software-Herstellers ab, ob die Bewerbungen vorerst anonymisiert werden. Jedoch ist heutzutage umfassend erforscht, dass Bilder in Bewerbungen Vorurteile provozieren und BITE somit in diesem Punkt nicht mehr zeitgemäß (Annabelle Krause et al., »Anonymisierte Bewerbungsverfahren« 26).

Eine weitere Schwäche ist die Darstellung der Beurteilungen als quadratische Farbflächen, die einen Stern mit einer Ziffer enthalten. Der Stern ist kaum erkennbar und die winzigen Ziffern nur schwer lesbar. Es ist unklar, ob die Zahlen 1, 5 oder 10 eine Platzierung oder die vergebenen Punkte darstellen sollen. Der Stern als Symbol für Erfolg in Verbindung mit der Ziffer 1 wirkt zuerst wie die bestmögliche Bewertung. Allein die Farbskala von Grün (10) über Gelb (5) zu Rot (1) lässt vermuten, wie die Abstufungen wirklich gemeint sind. Für Menschen mit Rot-Grün-Sehschwäche, hilft nicht einmal die Farbe bei der Interpretation. Die uneindeutige Gestaltung dieses Elementes macht schließlich aus einem inhaltlich wertvollen Feature ein eher schwer zu erlernendes. So wird eine gute Meinungsbildung im Recruiting-Team nur bedingt gefördert.

Abb. 12

- Schwer lesbare Schrift und Icons
- Gewichtung schwer zu interpretieren
- Unangemessen auffällig innerhalb der Tabelle
- Nicht interpretierbar für Menschen mit Rot-Grün-Sehschwäche

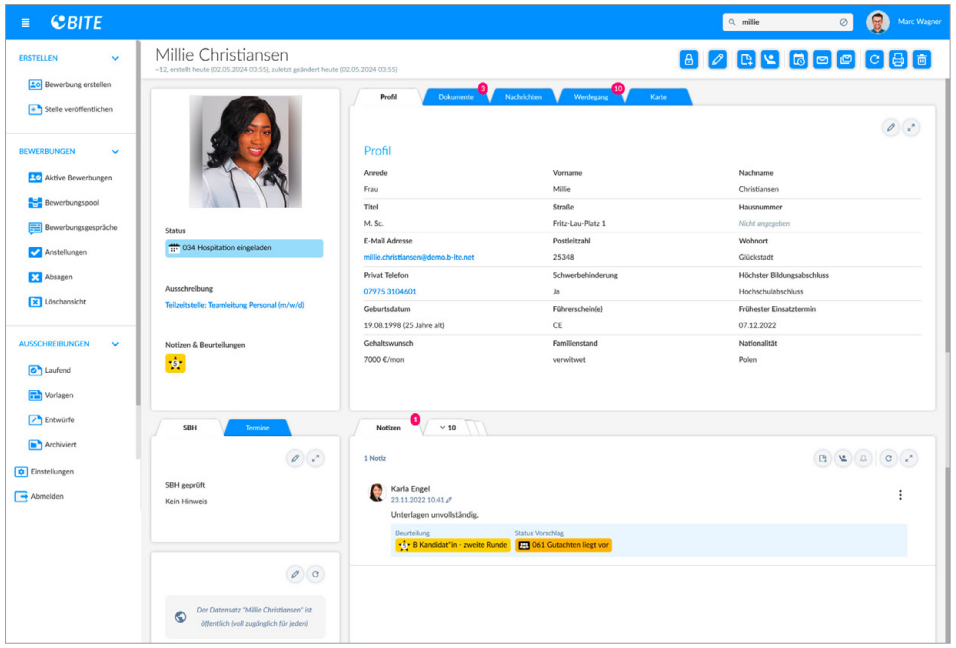


Abb. 13 Profil der Bewerbenden im BITE Bewerbermanager

Im Bewerbenden-Profil werden alle zur Verarbeitung einer Bewerbung nötigen Daten zusammengetragen. Bei BITE besteht diese Seite aus einer Kopfzeile mit dem Namen und dem Erstellungs- und Änderungsdatum sowie Action-Buttons zur Bearbeitung der Akte, zur Planung von Interviews, zum Anfordern von Beurteilungen oder zum Schreiben von Nachrichten mit den Bewerbenden. Die Seite ist in verschiedene Container aufgeteilt, von denen viele Tabs in Form von Registerkarten haben.
Die wichtigsten Bereiche sind die Reiter Profil, Dokumente, Nachrichten, Werdegang, Termine und Notizen / Beurteilungen.

Zu den hilfreichen Interfaces gehört die Übersicht zum Werdegang.
Sie wird durch eine maschinelle Verarbeitung der eingesendeten Dokumente, sogenanntes CV-Parsing, erstellt und hat bei allen Bewerbenden das gleiche Layout. Durch diese Darstellungsform spielt das Aussehen von Lebensläufen keine Rolle. Recruiter*innen können anhand der Gestaltung weder auf den Charakter noch auf EDV-Kenntnisse Rückschlüsse ziehen.

Theoretisch könnte so eine Diskriminierung aufgrund des Stils des Lebenslaufes ausgeschlossen werden. Doch da das Original bei BITE in den Dokumenten einsehbar ist, bleibt dieses Feature hinter seinem Potential zurück.

Im Tab »Werdegang« fassen am oberen Rand des Containers Statistiken die Phasen eines Lebenslaufes zu Jahren zusammen. Sie werden dabei mit farbigen Icons in die Kategorien schulische und berufliche Ausbildung, Berufserfahrung, Weiterbildung und nicht angegebene Zeiträume unterteilt. Diese Zusammenfassung kann sehr wertvoll zur schnelleren Erfassung und besseren Vergleichbarkeit der Bewerbungen sein.

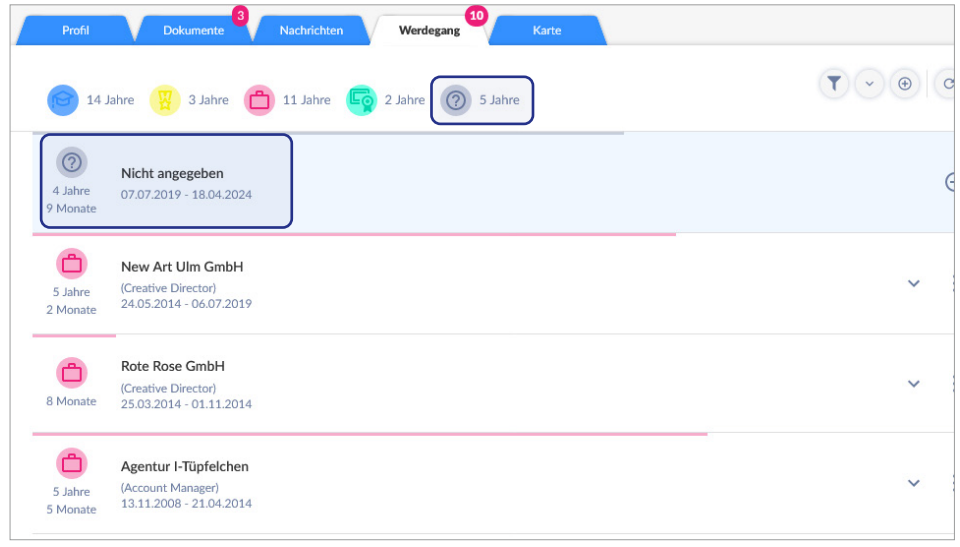


Abb. 14

- Einheitliches Layout des Werdegangs fördert die Vergleichbarkeit und verhindert Beeinflussung
- Statistiken und Kategorien ermöglichen schnelle Erfassbarkeit und gute Vergleichbarkeit
- Balken als Mini-Datenvisualisierung helfen die Zeiträume schnell zu vergleichen
- Hervorhebung der nicht angegebenen Zeiträume verstärkt strukturelle Diskriminierung von Menschen mit Lücken im Lebenslauf

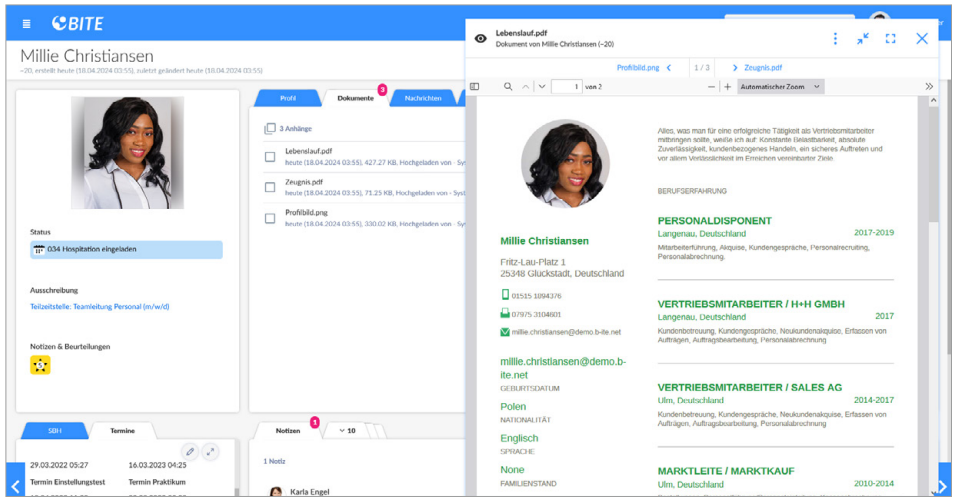


Abb. 15

- Originale PDF-Ansicht vom Lebenslauf hebt die positiven Effekte des einheitlichen Werdegang-Layouts auf

Wie hilfreich es ist, auch die nicht angegebenen Zeiträume zu ermitteln und in dieser Form hervorzuheben ist fraglich. In der bei BITE gewählten Darstellungsform und Betitelung mit »Nicht angegeben« bekommen sie eine negative Konnotation. Zudem pauschalisiert die summierte Jahresanzahl alle Zeiträume zu einem Wert und lässt keine Schlüsse auf positive oder negative Effekte auf die Eignung von Kandidat*innen zu. Dabei haben alle Menschen gewisse Lücken in ihren Lebensläufen, sei es Elternzeit, längere oder chronische Krankheit, finanzielle Schwierigkeiten oder berufliche Neuorientierung, um nur die naheliegendsten zu nennen. Indem diese Zeiträume undifferenziert hervorgehoben werden, wird die strukturelle Diskriminierung von Menschen mit längeren Lücken im Lebenslauf reproduziert und verstärkt, was dieses unscheinbare Feature durchaus problematisch macht.

Unter den Statistiken werden die einzelnen Phasen des Werdeganges in Zeilen dargestellt. Am Anfang steht ein farbiges Icon zur Erfahrungskategorie mit der berechneten Dauer der Phase, daneben der Name des Unternehmens und die Stellenbezeichnung. An der oberen Kante jeder Zeile zeigt eine farbige Linie die Dauer einer Phase an, wodurch die Einträge zu einer Mini-Datenvisualisierung werden. Auch hier verbessert die Aufbereitung der Daten im Interface die Erfassung der wichtigsten Informationen und die Vergleichbarkeit zwischen den Bewerbungen.

Was sofort negativ auffällt, ist dass das Foto auch im Profil sehr groß zu sehen ist. Wie schon bei der Bewerbenden-Liste erklärt, führt dies erwiesenermaßen zu Diskriminierung und ist heutzutage nicht mehr angemessen. Auch die ausführliche Auflistung aller verfügbaren persönlichen Daten, insbesondere der Nationalität, kann Vorurteile verursachen. Genauso ist es mit Angaben zum Wohnort und dem Reiter »Karte«, der sogar die

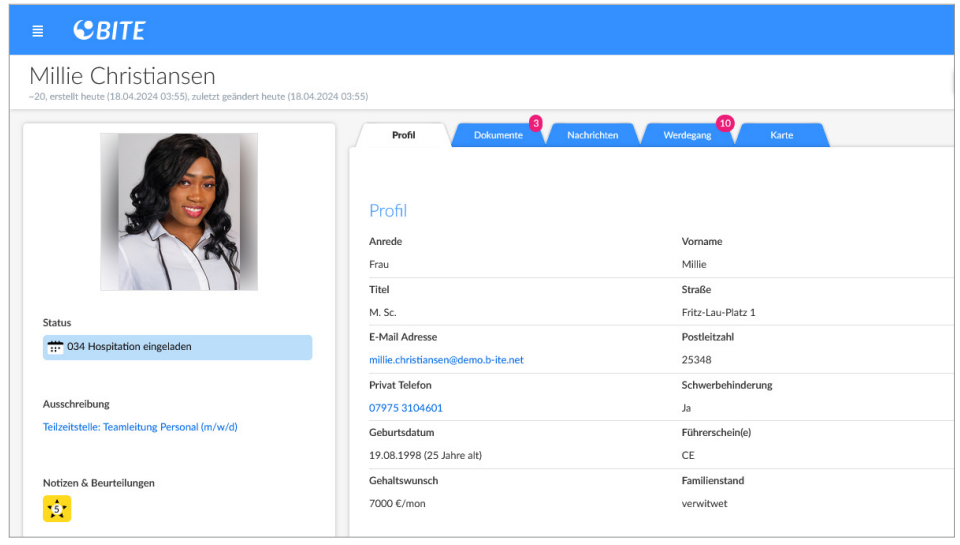


Abb. 16

- Foto kann Vorurteile und Sympathieeffekte provozieren
- Zu viele irrelevante Persönliche Daten
- Tab »Karte« ist sehr indiskret

Entfernung zwischen Arbeitsort und der Adresse auf einer interaktiven Karte anzeigt. Für die Auswahl von geeigneten Kandidat*innen sollten nur die zur Einschätzung der Qualifikation notwendigen Daten erfasst und angezeigt werden. Am besten in einem anonymisierten Verfahren, wie ich es Kapitel 2.4 erläutert habe.

Eine weitere Schwäche sind die Status-Kategorien im BITE Bewerbermanager. Sie werden direkt unter dem Profilbild als Tag angezeigt und bestehen aus einem spezifischen Icon, einer dreistelligen Nummer und einer Kurzbezeichnung des Status. Insgesamt gibt es etwa 60 aufeinander aufbauende Tags, mit denen der Bearbeitungsstand einer Bewerbung festgehalten werden kann. In den Einstellungen können sie für die eigenen Bedürfnisse angepasst oder ein- und ausgeschaltet werden. Es wirkt jedoch so, als ob dieses Feature über die Jahre lediglich um Faktoren wie Absagegründe erweitert wurde, statt es an neue Anforderungen anzupassen und etwa kombinierbare Datenfelder anzubieten. Die große Anzahl an Kategorien, deren teils unklare Icons, Bezeichnungen und Farbcodierung und ihr mangelnder Kontrast zur Schriftfarbe beeinträchtigen die Benutzerfreundlichkeit. Als zentrales Werkzeug zur Verwaltung aller Akten sollte der Status möglichst intuitiv nutzbar sein, um Bedienungsfehler zu vermeiden.

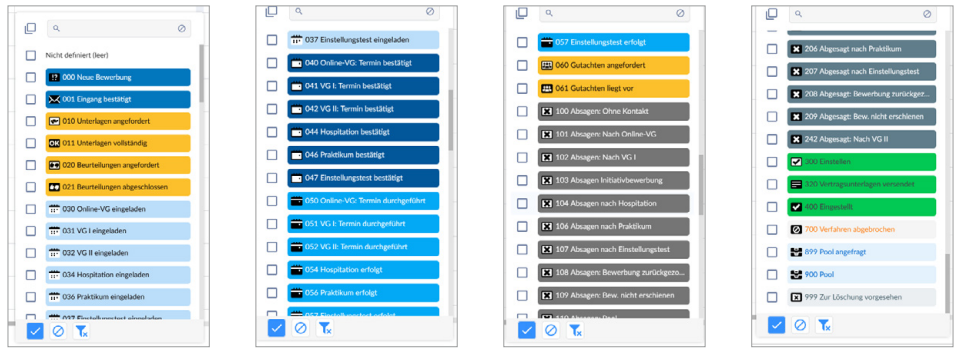


Abb. 17 Liste der verfügbaren Status für eine Akte

- Zu viele Kategorien erschweren Bedienung
- Schlechte Lesbarkeit durch mangelnden Farbkontrast
- Schlechte Bedienbarkeit durch unklare Icons, Farbcodierung und Bezeichnung

EVALUATION

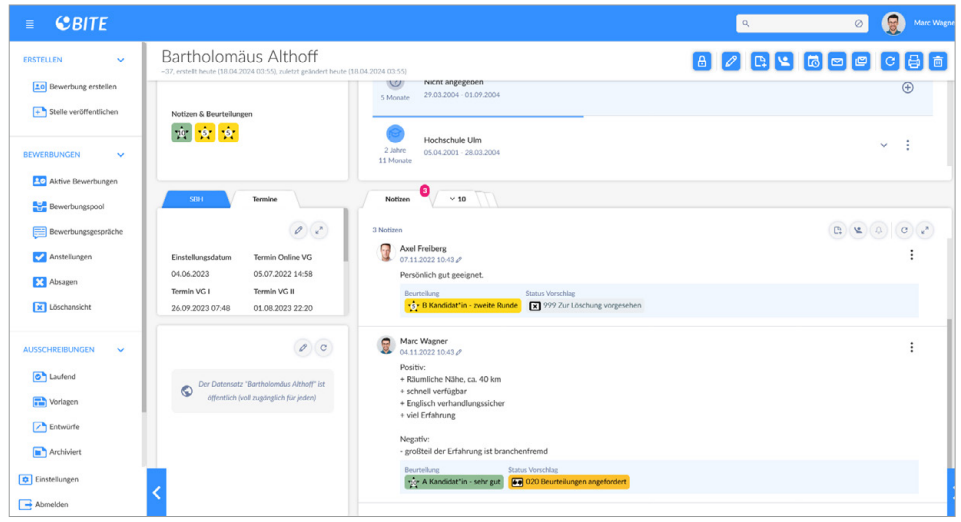


Abb. 18 Evaluationen im Tab »Notizen« des Profils

Mit Evaluation ist die Beurteilung von Bewerbenden nach Interviews gemeint. Je nach Software wird diese unterschiedlich genau durchgeführt und an verschiedenen Stellen dokumentiert. Bei BITE sind diese Informationen in der Registerkarte »Notizen« untergebracht. Hier können einfache Notizen abgelegt werden und Beurteilungen abgegeben oder von anderen Recruiter*innen angefordert werden. Jede Notiz wird wie Kommentare auf Social Media in einer chronologischen Liste mit Profilbild, Namen, Datum und dem eingegebenen Kommentartext dargestellt. Optional kann eine Beurteilung und ein Statusvorschlag angegeben werden. Die Beurteilungen sind in den drei Stufen »A Kandidat*in – sehr gut«, »B Kandidat*in – zweite Runde« und »C Kandidat*in – absagen« möglich und werden wie die Beurteilungs-Tags in der Bewerbenden-Liste mit Stern und Ziffer angezeigt.

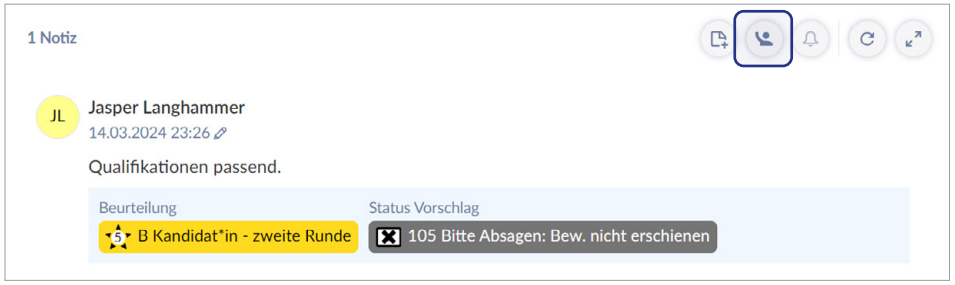


Abb. 19

- Anfordern von weiteren Beurteilungen fördert eine objektivere Bewertung durch mehrere Personen

Abb. 20

- Nur drei verständliche Bewertungsstufen
- Verwirrende Gestaltung der Beurteilungs-Tags erschwert korrekte Interpretation
- Aufwendige manuelle Eingabe von Beurteilungen, anstelle standardisierter Textbausteine oder Punkte-Skala, führt zu schlechter Vergleichbarkeit

Die Möglichkeit Beurteilungen von anderen Recruiter*innen anzufordern ist sehr wertvoll und kann Vorurteilen entgegenwirken, indem eine objektivere Bewertung durch mehrere Personen gefördert wird. Zudem ermöglichen es die freien Textfelder, qualitative Informationen zum Eindruck von Bewerbenden zu hinterlegen. Jedoch gibt es keinerlei Hilfsmittel um die Beurteilungen zu strukturieren und zu standardisieren, was eine der wichtigsten Methoden zur Reduzierung von Bias wäre. So müssen die Personalverantwortlichen ihre Eindrücke aufwändig eintippen und zur Entscheidungsfindung jeden Text genau lesen. Das birgt die Gefahr für eine undifferenzierte und ungleiche Behandlung der Bewerbenden.

FAZIT

Insgesamt bietet der Bewerbermanager von BITE alle notwendigen Werkzeuge zur Durchführung von Bewerbungsprozessen. Die Individualisierbarkeit der Benutzeroberfläche und Status macht ihn sehr anpassungsfähig an verschiedenste Bedürfnisse. Zudem hat das Modul für den Werdegang ein innovatives Interface, das in der Lage ist Vorurteile auszuschalten, indem es die individuellen Dokumente der Lebensläufe zu standardisierten Listen umwandelt. Es ist ein gutes Beispiel wie Software zu besseren Recruiting-Prozessen beitragen kann und wäre gut für die Implementation eines anonymen Bewerbungsverfahrens geeignet.

Leider ist das Original des Lebenslaufes im Tab »Dokumente« einsehbar und hebt so die positiven Effekte der einheitlichen Werdegänge wieder auf. Des Weiteren werden in den Profilen sehr viele persönliche Daten angezeigt, die ebenfalls zu Diskriminierung führen können. Es wäre daher ratsam eine Anonymisierung von Profilen im System zu ermöglichen. Abgesehen von inhaltlichen Aspekten ist die Gestaltung des Interfaces nicht auf dem neuesten Stand, vor allem in Bezug auf Lesbarkeit, Verständlichkeit und Nutzerfreundlichkeit. Diese Faktoren sollten jedoch nicht vernachlässigt werden, wenn die Nutzenden bei der Durchführung fairer Bewerbungsprozesse und einer objektiven Entscheidungsfindung wirksam unterstützt werden sollen.

3.2 Personio

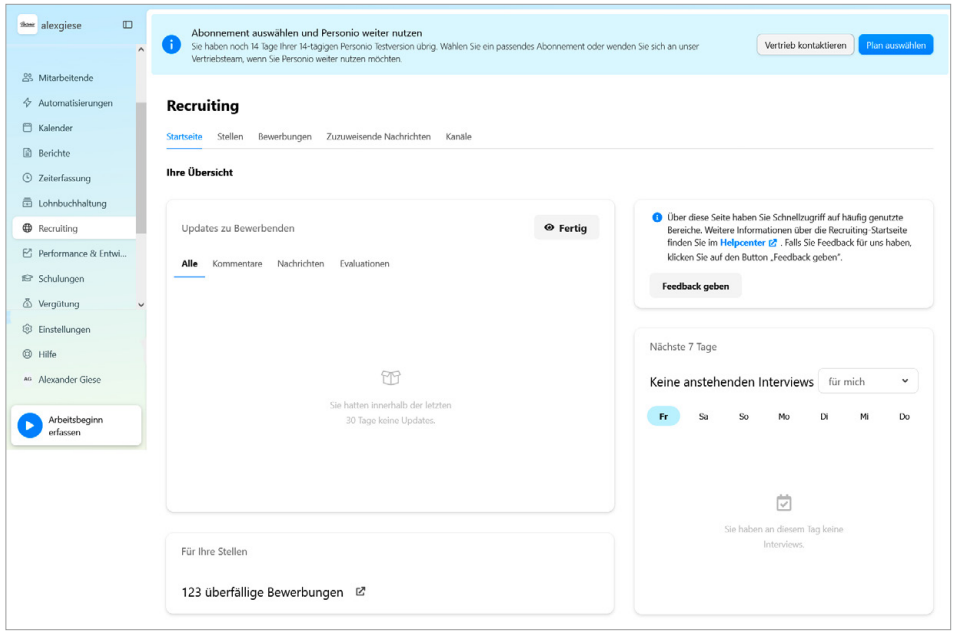


Abb. 21 Dashboard des Recruiting-Bereiches bei Personio

Personio ist ein junges deutsches Softwareunternehmen mit Sitz in München. Es fokussiert sich auf kleine und mittelständische Unternehmen und hat sich seit der Gründung im Jahr 2015 zu Europas führendem Anbieter von HR-Software entwickelt. Neben Lösungen fürs Recruiting bietet Personio eine gesamte Produkt-Suite an, die versucht alle Personalprozesse, von der Einstellung bis zum Offboarding, abzubilden und mit Automatisierungen zu verbessern.

BEWERBENDEN-LISTE

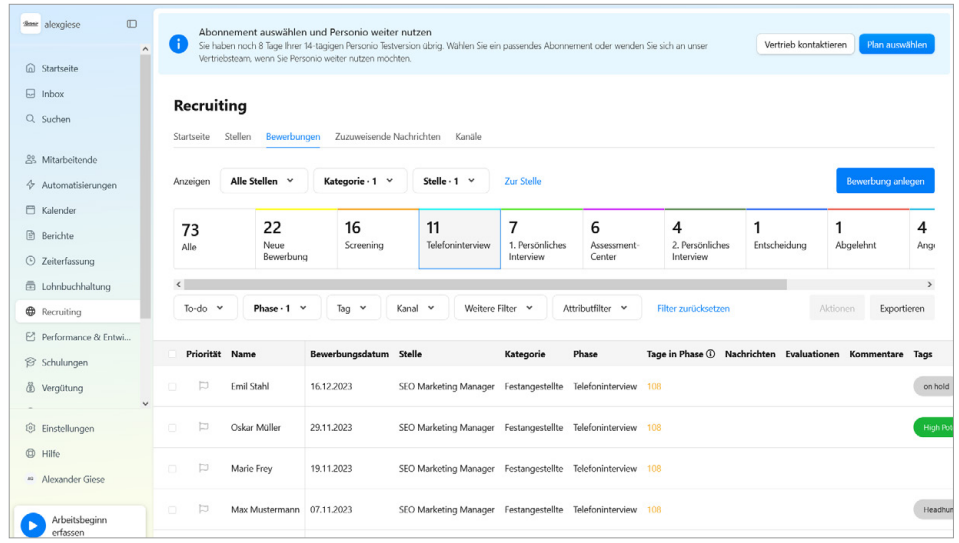


Abb. 22 Liste aller Bewerbungen bei Personio

Bei Personio arbeitet die Bewerbenden-Liste ebenfalls mit einer Tabelle. Hier können neue Bewerbungen angelegt, Akten geöffnet, als Stapel bearbeitet und die Liste mit Filtern für verschiedene Zwecke angepasst werden. Der Button zum Anlegen neuer Bewerbungen und die Schaltflächen zum Filtern der Statuskategorien sind die wichtigsten Elemente in dieser Ansicht. Für eine gute Bedienbarkeit sind sie daher deutlich größer als der Rest. Die Status-Filter werden hier Phasen genannt. Sie sind wie eine Kette sehr großer Filterchips gestaltet und jeweils in eigenen Farben codiert. So lässt sich schnell zwischen den verschiedenen Bearbeitungsständen hin und her navigieren.

Darüber und darunter gibt es zusätzliche Filter als Dropdowns, mit denen die Bewerber*innenauswahl weiter verfeinert werden kann. Dabei gibt es keinerlei Optionen, die eine Benachteiligung aufgrund bestimmter persönlicher Daten wie Alter oder Herkunft ermöglichen.

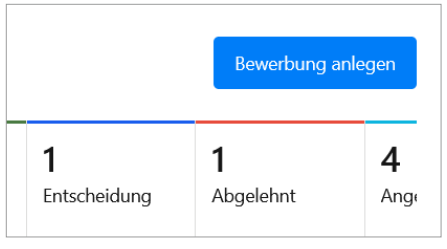


Abb. 23

- Manuelles Anlegen von Bewerbungen erlaubt auch Bewerbungen per Post und reduziert so Barrieren für Menschen mit weniger Medienkompetenz

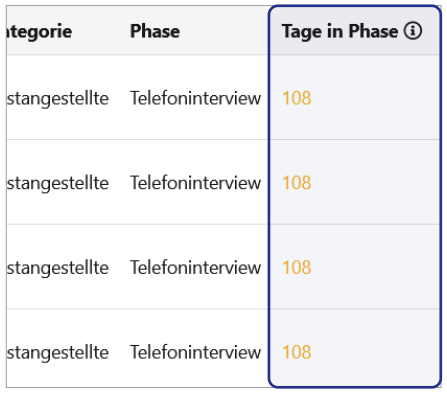


Abb. 24

- Fördert Gleichbehandlung, weil die Verweildauer besser kontrolliert werden kann

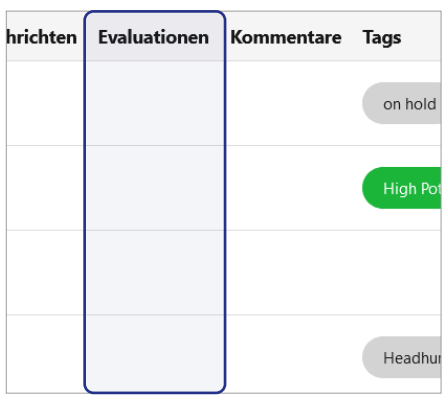


Abb. 25

- Obwohl ausführliche Evaluationen möglich sind, werden sie nicht als Zusammenfassung angezeigt, was die Vergleichbarkeit erschwert

Als Unterstützung bei der Überwachung der Bearbeitungszeit je Bewerbung wird auch hier die Verweildauer in Tagen berechnet und in der Tabelle angezeigt, jedoch bezogen auf die aktuelle Phase. Das kann dabei unterstützen alle Bewerbenden gleich zu behandeln. Die Möglichkeit manuell Bewerbungen anzulegen, hält das Verfahren zudem offen für analoge Bewerbungen von Menschen, die Schwierigkeiten hätten sich über das digitale Bewerbungsformular zu bewerben.

Eine Schwäche gegenüber BITE ist, dass es scheinbar keine Zusammenfassung der Evaluationen in der Tabellenansicht gibt. Es ist zwar eine Spalte dafür vorhanden, doch bei meinen Tests blieb die Spalte stets leer, obwohl ich für mehrere Akten mehr als eine Beurteilung abgespeichert hatte. Vielleicht war dieses Verhalten aber auch nur ein Bug in der mir zu Verfügung stehenden Demoversion. Wie im vorherigen Kapitel erläutert, könnte dieses Feature sehr hilfreich für den objektiven Vergleich von Bewerbenden und die finale Entscheidungsfindung sein. Jedoch nur unter der Voraussetzung, dass die Evaluationsbögen gewissenhaft ausgefüllt wurden.

PROFIL

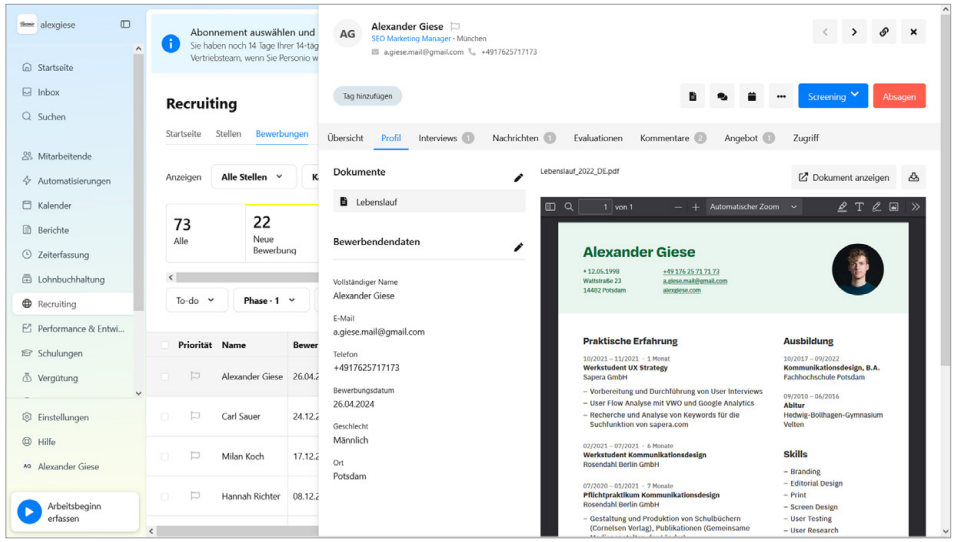


Abb. 26 Profil der Bewerbenden bei Personio

Das Profil legt sich bei Personio als Side-Peek über die Bewerbenden-Tabelle. So bleibt der Kontext zu den Restlichen Bewerbungen erhalten und es lässt mit den Pfeilen oben rechts leicht zwischen verschiedenen Akten wechseln. Unter dem Namen werden die E-Mail-Adresse und Telefonnummer aufgelistet. Zudem werden Action-Buttons zu den zentralen Funktionen wie den Dokumenten, zum Evaluationen anfordern, zum Termineinladungen erstellen, Phase ändern und zum Absagen angeboten. Das Profil ist in mehrere Tabs gegliedert. Die wichtigsten Reiter heißen Profil, Interviews, Nachrichten, Evaluationen, Kommentare und Angebot und versammeln alle bis zur Einstellung einer Person notwendigen Prozesse an einem Ort.

Die verfügbaren Statuskategorien (Phasen) lassen sich, wie bei allen untersuchten Softwares, in den Einstellungen frei konfigurieren. Doch bereits die Standardeinstellungen aus der Demoversion sind sehr benutzerfreundlich und intuitiv. Es gibt nur wenige, aber eindeutige Phasen, die nicht wie bei BITE mit anderen Informationen, wie den Absagegründen oder Bearbeitungsständen anderer Prozesse, gemischt werden.

Im Tab Profil wird bei Personio eine kurze Liste mit persönlichen Daten angezeigt. Daneben ist der Lebenslauf als originales PDF eingebettet.
Es ist gut, dass diese Darstellung nur die fürs Screening relevanten Informationen enthält. Jedoch birgt die unveränderte Anzeige des Lebenslaufes das Risiko, dass Bewerbende aufgrund von dessen Gestaltung oder persönlicher Informationen darin diskriminiert werden können. Zudem sind die stets wechselnden Layouts der Dokumente für die Recruiter*innen schwerer zu erfassen und zu vergleichen.

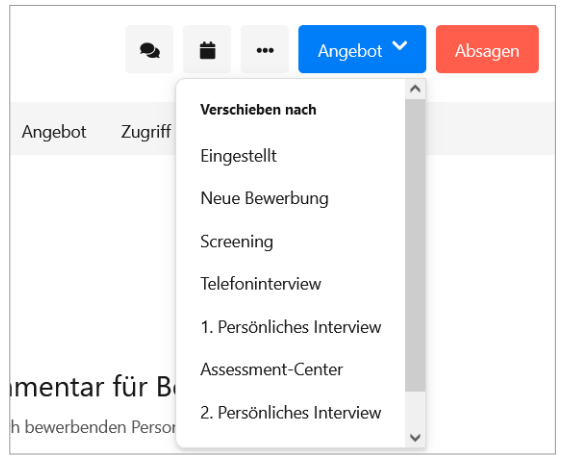


Abb. 27

- Wenige, leicht verständliche Statuskategorien (Phasen)

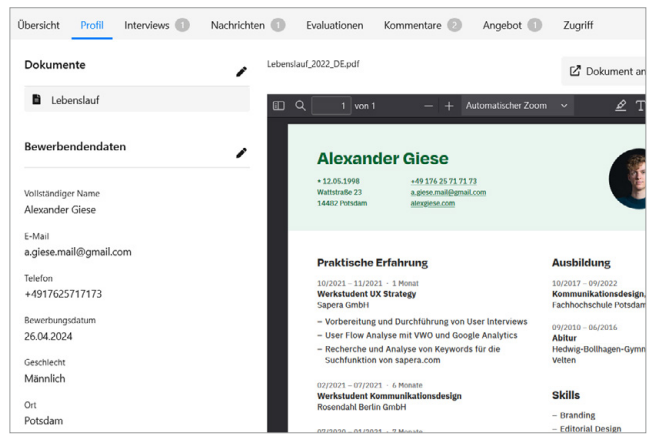


Abb. 28

- Nur wenige persönliche Informationen sichtbar
- Unveränderter Lebenslauf provoziert Vorurteile aufgrund dessen Gestaltung oder darin enthaltener persönlicher Informationen

EVALUATION

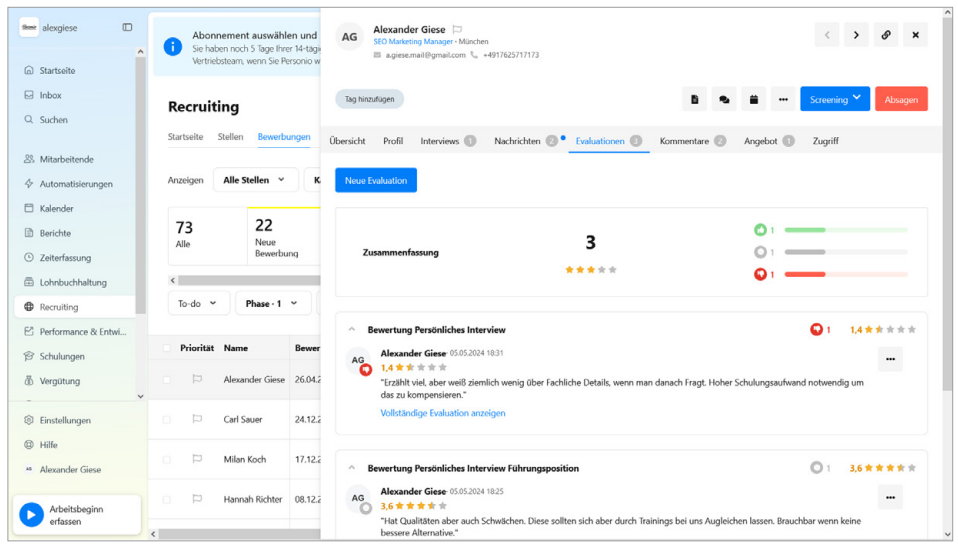


Abb. 29 »Evaluationen«-Tab im Profil bei Personio

Um Bewerbende nach Interview zu beurteilen, muss in Personio das Profil nicht verlassen und nur zum Tab Evaluationen gewechselt werden. Hier können vorhandene Bewertungen eingesehen und ausgewertet, neue Evaluation erstellt oder offene Bewertungsbögen bearbeitet werden. Um die konsequente Nutzung dieses Moduls in der Software zu fördern, wird durch mehrere Methoden zur Verwendung von Evaluationen angeregt.

Zum einen kann im Profil, direkt neben den Action-Buttons für den Status, Beurteilungen von anderen Recruiter*innen angefordert werden. Dann wird bereits beim Planen eines Interviews angefragt, welcher Evaluationsbogen danach ausgefüllt werden soll. In den Einstellungen können zudem Evaluationsbögen individualisiert und eigene als Vorlagen definiert werden, was sie anwendbar für alle Branchen macht. Diese Maßnahmen tragen dazu bei, dass Evaluationen effizient genutzt werden können und trotzdem wertvolle Informationen für die Entscheidungsfindung liefern.

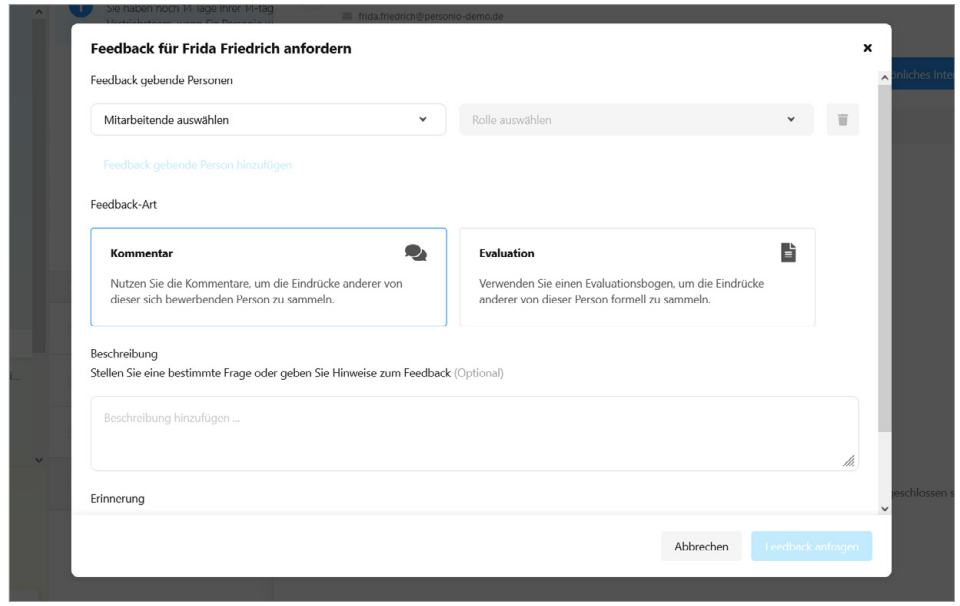


Abb. 30

- Anfordern von weiteren Beurteilungen fördert eine objektivere Bewertung durch mehrere Personen

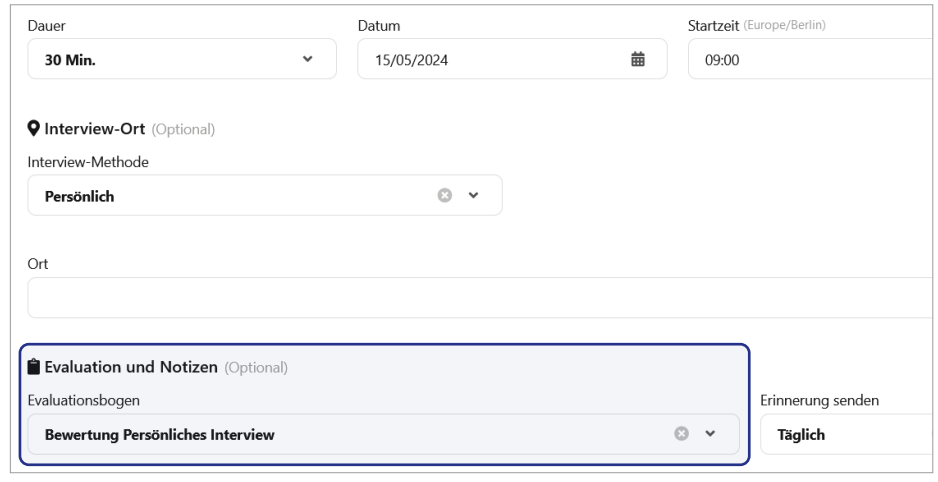


Abb. 31 Dialog zur Planung eines Interviews

- Festlegen des Evaluationsbogens bei der Interview-Planung erhöht Nutzung des Evaluationsmoduls

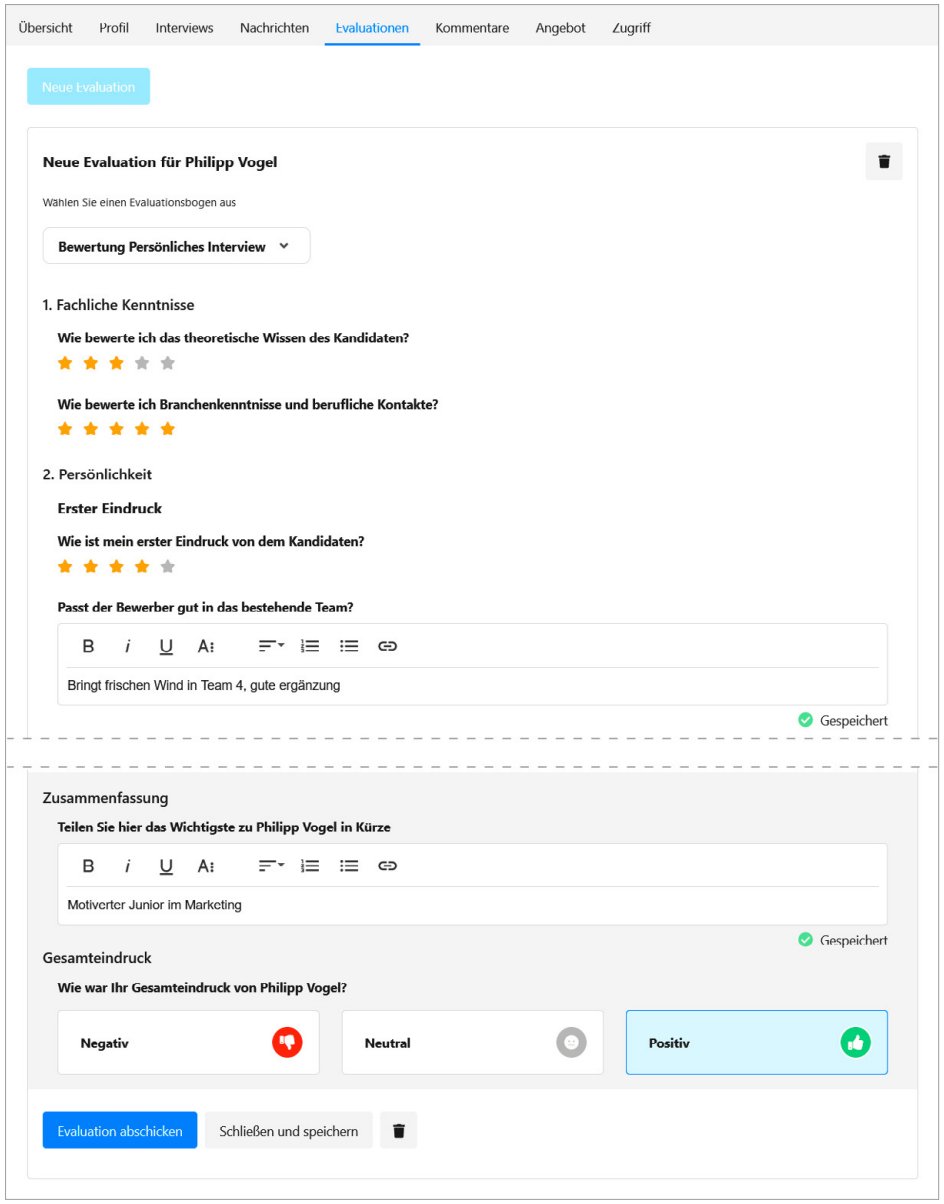


Abb. 32 Ausfüllen eines neuen Evaluationsbogens (Screenshot gekürzt)

- Standardisierter Fragebogen verbessert Gleichbehandlung
- Qualitative Fragestellungen erhöhen Informationsgehalt und Genauigkeit
- Quantitative Angaben ermöglichen maschinelle Zusammenfassungen
- Eindeutiges Votum erleichtert Meinungsbildung

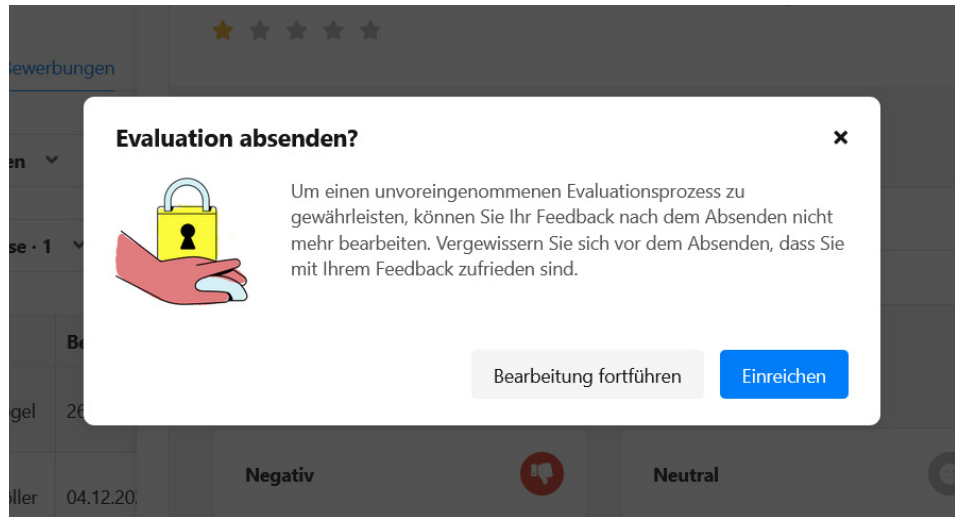


Abb. 33 Hinweis beim Absenden eines Evaluationsbogens

- Sensibilisierendes Popup macht auf Vorurteile aufmerksam
- Nach dem Speichern unveränderliche Beurteilungen regen zum gewissenhaften Ausfüllen an

Eine Evaluation besteht hier nicht nur aus einem Textfeld und einem finalen Votum, sondern aus einer Sammlung an Fragen zu fachlichen Kenntnissen, der Persönlichkeit und allgemeinen Kompetenzen.
Zum Beantworten steht je nach Frage entweder eine 5-Sterne-Skala oder ein Freitextfeld zur Verfügung. Dadurch werden sowohl qualitative als auch quantitativ auswertbare Daten gesammelt. Am Schluss eines Bogens muss eine kurze Zusammenfassung als Text abgegeben werden und der Gesamteindruck in den Stufen »negativ«, »neutral« oder »positiv« bewertet werden. Bevor der Vorgang beendet werden kann, fordert ein Popup die Nutzenden auf, sich zu vergewissern, dass sie mit ihrem Feedback zufrieden sind. Danach kann es nicht mehr verändert werden. So werden die Nutzenden dazu angeregt, die Beurteilungen gewissenhaft durchzuführen und die Transparenz der Software wird gestärkt.

Nach dem Speichern werden für jede Beurteilung diese beiden Angaben, zusammen mit einem Durchschnittswert aller Sterne-Bewertungen als Kurzform im Tab Evaluationen dargestellt. Bei Bedarf können diese Karten aufgeklappt werden, um die ausführliche Version zu lesen. Mit dieser Dokumentationsform setzt Personio eine der zentralen wissenschaftlichen Forderungen nach standardisierten und differenzierten Beurteilungen um und reduziert deren Diskriminierungspotential auf ein Minimum.

Als weitere Unterstützung der Meinungsbildung wird bei mehreren Evaluationen ganz oben ein Container mit einer Zusammenfassung angezeigt. Er enthält die durchschnittliche Sterne-Bewertung aller Beurteilungen sowie ein Balkendiagramm, das die Verteilung der Angaben zum Gesamteindruck visualisiert. So wird ein schneller Überblick ermöglicht, ohne den Bezug zu den Gründen für die Bewertungen zu verlieren. Wobei hier eine Aufbereitung je Frage deutlich gehaltvollere Hinweise zur Eignung von Kandidat*innen liefern würde.

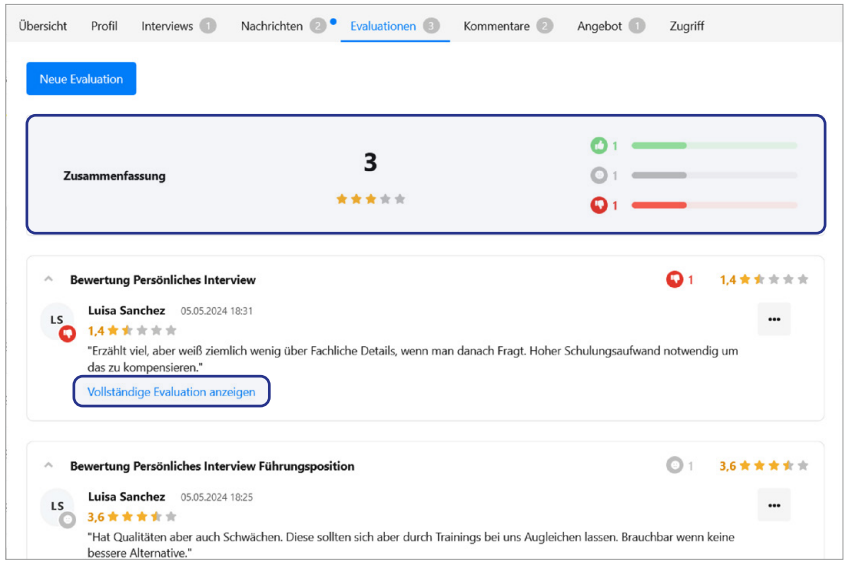


Abb. 34

- Zusammenfassung der Evaluationen erleichtert Entscheidungsfindung
- Bezug zu qualitativen Bewertungen bleibt durch aufklappen der Karten erhalten

FAZIT

Insgesamt betrachtet macht die Benutzeroberfläche einen durchdachten Eindruck. Alle für den Bewerbungsprozess wichtigen Prozesse werden im Profil gesammelt und mit hilfreichen Werkzeugen unterstützt. Dabei sind die Hauptfunktionen je Bereich immer durch Action-Buttons und eindeutige Hierarchien hervorgehoben. Zusammen mit dem präzisen UX-Writing und der freundlichen Gestaltung der UI-Elemente macht dies die Bedienung sehr intuitiv und angenehm.

Besonders positiv fällt der Bereich der Evaluation auf, mit dem sich schnell standardisierte Beurteilungen von hoher Qualität erstellen lassen, die vom System zur schnelleren Auswertung aufbereitet werden. Mit diesem Modul setzt Personio die Forderungen der Wissenschaft nach standardisierten und differenzierten Beurteilungen um und bekämpft effektiv Diskriminierung in der Software. Gleichzeitig werden die Profile stets mit vielen persönlichen Informationen wie E-Mail-Adressen, der Anschrift und dem originalen Lebenslauf dargestellt, die beispielsweise Rückschlüsse auf die Herkunft einer Person und somit Vorurteile begünstigen. Durch die Implementierung von anonymisierten Profilen könnte dies auf ein Minimum reduziert werden.

3.3 Greenhouse

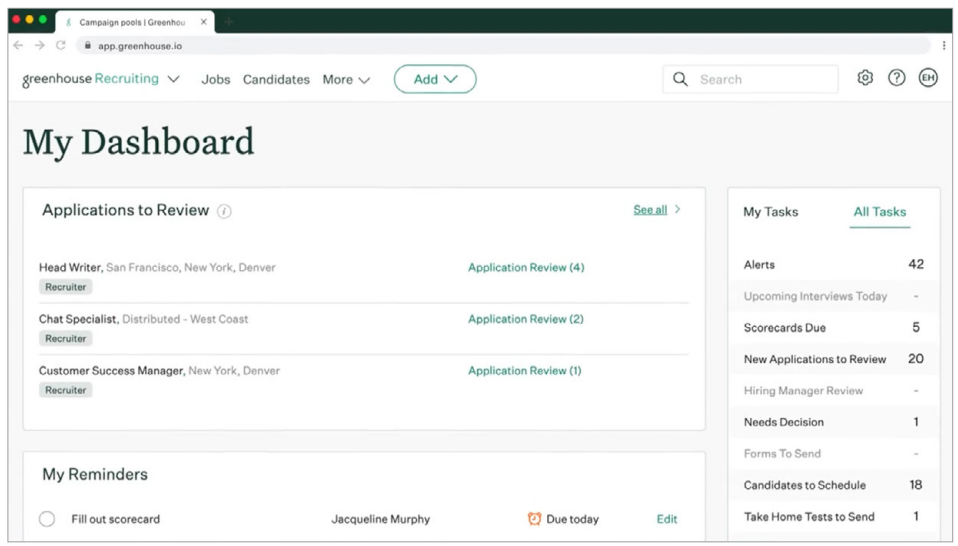


Abb. 35 Dashboard des Recruiting-Bereiches bei Greenhouse

Das Unternehmen Greenhouse Software wurde 2012 gegründet und hat seinen Sitz in New York City. Es entwickelt Recruiting-Software mit Schwerpunkt auf große Unternehmen, bietet aber auch Lösungen für mittelständische Betriebe an. Greenhouse möchte seinen Kund*innen helfen zu People-First-Unternehmen zu werden und wendet dazu den Ansatz des Structured Hiring an, mit dem die Transparenz, Effizienz und Gleichberechtigung in Bewerbungsprozessen verbessert werden sollen. Heute gehört Greenhouse zu einem der führenden Anbieter von Recruiting-Software weltweit mit mehr als 7.500 Unternehmen, die die Software täglich nutzen (Greenhouse Software, Inc.).

Durch den Fokus auf größere Unternehmen bietet Greenhouse leider keine Demoversion an. Daher habe ich die Analyse anhand von frei zugänglichen Screenshots aus der englischsprachigen Hilfe-Sektion und aus Schulungsvideos von Greenhouse durchgeführt. Einige Funktionen kann ich mit diesem Material nicht so ausführlich darstellen wie in den vorherigen Analysen. Dennoch bieten diese Quellen einen guten Überblick über die Funktionsweise des Systems und innovative Features von Greenhouse.

BEWERBENDEN-LISTE

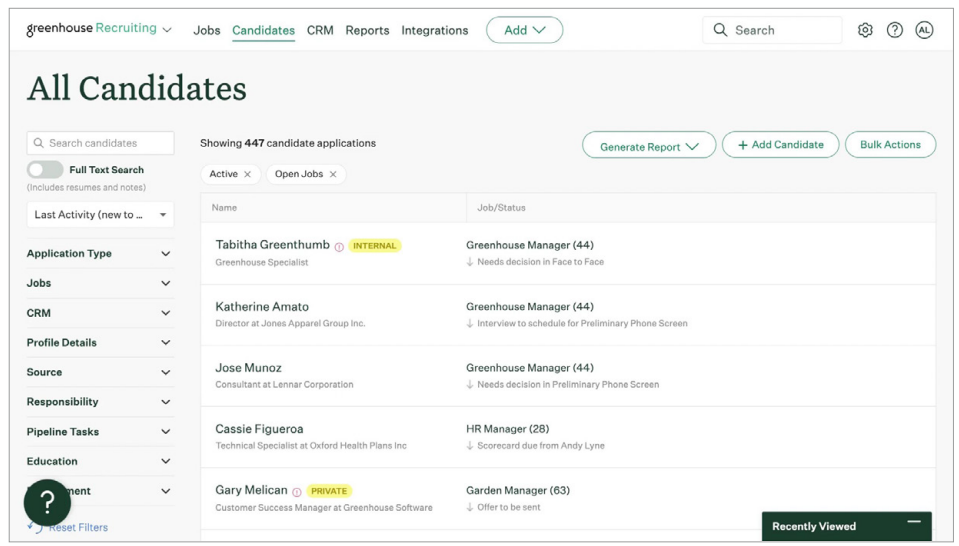


Abb. 36 Liste aller Bewerbungen bei Greenhouse

Auch bei Greenhouse wird die Bewerbenden-Liste als Tabelle dargestellt. Von hier können Akten neu angelegt, geöffnet, gefiltert und sortiert erden. Im Vergleich zu BITE und Personio ist diese Seite stärker für die Verwaltung einer großen Anzahl an Bewerbungen ausgelegt, was durch die umfangreichen Filteroptionen deutlich wird.

Unter den Filtern gibt es neben Verwaltungsdaten wie der Stelle, dem Bewerbungstyp und der Sourcing-Quelle in der Sektion »Profile Details« auch die Möglichkeit nach dem höchsten Abschluss, der Bildungseinrichtung oder nach einem frei definierbarem Datenfeld (»Custom Field«) auszusortieren. Für Recruiter*innen können diese spezifischen Filter hilfreich sein, um sehr gute Kandidaten in der Datenbank zu finden. Gleichzeitig ermöglicht diese Funktion, dass Menschen aktiv diskriminiert werden können, wenn sie beispielsweise nicht an der Universität studiert haben, nach der gefiltert wird. So verstärkt das Interface Privilegien und trägt zur Reproduktion von Klassismus und struktureller Diskriminierung bei.

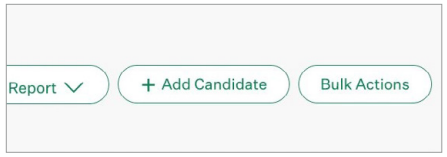


Abb. 37

- Manuelles Anlegen von Bewerbungen erlaubt auch Bewerbungen per Post und reduziert so Barrieren für Menschen mit weniger Medienkompetenz

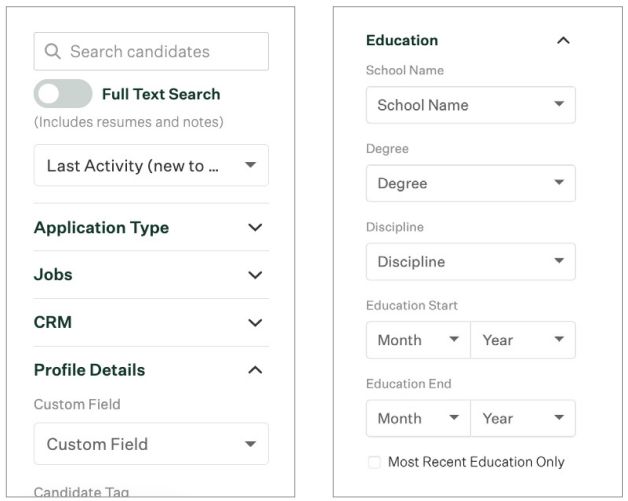


Abb. 38

- Filter für Bildungsabschlüsse und frei definierbare »Custom Fields« ermöglichen direkte Benachteiligung und reproduzieren so Klassismus und strukturelle Diskriminierung

Sinnvoller wäre es mit objektiveren Daten zu arbeiten, die für alle Bewerbenden gleich erzeugt werden. Etwa indem die Ergebnisse der Evaluation oder von Eignungstests als Filteroption angeboten werden.

Noch kritischer ist die Funktion der Custom-Field-Filter. Mit Custom Fields können Unternehmen in ihren digitalen Bewerbungsformularen nach frei definierbaren Angaben fragen, beispielsweise nach der Haarfarbe oder der Körpergröße. Anschließend können in der Bewerbenden-Liste diese Informationen per Filter als Ausschlusskriterium eingestellt werden.
So wird durch die Software dazu beigetragen, dass Bewerbungen ohne weitere Sichtung oder Beurteilung aufgrund einzelner Merkmale ausgeschlossen werden können.

Des Weiteren ist die Liste deutlich übersichtlicher und es werden andere Informationen angezeigt als bei den anderen Anbietern. Statt Verwaltungsdaten werden unter dem Namen die Rollenbezeichnung der letzten Beschäftigung sowie unter der zugehörigen Stelle die nächsten notwendigen Schritte als Status angezeigt. Scheinbar möchte Greenhouse mit diesen Angaben die Fähigkeiten der Bewerber*innen betonen und einen reibungslosen Recruiting-Prozess unterstützen. Falls bei besonderen Prozessen, wie sie in Deutschland für Schwerbehinderte angewendet werden müssen, Blockaden auftreten, werden die Recruiter*innen darauf hingewiesen und können schneller reagieren. Das kann helfen, dass weniger in diesen aufwendigeren Prozessen weniger Verzögerungen auftreten und so die Gleichbehandlung aller Bewerbungen verbessern.

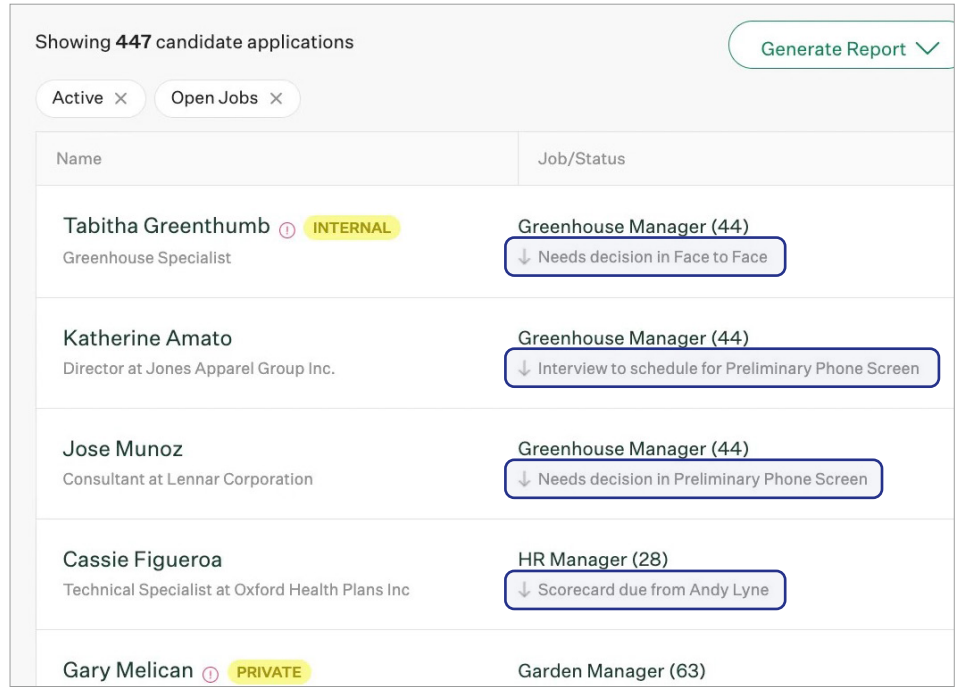


Abb. 39

- Mehr Übersicht durch weniger Informationen
- Statusangaben in Form der nächsten erforderlichen Aktion fördern reibungslose Recruiting-Prozesse

PROFIL

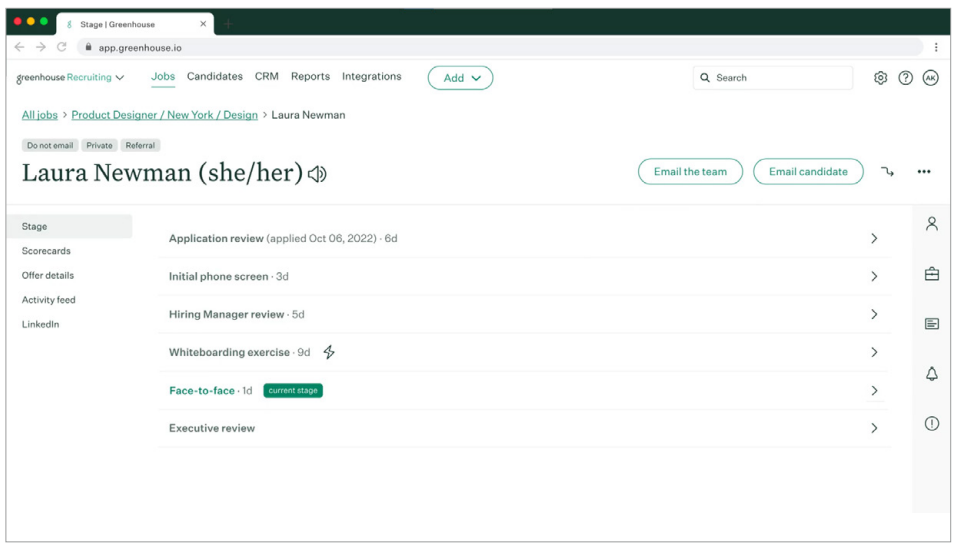


Abb. 40 Profil der Bewerbenden bei Greenhouse

Der Aufbau des Profils ist bei Greenhouse stark am Structured-Hiring-Prozess orientiert. Es gibt Links eine Seitenleiste, die zu Tabs wie »Stage« (To-do-Liste je Prozessphase), »Scorecards« (Evaluation) und »Offer details« (Vertragserstellung) führt. Am rechten Bildschirmrand können über Icons weitere Bereiche mit den persönlichen Daten, den Bewerbungsdaten, Dokumenten, Notizen und Erinnerungen aufgeklappt werden.

Als erstes fällt auf, dass neben dem Namen die Pronomen angezeigt werden und über ein Lautsprecher-Icon die Aussprache des Namens abgespielt werden kann. Hier sorgt die Software für mehr Klarheit und ermöglicht eine unkomplizierte Ansprache. Dieses Feature ist besonders für queere Personen, deren sexuelle Identität und damit deren Pronomen oft nicht von ihrem äußeren Erscheinungsbild ablesbar sind, von großer Bedeutung. Ebenso profitieren Menschen mit anderer ethnischer Herkunft und Nationalität davon, deren Namen für Recruiter*innen ohne passende Sprachkenntnisse nicht intuitiv auszusprechen sind. Dank dieser Funktion müssen sie nicht mehr raten, wie eine Person angesprochen werden möchte, was zu weniger beleidigenden Situationen bei Gesprächen führt.

Über dem Namen werden Tags mit Zusatzinformationen zur Art der Bewerbung und zu vorhandenen Bedürfnissen für die Kommunikation angezeigt. Scheinbar wurde für Laura Newman eingestellt, dass sie keine automatisierten E-Mails erhalten soll, da sie eine interne Bewerberin ist und über Kolleg*innen empfohlen wurde.

Es gibt aber noch weitaus wichtigere Gründe bestimmte Präferenzen in den Profilen zu speichern. Zum Beispiel ist es für Menschen mit Behinderung unerlässlich, dass sie mitteilen können, wenn sie einen Aufzug benötigen oder etwa auf Gebärdendolmetscher*innen angewiesen sind. Genauso können neurodiverse Menschen davon profitieren, wenn auf ihre Bedürfnisse eingegangen wird. Etwa wenn eine Person auf dem autistischen Spektrum das Bewerbungsgespräch lieber online statt vor Ort führen möchte, da es ihr dann leichter fällt selbstbewusst aufzutreten.

Hier kann die Recruiting-Software Unternehmen dabei helfen Barrieren in ihren Recruiting-Prozessen aufzudecken und zu verringern. Für einen guten Effekt sollten solche Informationen jedoch nicht nur als Tag über dem Namen angezeigt werden. Dieses Thema benötigt viel mehr ein eigenes »Bedürfnisse-Feature«, das am besten auch Handlungsempfehlungen bei den Bewerbenden abfragt und den Recruiter*innen hilft auf diese einzugehen.

Abb. 41

- Pronomen ermöglichen unkompliziert die korrekte Ansprache
- Die aufgezeichnete Aussprache des Namens (Lautsprecher-Icon) reduziert unangenehme Situationen
- Tags können helfen um Bedürfnisse zur Kommunikation zu beachten

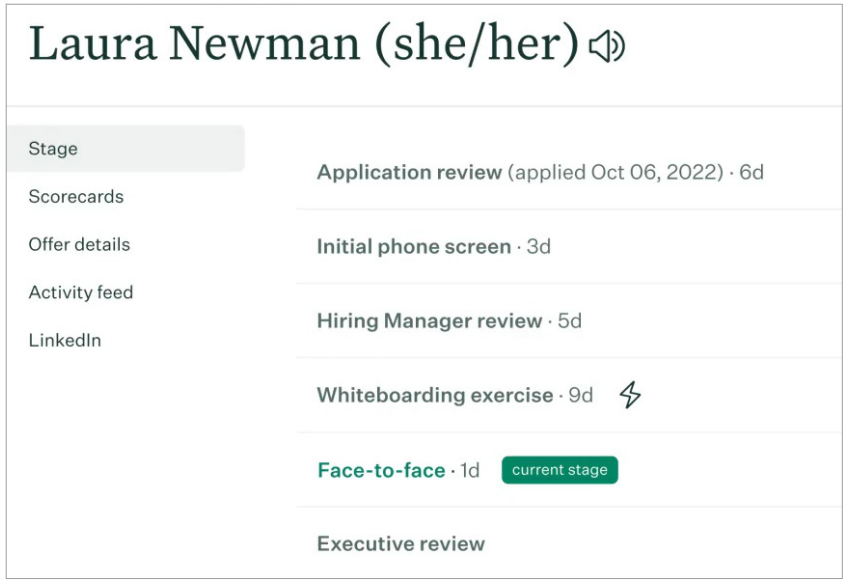


Abb. 42

- Wenige, leicht verständliche Statuskategorien (Stages)

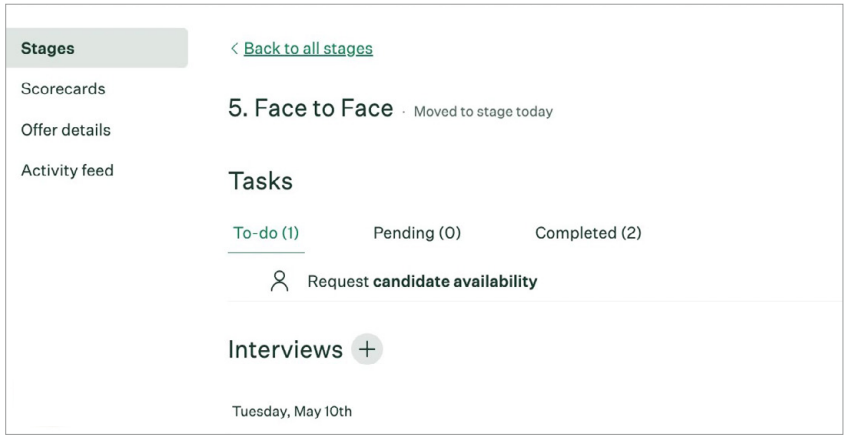


Abb. 43

- Standardisierte To-do-Listen für jede Stage stellen gleiche Prozesse für alle sicher
- Eigene To-do-Listen bei gesonderten Prozessen reduzieren Verfahrensfehler und Ungleichbehandlung

Eine weitere Besonderheit bei Greenhouse sind die Stages. Sie stellen alle Phasen des Recruiting-Prozesses eines Unternehmens dar und enthalten je Prozessphase eine To-do-Liste aller zu erledigenden Aufgaben. Je nach Phase kann es unter den Aufgaben eine Interview-Sektion geben, über die alle notwendigen Termine für die Gespräche mit den Bewerbenden verwaltet werden. Welche Aufgaben je Phase zu bearbeiten sind, kann für die gesamte Recruiting-Abteilung in den Einstellungen vordefiniert werden.

Bei Bewerbungen von beispielsweise Schwerbehinderten, sind Unternehmen in Deutschland jedoch verpflichtet gesonderte Verfahren anzuwenden. Hier können die To-do-Listen den Recruiter*innen unkompliziert anzeigen, welche Schritte dazu kommen oder anders verlaufen.
Dieses Feature ist das zentrale Werkzeug, mit dem bei Greenhouse die Structured Hiring Methode implementiert wird. Alle Bewerbungen laufen damit nach standardisierten Verfahren ab, was zu deutlich mehr Gleichbehandlung und Fairness führt.

Um die persönlichen Daten einer Person zu sehen, muss die entsprechende Sektion aus der Rechten Seitenleiste aufgeklappt werden. In den »Candidate details« werden nur wenige Informationen angezeigt, wie der Name, Kontaktdaten oder persönliche Websites. Der Lebenslauf wird als Button dargestellt, über den die originale Datei in einem neuen Fenster geöffnet werden kann. Er scheint aber auch vom System ausgelesen zu werden, da darunter der höchste Ausbildungsabschluss und die letzte Beschäftigung angezeigt wird. Als Vorschau mögen diese beiden Angaben zwar hilfreich sein. Jedoch lassen sich die Fähigkeiten von Bewerbenden wohl kaum ohne den Kontext eines vollständigen Lebenslaufes erkennen. Der Lebenslauf muss zur Meinungsbildung dennoch geöffnet werden.
Das birgt jedoch, genau wie bei Personio das Risiko, dass die Gestaltung oder zusätzliche Informationen darin Vorurteile provozieren. Um dem entgegenzuwirken wäre es empfehlenswert, den gesamten Lebenslauf auszulesen und wie bei BITE bei allen Bewerbenden in einem einheitlichen Layout darzustellen.

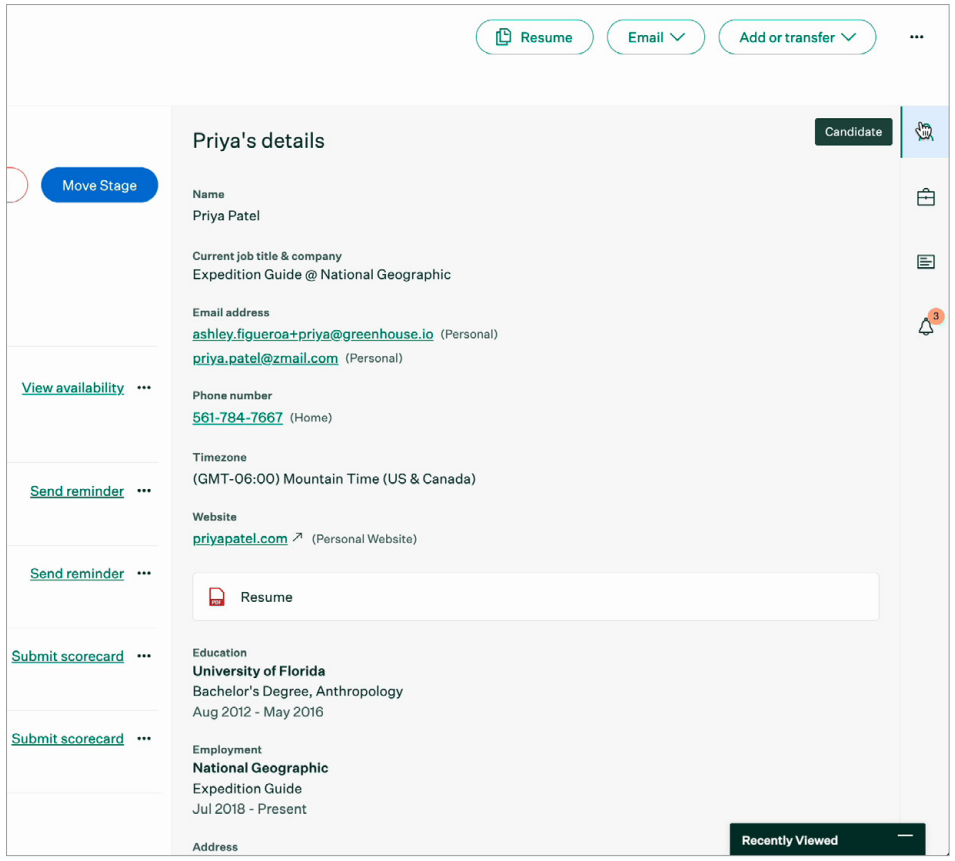


Abb. 44

- Nur wenige persönliche Informationen sichtbar

- Der hinterlegte unveränderte Lebenslauf provoziert Vorurteile aufgrund dessen Gestaltung oder darin enthaltener persönlicher Informationen

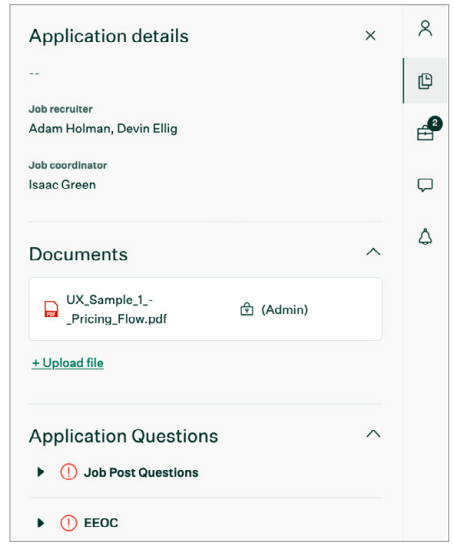


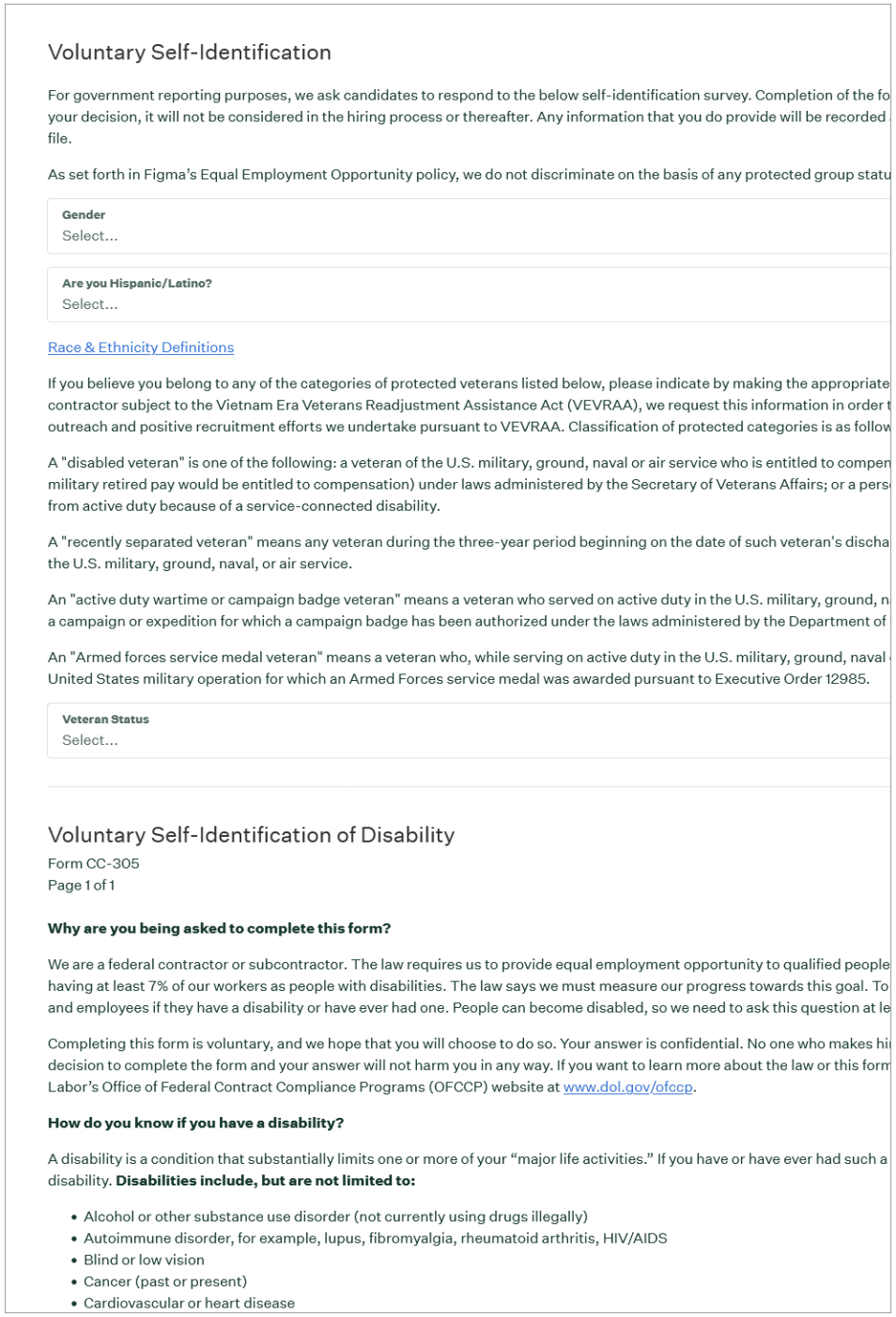
Abb. 45

- Antworten aus den digitalen Bewerbungsformularen können genutzt werden, um bestimmte Bedürfnisse zu erfragen

- Antworten auf Fragen zu Diversitätsmerkmalen (wie bei EEOC Questionnaires in den USA) könnten genutzt werden, um benachteiligte Bewerbende zu unterstützen

Direkt darunter befinden sich die »Application details«, in der die beteiligten Recruiter*innen, die eingesendeten Dokumente und die Antworten aus dem digitalen Bewerbungsformular angezeigt werden. Wie bereits bei den Tags erwähnt, haben die »Application Questions« ein besonderes Potential zu mehr Gleichberechtigung von Menschen mit Behinderung beizutragen. Sie können genutzt werden, um beispielsweise bestimmte Bedürfnisse der Bewerbenden für den Recruiting-Prozess abzufragen.

In den USA wird dieses Feature aber auch zur Einhaltung bestimmter Arbeitsmarktgesetze gegen die Diskriminierung von Veteran*innen und Menschen mit Behinderung eingesetzt. Dazu zählen Gesetze wie der »Vietnam Era Veterans' Readjustment Assistance Act of 1974« und die »Section 503 of the Rehabilitation Act of 1973«, die von der EEOC (U.S. Equal Employment Opportunity Commission) durchgesetzt werden. Seit einigen Jahren gibt es daher in digitalen Bewerbungsformularen für Stellen bei Unternehmen, die für die US-Amerikanische Regierung arbeiten, sogenannte EEOC Questionnaires, die häufig die Überschrift »Voluntary Self-Identification« tragen.



Voluntary Self-Identification

For government reporting purposes, we ask candidates to respond to the below self-identification survey. Completion of the fo
your decision, it will not be considered in the hiring process or thereafter. Any information that you do provide will be recorded
file.

As set forth in Figma's Equal Employment Opportunity policy, we do not discriminate on the basis of any protected group statu

Gender
Select...

Are you Hispanic/Latino?
Select...

Race & Ethnicity Definitions

If you believe you belong to any of the categories of protected veterans listed below, please indicate by making the appropriate
contractor subject to the Vietnam Era Veterans Readjustment Assistance Act (VEVRAA), we request this information in order t
outreach and positive recruitment efforts we undertake pursuant to VEVRAA. Classification of protected categories is as follow

A "disabled veteran" is one of the following: a veteran of the U.S. military, ground, naval or air service who is entitled to compen
military retired pay would be entitled to compensation) under laws administered by the Secretary of Veterans Affairs; or a pers
from active duty because of a service-connected disability.

A "recently separated veteran" means any veteran during the three-year period beginning on the date of such veteran's discha
the U.S. military, ground, naval, or air service.

An "active duty wartime or campaign badge veteran" means a veteran who served on active duty in the U.S. military, ground, n
a campaign or expedition for which a campaign badge has been authorized under the laws administered by the Department of

An "Armed forces service medal veteran" means a veteran who, while serving on active duty in the U.S. military, ground, naval
United States military operation for which an Armed Forces service medal was awarded pursuant to Executive Order 12985.

Veteran Status
Select...

Voluntary Self-Identification of Disability

Form CC-305
Page 1 of 1

Why are you being asked to complete this form?

We are a federal contractor or subcontractor. The law requires us to provide equal employment opportunity to qualified people
having at least 7% of our workers as people with disabilities. The law says we must measure our progress towards this goal. To
and employees if they have a disability or have ever had one. People can become disabled, so we need to ask this question at le

Completing this form is voluntary, and we hope that you will choose to do so. Your answer is confidential. No one who makes hi
decision to complete the form and your answer will not harm you in any way. If you want to learn more about the law or this form
Labor's Office of Federal Contract Compliance Programs (OFCCP) website at www.dol.gov/ofccp.

How do you know if you have a disability?

A disability is a condition that substantially limits one or more of your "major life activities." If you have or have ever had such a
disability. **Disabilities include, but are not limited to:**

- Alcohol or other substance use disorder (not currently using drugs illegally)
- Autoimmune disorder, for example, lupus, fibromyalgia, rheumatoid arthritis, HIV/AIDS
- Blind or low vision
- Cancer (past or present)
- Cardiovascular or heart disease

Abb. 46 Ausschnitt aus einem Bewerbungsformular mit Voluntary Self-Identification, das mit Greenhouse erstellt wurde (Screenshot gekürzt)

Hier können Bewerbende freiwillig angeben, ob sie einen geschützten »Veteran Status« haben oder mit einer Behinderung leben. Diese Informationen werden jedoch nicht verwendet, um bestimmte Personen zu bevorzugen oder positive Diskriminierung anzuwenden. Sie werden gesichert aufbewahrt und sind nicht für die am Bewerbungsprozess Beteiligten sichtbar. Die Angaben dienen lediglich der US-Regierung zur Überprüfung, ob ihre Auftragnehmer ihre Anforderungen zu definierten Mindestquoten an Veteran*innen und Menschen mit Behinderung in ihrer Belegschaft erfüllen (Figma Careers).

Obwohl diese Fragebögen aufgrund von Gesetzen häufig nicht zur positiven Diskriminierung genutzt werden dürfen, hätten sie das Potential dazu. Mithilfe solcher Formulare und einer Recruiting-Software könnten Unternehmen gezielt Unterstützungsangebote für benachteiligte Bewerbende entwickeln und anwenden, um mehr Diversität in ihrer Belegschaft zu erreichen.

EVALUATION

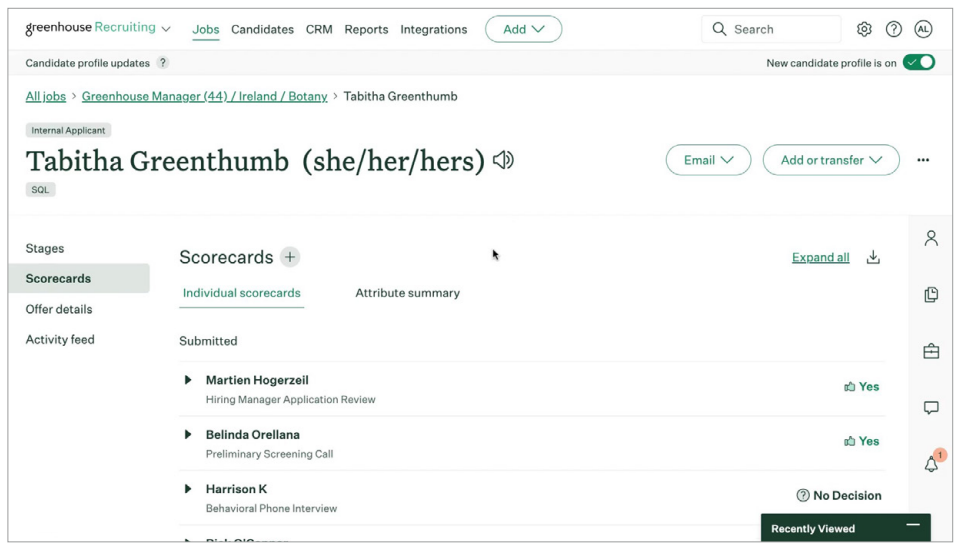


Abb. 47 Bei Greenhouse befinden sich die Evaluationen im Bereich »Scorecards« des Profils

Bei Greenhouse heißt der Tab für die Evaluationen »Scorecards« und ist über die Seitenleiste im Profil zu erreichen. Hier können neue Beurteilungen angelegt und vorhandene ausgewertet werden. Die Liste besteht aus je einem Dropdown pro bewertende Person. Unter den Namen wird angezeigt, zu welchem Gesprächstyp die Bewertung gehört. Am Ende der Zeile steht das jeweilige Gesamtvotum, das aus einem Icon und Angaben wie »Yes«, »No Decision« und »No« besteht.

Im aufgeklappten Zustand werden alle zu bewertenden Attribute mit ihrer jeweiligen Bewertungsstufe in einer Tabelle dargestellt. Als Stufen stehen hier »Strong Yes«, »Yes, »Mixed«, »No« und »Definitely not« zur Verfügung, die durch gut unterscheidbare Icons dargestellt werden. Für jeden Interview-Typ können in den Einstellungen die Evaluationsbögen (Scorecards) zentral konfiguriert werden. So erfüllt auch Greenhouse die Forderungen aus der Wissenschaft und stellt mit seiner standardisierten Bewertungsfunktion die gleiche Behandlung für alle sicher.

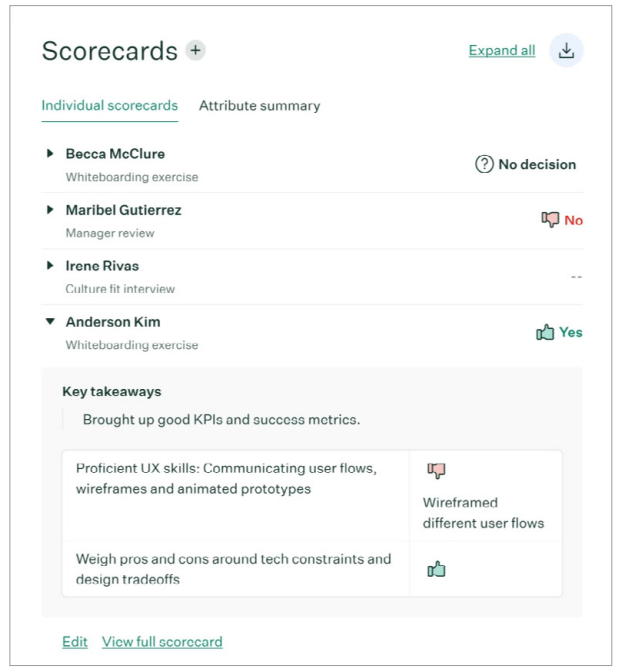


Abb. 48

- Standardisierte Beurteilungen in Form von Scorecards
- Schneller Zugriff auf die ausführlichen Evaluationsbögen per Dropdown

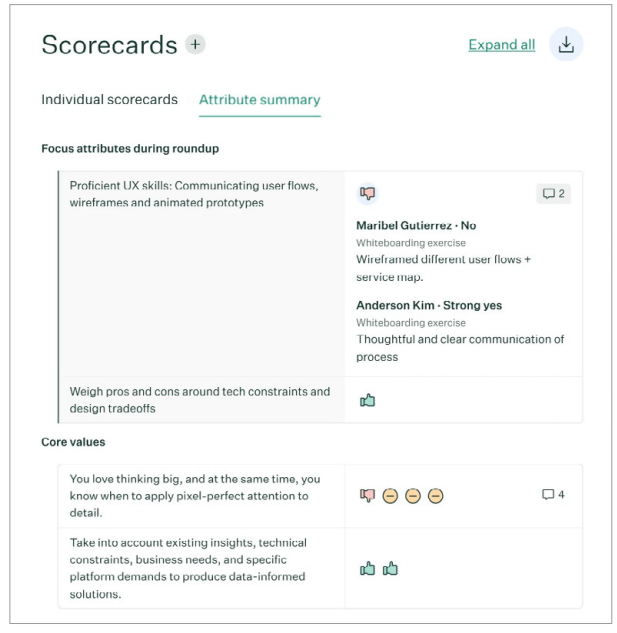


Abb. 49

- Vergleichsansicht aller Antworten je Attribut erleichtert die Meinungsbildung
- Icons erfordern Routine, um die Bewertungsstufe korrekt abzulesen

In der »Attribute summary« bietet das Interface verschiedene Ansichten zum Vergleich der Antworten. Dies geschieht hier, anders als bei Personio, ohne einen Durchschnittswert aller Bewertungen anzuzeigen und dabei Details aus den Evaluationsbögen zu verstecken. Dafür sind die verwendeten Icons in der Tabelle weniger intuitiv zu interpretieren als numerische Werte, wie Personio sie nutzt. Die Darstellungsform ist somit differenzierter, bedarf jedoch etwas Routine, um die Bewertungsstufen richtig zu erfassen. Besonders hilfreich ist die Ansicht »By interviewer«, bei der die Antworten aller Personen je Attribut nebeneinander angezeigt werden. Dank der objektiven Gegenüberstellung stellt sie ein ideales Werkzeug zur Meinungsbildung und für Diskussionen unter den Recruiter*innen dar.

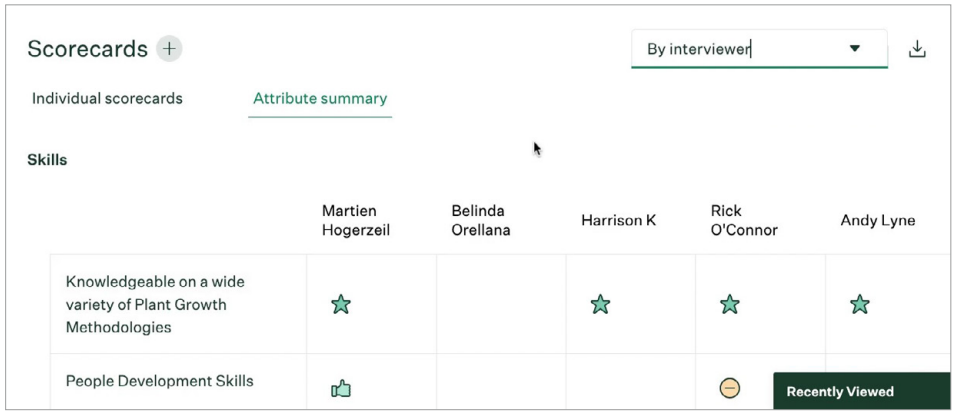


Abb. 50

Übersicht der Antworten je Interviewer dient als objektive Grundlage für Diskussionen im Recruiting-Team

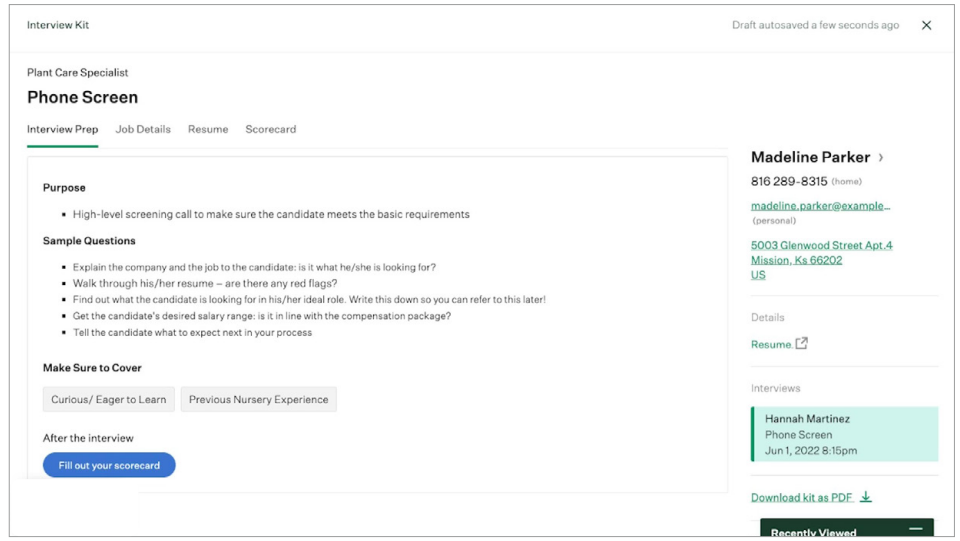


Abb. 51

Materialsammlung vom Recruiting-Team verbessert die Vorbereitung auf Gespräche

Als Erleichterung der Interviewführung und zum anschließenden Ausfüllen der Scorecards hat Greenhouse das »Interview Kit« als eigenes Modul entwickelt. Es trägt alle notwendigen Informationen zusammen, die Recruiter*innen zur Vorbereitung, während eines Gespräches und für dessen Auswertung brauchen. Der erste Tab heißt »Interview Prep« und enthält eine Materialsammlung als Vorbereitung auf das Gespräch, die vorher bei der Erstellung der Stellenanzeige in der Software angelegt wurde. Im Zweiten Tab wird die Stellenausschreibung noch einmal wiederholt. Der dritte Tab enthält den Lebenslauf als originales PDF-Dokument und im letzten Tab kann die Scorecard direkt ausgefüllt werden.

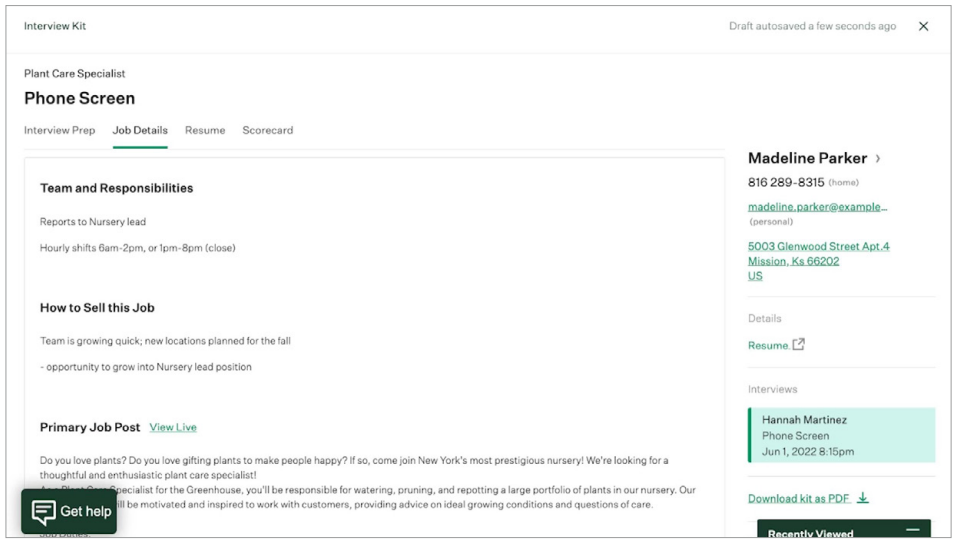


Abb. 52

- Wiederholung der Stellenbeschreibung verbessert die Vorbereitung auf Gespräche

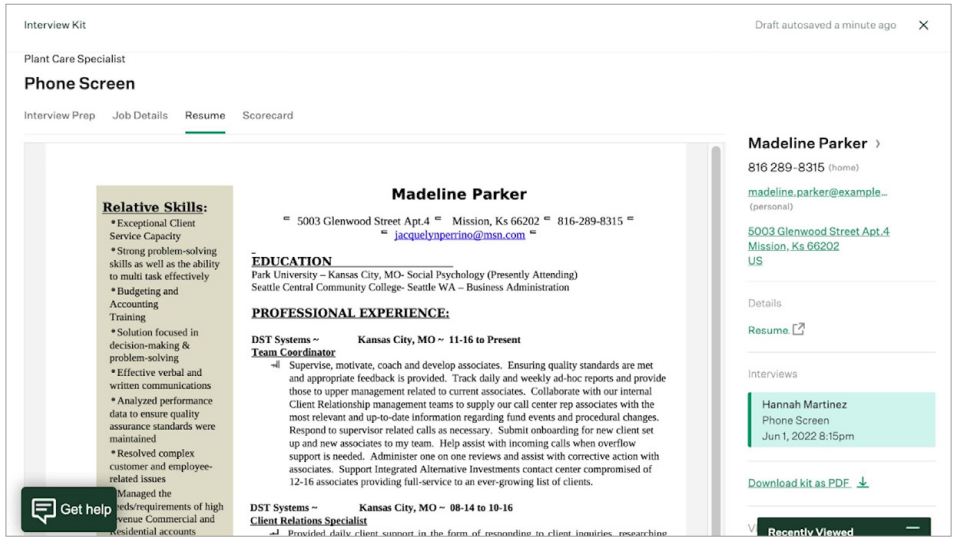


Abb. 53

- Wiederholung des Lebenslaufes verbessert die Vorbereitung auf Gespräche
- Originales Dokument kann Vorurteile durch dessen Gestaltung oder darin enthaltene Informationen provozieren

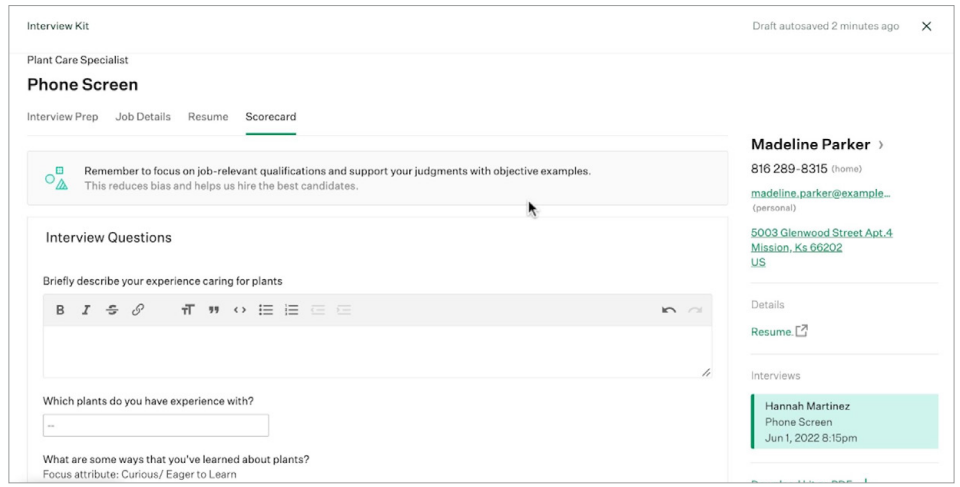


Abb. 54

- Einbettung der Scorecard ins Interview-Kit motiviert zum Ausfüllen und verbessert die Antwortgenauigkeit
- Infobox erinnert Recruiter*innen vor dem Ausfüllen daran gewissenhaft und mit Beispielen zu beurteilen

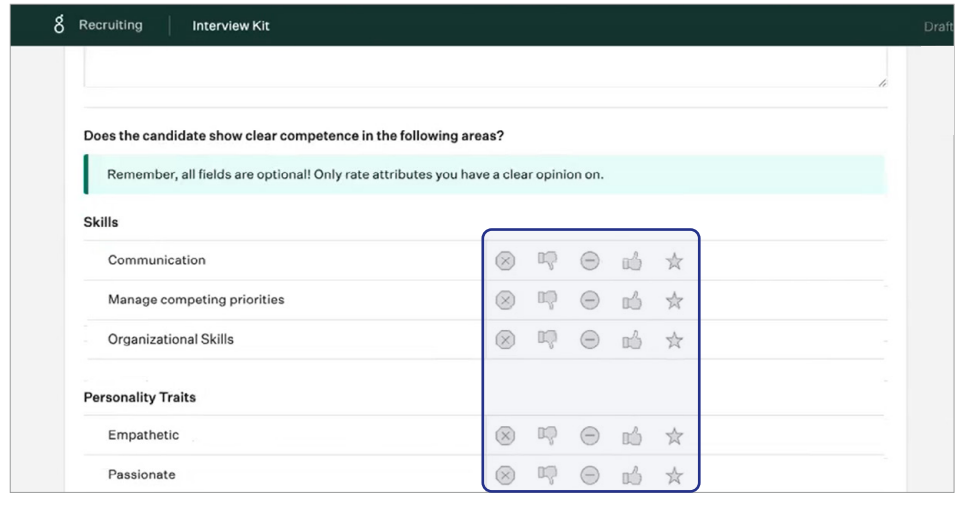


Abb. 55

- Skala-Bewertung vereinfacht und standardisiert Beurteilungen
- Icons sind, wenn sie einzeln außerhalb dieser Scorecard genutzt werden, schwieriger zu interpretieren als beispielsweise Zahlen

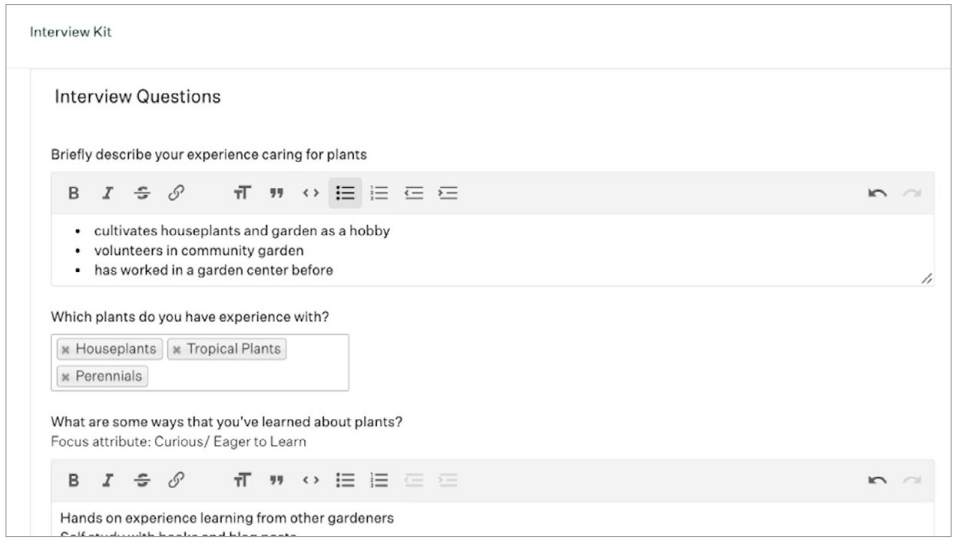


Abb. 56

- Verschiedene Antwortformate ermöglichen schnelle sowie qualitative Bewertungen

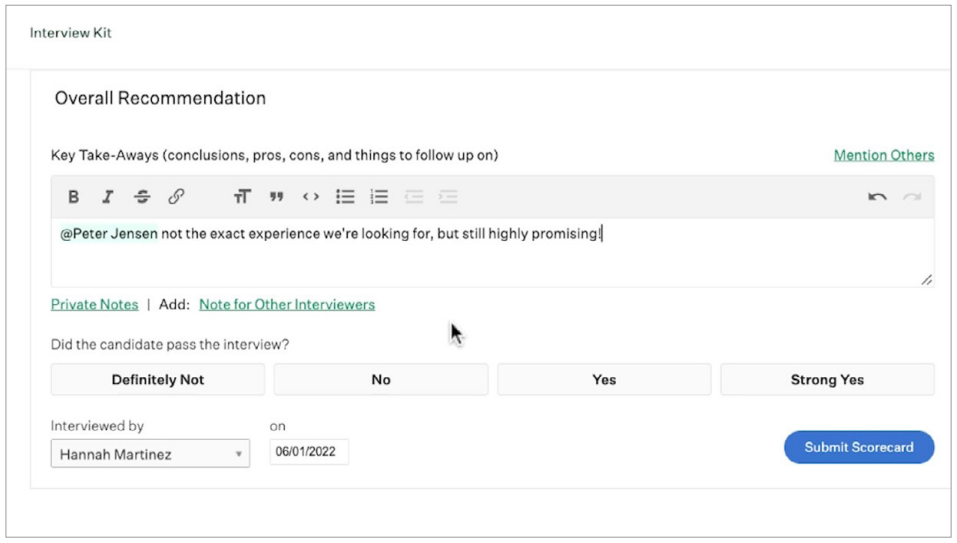


Abb. 57

- Zusammenfassung und finales Votum beschleunigen Erfassung der Scorecards
- Erwähnungen und Notizen für andere Interviewer*innen ermöglichen Austausch im genauen Kontext der Scorecard

Sobald die Erstellung einer Beurteilung im Scorecard-Tab begonnen wird, erscheint eine Infobox, die darauf hinweist, sich nur auf die jobrelevanten Qualifikationen zu fokussieren und die Antworten mit objektiven Beispielen zu belegen. Hier wählt Greenhouse einen guten Moment, um Nutzende noch einmal zu sensibilisieren. Darunter können die Antworten der Bewerbenden dokumentiert werden. Dazu stehen Freitextfelder, Dropdowns, Skala-Bewertungen mit 5 Stufen je Attribut zur Verfügung. Als Abschluss muss, ähnlich wie bei Personio, ein finales Votum und eine kurze Zusammenfassung abgegeben werden. Besonders interessant sind die Funktionen »Mention Others« und »Note for Other Inteviewers«, die für hybride und an mehreren Orten verteilte Teams sehr hilfreich sein könnten.
Sie ermöglichen den Beteiligten an einem Bewerbungsverfahren sich direkt im Kontext einer Scorecard auszutauschen und fördern so die Meinungsbildung im Team.

Mit diesem Modul bietet Greenhouse ein sehr wertvolles Werkzeug für die Durchführung strukturierter Interviews. Die Standardisierung sorgt für mehr Fairness und die differenzierten Antwortformen für eine hohe Qualität der Beurteilungen. Auf diese Weise verbessert das Modul die Grundlage, auf der die Einstellungsentscheidungen getroffen werden. Eine Schwäche ist hingegen die Anzeige des originalen Lebenslaufes. Würden die Informationen vom System verarbeitet und immer in einem einheitlichen Layout dargestellt werden, ließe sich eine Beeinflussung durch die Gestaltung des Dokumentes oder enthaltene Informationen ausschließen.

FAZIT

Die Recruiting Software von Greenhouse bietet viele wichtige Werkzeuge für effiziente Bewerbungsprozesse. Das Interface ist schlicht und modern gestaltet und verwendet ein sehr präzises und verständliches Wording für die besondere Module wie die Scorecards, das Interview Kit oder die To-do-Listen in den Stages. Durch den zurückhaltenden Stil und die Verschachtelung in Tabs, Seitenleisten und ausklappbare Fenster wirkt die Benutzeroberfläche jedoch teilweiseunübersichtlich. Aufgrund der schwachen Hierarchie der Elemente fließen die einzelnen Bereiche oft ineinander, wodurch unklar ist, welche Elemente zu einem Kontext gehören. Häufig ist nicht eindeutig, was die Haupt-Interaktion eines Bereichs ist. Deutlichere typografische Hervorhebungen, mehr Buttons statt Text-Links und stärkere Abgrenzungen durch Linien oder Container würden helfen, die Bedienung zu erleichtern.

Auf der inhaltlichen Ebene liegen die Stärken von Greenhouse in zwei Bereichen. Zum einen bieten die To-do-Listen je Stage und das Interview-Kit ideale Werkzeuge, um Prozesse zu standardisieren und die Structured Hiring Methode zu implementieren. Dadurch wird die Gleichbehandlung gestärkt, zum Beispiel für Menschen mit Behinderung. Zum anderen bietet Greenhouse ein sehr ausgereiftes und differenziertes Evaluationsfeature, mit dem deutlich objektivere Beurteilungen möglich werden und die Fairness gesteigert wird. Zu den Schwächen gehören die diskriminierenden Filtermöglichkeiten in der Bewerbenden-Liste und dass die Profile nicht anonymisiert werden. Die sichtbaren persönlichen Daten und vor allem der unveränderte Lebenslauf provozieren Vorurteile, was durch Ausblenden oder andere Darstellungsformen größtenteils ausgeschlossen werden könnte.

4. Zwischenfazit: Learnings für bessere Recruiting-Software

Der Blick in die Praxis von Recruiting-Softwares zeigt, dass fast alle Maßnahmen für mehr Gerechtigkeit in Bewerbungsverfahren aus Kapitel 2.4 auf die Interfaces angewendet werden können.

STRUCTURED HIRING

Die Structured Hiring Methode wird beispielsweise sehr konsequent bei Greenhouse implementiert. Die To-do-Listen je Stage (Prozessphase), die Interview-Kits und die Scorecards (Evaluationen) standardisieren die dortigen Prozesse erfolgreich und stellen so die gleiche Behandlung aller Bewerbungen sicher.

EIGNUNGSDIAGNOSTIK

Die Methode der Eignungsdiagnostik ist ebenfalls gut anwendbar auf Recruiting-Systeme. Von den zuvor analysierten Beispielen bietet zwar keines eine solche Funktion an. Dafür gibt es andere Anbieter, wie zum Beispiel Toggl Hire, die ein System entwickelt haben, das von Anfang an auf Skills-Based Hiring setzt. In Toggl Hire wird durch spezifische Online-Tests der Fokus auf die jobrelevanten Fähigkeiten gelegt, statt die Bewerbenden an vergangenen Leistungen oder Zeugnissen und Zertifikaten zu messen. Das macht es besonders geeignet für Branchen wie Software-Entwicklung oder UI/UX Design, für die sich die nötigen Fähigkeiten gut in Eignungstests überprüfen lassen. Die Eignungsdiagnostik ist jedoch ein äußerst umfangreicher und komplexer Bereich, der eine fundierte Recherche erfordert. Dies übersteigt leider den Rahmen meiner Masterthesis, weshalb ich das Thema nicht ausführlich behandeln kann. Dennoch möchte ich darauf aufmerksam machen, da die Eignungsdiagnostik eine sehr effektive Methode darstellen kann, um Bewerbungsprozesse fairer zu gestalten.

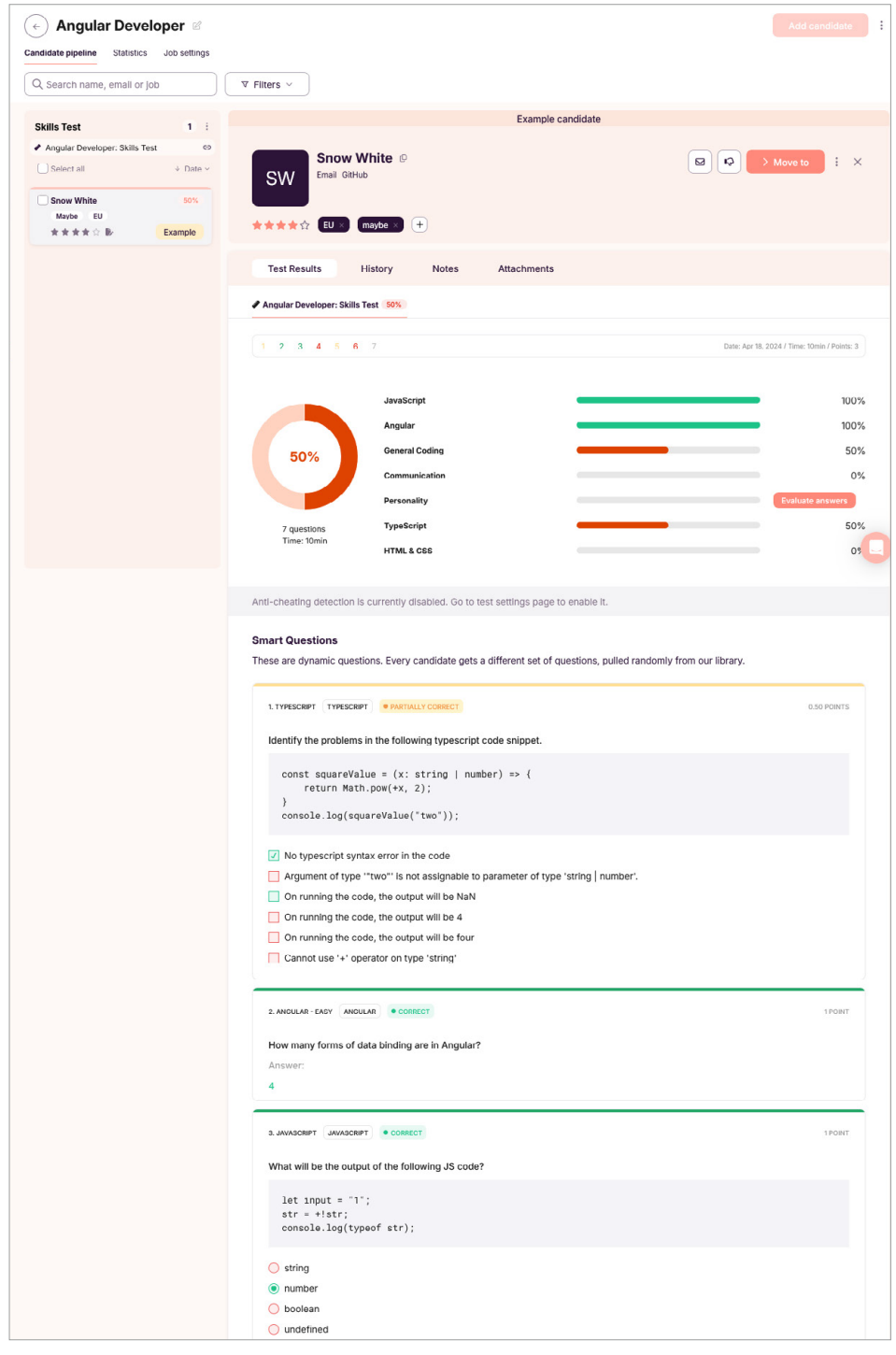


Abb. 58 Ausschnitt aus der Auswertung eines Skill-Tests für Angular Developer in Toggl Hire

BEWERTUNG UND AUSWAHL DURCH DIGITALE TECHNOLOGIEN

Auch der Ansatz, die Beurteilung der Bewerbenden von Algorithmen oder künstlicher Intelligenz, statt von Menschen durchführen zu lassen, lässt sich gut in Recruiting-Software integrieren. Von den analysierten Beispielen hätte nur Greenhouse Funktionen dieser Art zu bieten. Jedoch werden diese ausschließlich auf dem Firmenblog beschrieben. Zu den Features sollen wie eine bessere Auswertung sowie Anonymisierung der Lebensläufe und Interview-Transkripte zur Unterstützung beim Ausfüllen von Scorecards gehören (Henry Tsai). Leider gibt es keine aussagekräftigen Screenshots, Videos oder Demoversionen, mit denen ich die Funktionen hätte analysieren können, weshalb ich zu deren Effekten keine Aussagen treffen kann. Genauso ist es bei vielen anderen Softwareanbietern wie gem.com oder manatal.com, die ihre KI-Funktionen nur als Konzepte auf Marketing-Webseiten bewerben, ohne die ihre Interfaces zu zeigen.

ANONYMISIERUNG VON BEWERBUNGSUNTERLAGEN

Ein gutes Beispiel für die Anonymisierung von Bewerbungsunterlagen durch neuartige Interfaces ist das Werdegang-Modul von BITE. Das einheitliche Layout und die Statistiken ermöglichen zwar eine schnellere und bessere Vergleichbarkeit der Lebensläufe. Doch gleichzeitig enthält das Profil den originalen Lebenslauf und viele persönliche Informationen, die Vorurteile provozieren können. Auch die anderen analysierten Beispiele bieten keine konsequente Anonymisierungslösung. Das liegt möglicherweise daran, dass wissenschaftliche Untersuchen zur Methode zeigen, dass sie neben positiven Effekten auch negative Auswirkungen haben kann. So kann etwa eine zu starke Anonymisierung die Aussagekraft der Bewerbungsunterlagen beeinträchtigen. Dennoch gibt es Anbieter, die ihr System konsequent anonym gestalten. Auch hier ist Toggl Hire einer der Vorreiter und zeigt erst persönliche Daten in den Profilen an, nachdem eine Person die Skill-Tests erfolgreich bestanden hat.

POSITIVE DISKRIMINIERUNG

Methoden der positiven Diskriminierung (Affirmative Action) konnte ich bei den analysierten Beispielen nicht finden. Das könnte daran liegen, dass solche Verfahren viele Nebenwirkungen haben und schnell in Konflikt mit lokalen Gesetzen geraten. Auch in der Implementierung wären Bevorzugungsmechanismen aufwendig, weil es möglich sein müsste, dass je Unternehmen und Land sehr unterschiedliche Regeln definiert werden können. Dabei hätten Recruiting-Softwares viel Potential, um gezielt benachteiligte Menschen zu bevorzugen, da sie sich nicht von den Akten beeinflussen ließen. So könnten beispielsweise in Matchings oder Rankings zusätzliche Punkte für Eigenschaften aus bestimmten Vielfaltsdimensionen vergeben werden. Diversität würde so zu einem direkten Vorteil im Screening-Prozess. Dafür müssten jedoch Nachweise eingefordert werden, damit verlässliche Daten für das System zur Verfügung stehen. Für einige Eigenschaften ist es jedoch kaum möglich sie ohne zusätzlich diskriminierende Verfahren nachzuweisen.

SENSIBILISIERUNG DER BETEILIGTEN

Die einzige Methode aus der Recherche, die sich nur begrenzt in Recruiting-Software umsetzen lässt, ist die Sensibilisierung der Beteiligten.
In der wissenschaftlichen Literatur wird vorgeschlagen, durch Workshops und Schulungen am Mindset des eigenen Personals zu arbeiten und so mögliche tieferliegende Ursachen für Vorurteile zu verändern. Das kann ein Interface nicht leisten, es sei denn es handelt sich etwa um eine Lernplattform, was jedoch ein ganz eigenes Produkt wäre. Diese Schwierigkeiten werden durch die Analysebeispiele bestätigt. Nur bei Greenhouse und Personio wird durch vereinzelte Info-Boxen versucht, die Nutzenden für Vorurteile zu sensibilisieren. Wenn solche Interventionen an den richtigen Stellen eingesetzt werden, können sie eine gute Ergänzung sein. Um langfristige Ergebnisse zu erzielen, braucht es jedoch weiterhin Maßnahmen wie Trainings oder Workshops zur Sensibilisierung der Belegschaft.

Als Ergebnis der Analyse der drei Recruiting-Softwares ließen sich die folgenden Potentiale für Diskriminierung identifizieren:

- Persönliche Informationen
- Sortieren und Filtern von Bewerbungen
- Bewertungen von Bewerbenden
- Meinungsbildung und Entscheidung

Die diskriminierenden Potentiale konzentrieren sich meist in einzelnen Bereichen und Funktionen. So werden die meisten persönlichen Informationen in den Profilen preisgegeben. Meist sind diese sofort ab dem Eingang einer Bewerbung sichtbar, obwohl sie für die erste Einschätzung der Qualifikationen während des Screenings nicht notwendig sind. So wird viel Raum für Vorurteile gelassen. Durch eine Anonymisierung der Profile und Lebensläufe ließe sich dieses Diskriminierungspotential auf ein Minimum reduzieren.

Zum Sichten der Akten wird häufig in der Bewerbenden-Liste mithilfe von Filtern oder Sortierungen die Auswahl der infrage kommenden Personen eingegrenzt. Die meisten Systeme bieten keine offensichtlich diskriminierenden Filteroptionen, etwa für Alter, Nationalität oder Geschlecht an. Dafür gibt es weniger offensichtliche Möglichkeiten mit Filtern bestimmte Personen auszuschließen. Dazu gehören frei definierbare Filter die wie bei Greenhouse mit »Custom Fields« arbeiten. In Kombination mit Automatisierungsfunktionen wäre es so möglich, dass Bewerbende schon vor dem Screening aussortiert werden. Solchem Vorgehen sollten Softwareanbieter entgegenwirken, indem diese Datenfelder nicht zum Filtern bereitgestellt werden.

Eine weitere Funktion mit hohem Diskriminierungspotential ist ein Ranking beziehungsweise Scoring. Dort fehlt es häufig an Transparenz, wie die dargestellten Matching-Scores oder Skill-Scores zustande kommen. Wenn zum Beispiel der Matching-Score bewertet, wie gut die Unterlagen einer Person zu den Anforderungen aus der Stellenbeschreibung passen, müssen diese vom System verarbeitet werden. Hier können die Parsing-Algorithmen zur Schwachstelle werden, wenn sie Fehler beim Auslesen der Bewerbungsunterlagen machen und so die Scorings verfälschen.

Zudem sollte in den Interfaces deutlich für die Nutzenden dargestellt werden, auf welchen Informationen die Scores basieren. In den analysierten Beispielen gibt es leider keine Rankings. Nur eine gezielte Sortierung der Bewerbenden-Liste würde dem nahe kommen. Ein gutes Beispiel für eine solche Funktion ist das System von Smartrecruiters, einem Anbieter aus den USA, dessen System Vorschläge mithilfe von KI bereitstellen soll.

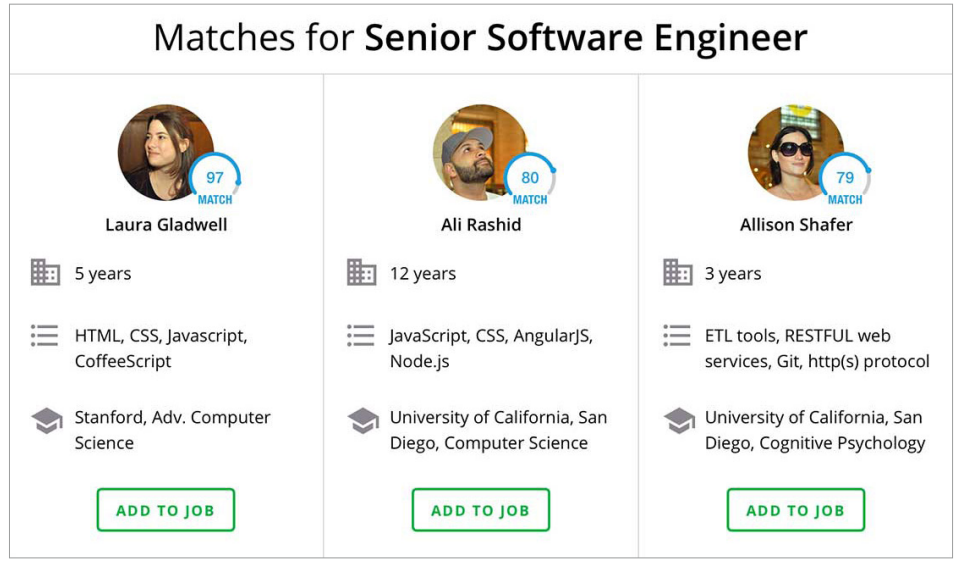


Abb. 59 Vorgeschlagene Profile mit Matching-Scores im System von SmartRecruiters

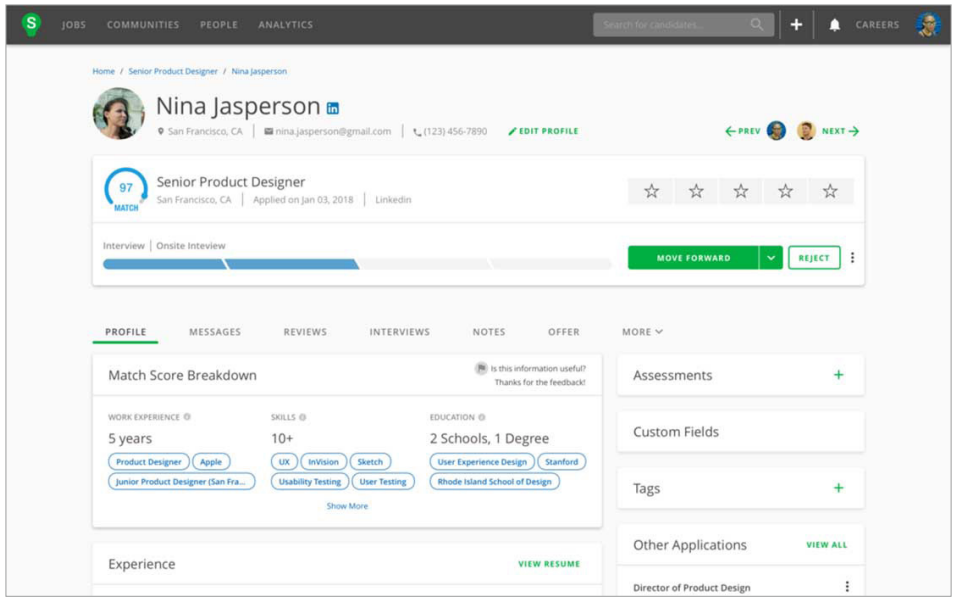


Abb. 60 Profil mit »Match Score Breakdown« bei SmartRecruiters

Die große Schwäche solcher Matching-Scores ist, dass sie nur auf den eigenen Aussagen der Bewerbenden in ihren Unterlagen basieren. Meistens kann die Ausprägung von Fähigkeiten nicht bestimmt werden, wodurch sie oberflächlich und nicht belastbar sind. Zudem reproduziert dieses Verfahren Privilegien und strukturelle Diskriminierung, da nur Unterlagen geprüft werden, statt die realen Fähigkeiten der Personen zu testen. Das benachteiligt zum Beispiel Menschen, deren ausländischen Zeugnisse nicht anerkannt sind und vernachlässigt erlernte Fähigkeiten, für die keine Dokumente als Nachweis vorliegen. Besser wäre es, für solche Scorings qualitative Daten, zum Beispiel aus eignungsdiagnostischen Tests, zu nutzen. Leider ist dies aufgrund des erhöhten Aufwandes der Methode für viele Unternehmen nur schwer umsetzbar.

Für die Meinungsfindung und als Unterstützung der Personalentscheidungen werden in den Softwares die Bereiche zur Evaluation genutzt. Dort können Recruiter*innen nach Interviews die Bewerbenden beurteilen. Bei der Analyse stellte sich heraus, dass die Interfaces am hilfreichsten sind, wenn standardisierte Evaluationsbögen mit Werkzeugen zur Sammlung von qualitativen Angaben bereitgestellt werden. Dazu eignen sich Vorlagen je Interviewtyp und verschiedene Antwortformate wie Textfelder, Dropdowns und Stufen-Bewertungen, so wie es bei Greenhouse und Personio zu sehen ist. Wenn die Antworten sich von Maschinen verarbeiten lassen, kann so auch die Auswertung der Evaluationen verbessert werden. Zum Beispiel indem bei Punktebewertungen die durchschnittlichen Werte je Fähigkeit berechnet und in einer Auswertungsansicht angezeigt werden. Für eine gute Transparenz sollte jedoch darauf geachtet werden, dass die einzelnen Antworten, aus denen sich diese Werte zusammensetzen, einfach erreichbar bleiben. So können die Diskussionen zur Entscheidungsfindung in Recruiting-Teams erleichtert werden.

Ein gutes Evaluationsmodul sollte außerdem den Recruiter*innen das Ausfüllen der Beurteilungen erleichtern. Die Beispiele von Personio und Greenhouse mögen zwar auf der inhaltlichen Ebene gut aufgestellt sein. Jedoch erfordern sie viel Handarbeit und ein gutes Erinnerungsvermögen, um verlässliche Ergebnisse zu liefern. Hier sollten noch Lösungen entwickelt werden, die dabei helfen die Evaluationsbögen sowohl objektiv als auch effizient auszufüllen.

Zusammenfassend wird klar, dass keine der analysierten Recruiting-Softwares ein umfassendes Konzept zur Reduzierung von Diskriminierung bietet. Es werden nur einzelne Maßnahmen angewendet oder Module für einzelne Probleme angeboten. Um der Komplexität von Diskriminierung im Bewerbungsprozessen gerecht zu werden und eine möglichst umfassende Lösung zu entwickeln, müssten alle der analysierten Maßnahmen in einem Interface kombiniert werden. Zudem wären wahrscheinlich weitere Überarbeitungen nötig, um nachteilige Wechselwirkungen auszugleichen und Diskriminierungssituationen zu bearbeiten, die bisher noch nicht adressiert wurden.

5. Entwurf: Interventionen für mehr Gleichberechtigung in Recruiting-Software

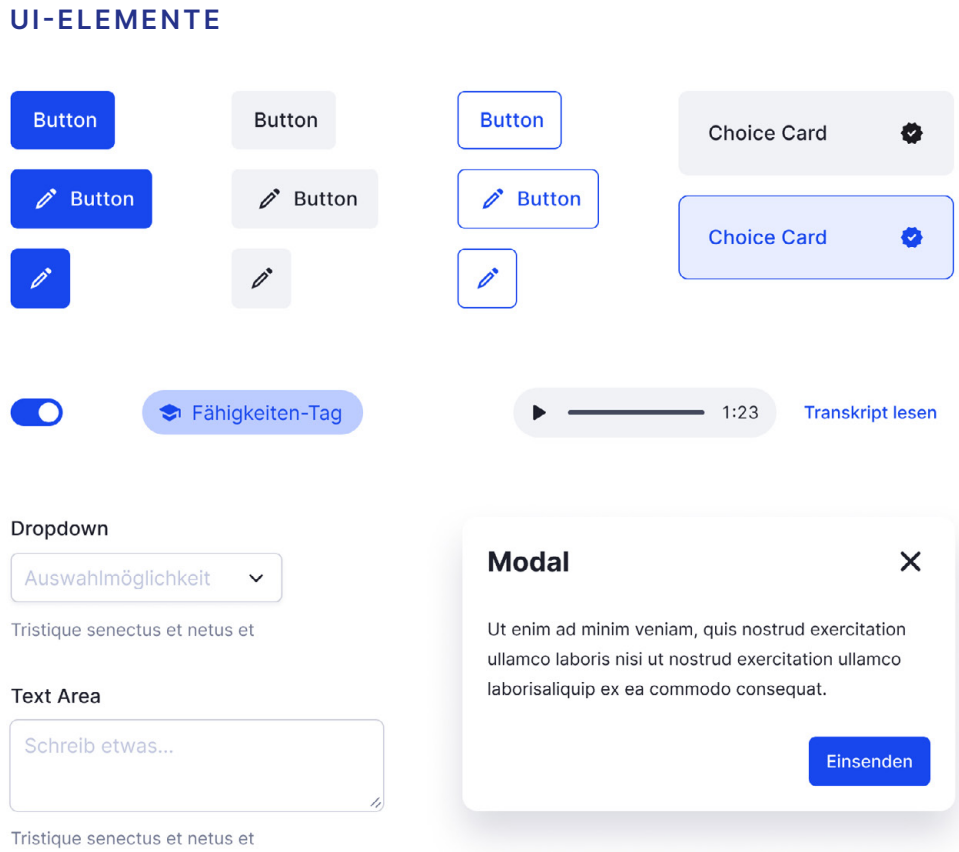
5.1 Gestaltungsstil

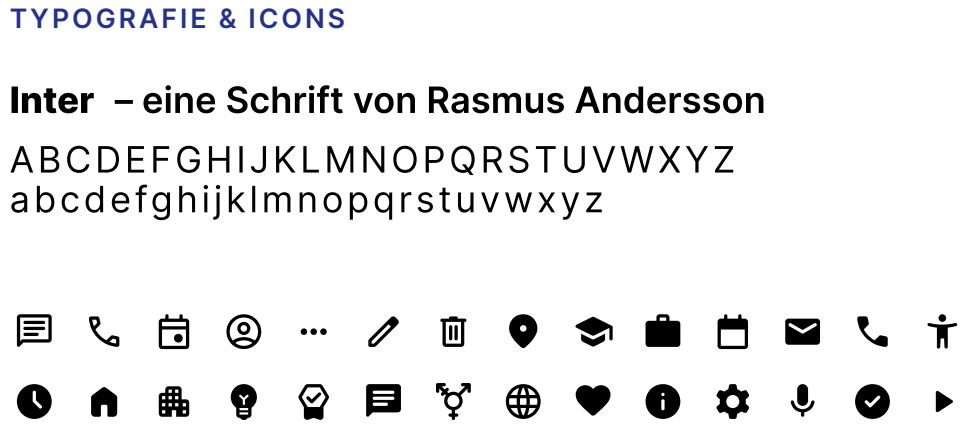
Der Entwurf dieser Thesis richtet sich vorrangig an Recruiter*innen, Hiring Manager und Leitungen von Personalabteilungen, die motiviert sind, Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion (DE & I) umfassend in ihrem Unternehmen zu etablieren. Gleichzeitig gehören auch die Hersteller der Recruiting-Softwares selbst zu meiner Zielgruppe, da sie entscheiden ob und welche neuen Diversity-Features entwickelt werden.

Damit der Fokus meines Entwurfes auf den inhaltlichen Interventionen statt auf dem UI-Design liegt, habe ich mich für einen White-Label-Stil entschieden. Es gibt kein ablenkendes Branding, sodass die Ideen sich gut auf vorhandene Interfaces auf dem Markt übertragen lassen.

Als Basis für die Benutzeroberfläche dient das Web App UI Lite Design System von Cory Shoaf (uxbin.com), das frei in der Figma Community als Ressource zur Verfügung steht. Dieses Designsystem enthält alle nötigen Komponenten, die für den Aufbau eines Web-Interfaces in Desktop-Größe notwendig sind, wie Menüs, Tabs, und Formular-Elemente. Dabei sind alle Komponenten generisch neutral gehalten und wirken professionell und selbstverständlich. Durch ihre Ähnlichkeit zu verschiedenen Web-Apps auf dem Markt, lässt sich der Entwurf gut verallgemeinern. Viele der Elemente wurden direkt für die Gestaltung verwendet, andere angepasst oder wo nötig neugestaltet.

Als Schrift wird die »Inter« von Rasmus Andersson genutzt. Die umfangreiche Schriftfamilie wurde für Bildschirme entwickelt und ist als Free Font eine der weltweit beliebtesten Schriften für digitale Anwendungen. Sie ist auch in kleinen Größen sehr gut lesbar und eignet sich durch ihren schlichten und generischen Charakter sehr gut für diesen Entwurf.

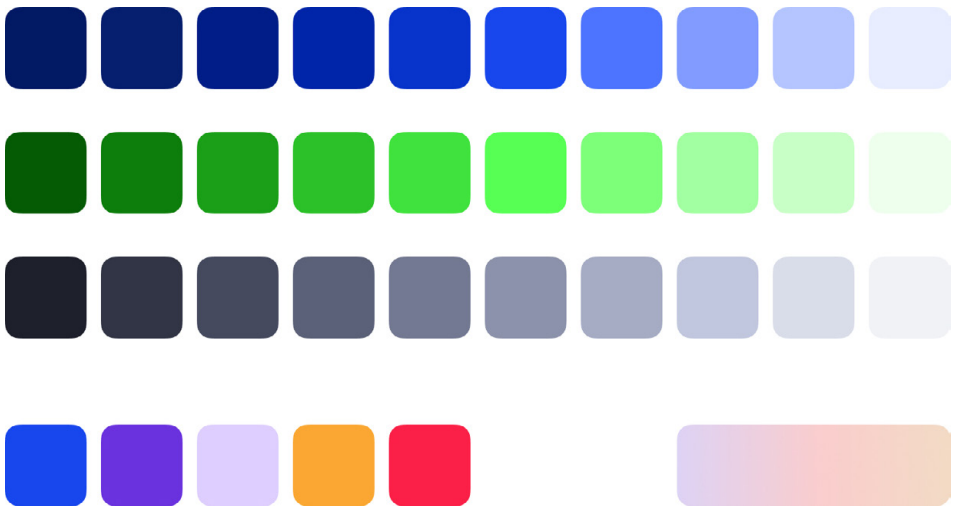




Für die Icons werden die ebenfalls frei verwendbaren Material Symbols aus Googles Material Design 3 genutzt. Die Bibliothek wird in allen Google-Produkten, in der System-UI von Android-Geräten, Webseiten und Apps eingesetzt. Sie ist somit für Anwender*innen sehr vertraut. Gleichzeitig sind die Icons in verschiedenen Stilen, Varianten und optischen Größen verfügbar und dadurch vielseitig einsetzbar.

Wie schon bei der Analyse auffiel, ist Blau sehr verbreitet in der Gestaltung von Business-Interfaces. Wahrscheinlich, weil der Farbe Blau in Deutschland vorwiegend Attribute wie Hoffnung, Erfolg, Professionalität und Vertrauen zugeschrieben werden. Deshalb ist die Farbpalette des Interfaces zurückhaltend und arbeitet mit Blau als Auszeichnungsfarbe. Dies wird ergänzt mit Grau als neutralem Gegenspieler und den wichtigsten Status-Farben Rot, Gelb, Grün. Einzig die Diversity-Eigenschaften erhalten einen auffälligen Farbverlauf, um die Vielfalt der bevorzugten marginalisierten Gruppen zu repräsentieren. Dieser besteht aus Violett, für das Thema Geschlecht und Sexualität, und geht über zu Rot und Orange um die Wärme und Menschlichkeit aus den Grundwerten aller Diversity-Initiativen zu symbolisieren.

FARBPALETTE



5.2 Methodische Grundlagen

Als Voraussetzung für die vorgeschlagenen Interventionen ist die Anwendung einiger grundlegender Strategien im Recruiting-System nötig, wie sie in den vorangegangenen Kapiteln erläutert wurden. Zum einen sollten nur so viele Daten erhoben werden, wie für den Bewerbungsprozess notwendig sind. Das bedeutet, dass in den digitalen Bewerbungsformularen nur die wichtigsten Angaben zur Verwaltung einer Bewerbung und zu den Qualifikationen erfasst werden sollten. Erst wenn eine Person eingestellt wird, sollten weitere Daten gesammelt werden, die für eine Personalakte gebraucht werden.

Zum anderen werden in meinem Entwurf die Profile der Bewerbenden so lange anonymisiert, bis sie eine Einladung zu einem ersten Interview angenommen haben. So soll sichergestellt werden, dass die Entscheidung zur Einladung ohne Beeinflussung und Vorurteile getroffen wird. Erst danach erhalten die Recruiter*innen die wichtigsten Informationen zu den Bewerbenden, damit sie sich angemessen vorbereiten und gezielte Fragen stellen können. Dazu werden die eingesendeten Lebensläufe vom System per Parsing ausgelesen und die Daten bei allen Bewerbenden einheitlich dargestellt. So lassen sich die Lebensläufe leichter vergleichen und es können keine Vorurteile durch individuelle Gestaltung oder zu viele persönliche Informationen aufkommen. Die Datenverarbeitung des Systems liest neben den Stationen des Werdegangs auch die Fähigkeiten der Bewerbenden aus, welche von ihnen vor Absenden der Bewerbung noch einmal angepasst werden können. Alle anderen eingesendeten Dokumente, wie Zertifikate und Zeugnisse, sollten vom System lediglich auf Echtheit überprüft und ebenfalls erst nach der Annahme einer Interview-Einladung angezeigt werden.

Um sicherzustellen, dass dieser Ansatz funktioniert, braucht es einen sehr zuverlässigen Parsing-Algorithmus. Dieser muss in der Lage sein, verschiedenste Dokumentformate und -strukturen zuverlässig zu erkennen und bei Tippfehlern korrekt zu interpretieren. Im Zweifelsfall sollte es Möglichkeiten geben, bei Unsicherheiten durch am Verfahren unbeteiligte Menschen im Unternehmen Korrekturen durchführen zu lassen.

So lässt sich vermeiden, dass die Verarbeitung der Dokumente zu einer Schwachstelle der folgenden Entwurfsideen wird. Für die Konzeption der Interventionen habe ich mich für folgende der zuvor behandelten Maßnahmen für gerechtere Recruiting-Software entschieden:

- Anonymisierung von Bewerbungsunterlagen
- Differenziertere Rankings und Filter
- Positive Diskriminierung durch Bonuspunkte für Diversity-Merkmale in Rankings
- Unterstützung von Structured Hiring
- Objektivere Evaluation und Meinungsbildung durch KI-Transkripte
- Unterstützung objektiver Meinungsbildung durch differenzierte Auswertung der Evaluationen

Diese Ansätze und Maßnahmen finden sich in den im Folgenden beschriebenen Interventionen wieder. Als Struktur der Erklärung werden wie bei der Analyse die Bereiche der Bewerbenden-Liste, des Profils und der Evaluation verwendet. Je Bereich werden die vorgenommenen Änderungen erläutert und bei verschiedenen Varianten eine Empfehlung gegeben. Weitere notwendige Änderungen in im Recruiting-Prozess benachbarten Interfaces wurden nicht gestaltet und werden nur im Text erläutert.

5.3 Bewerbenden-Liste

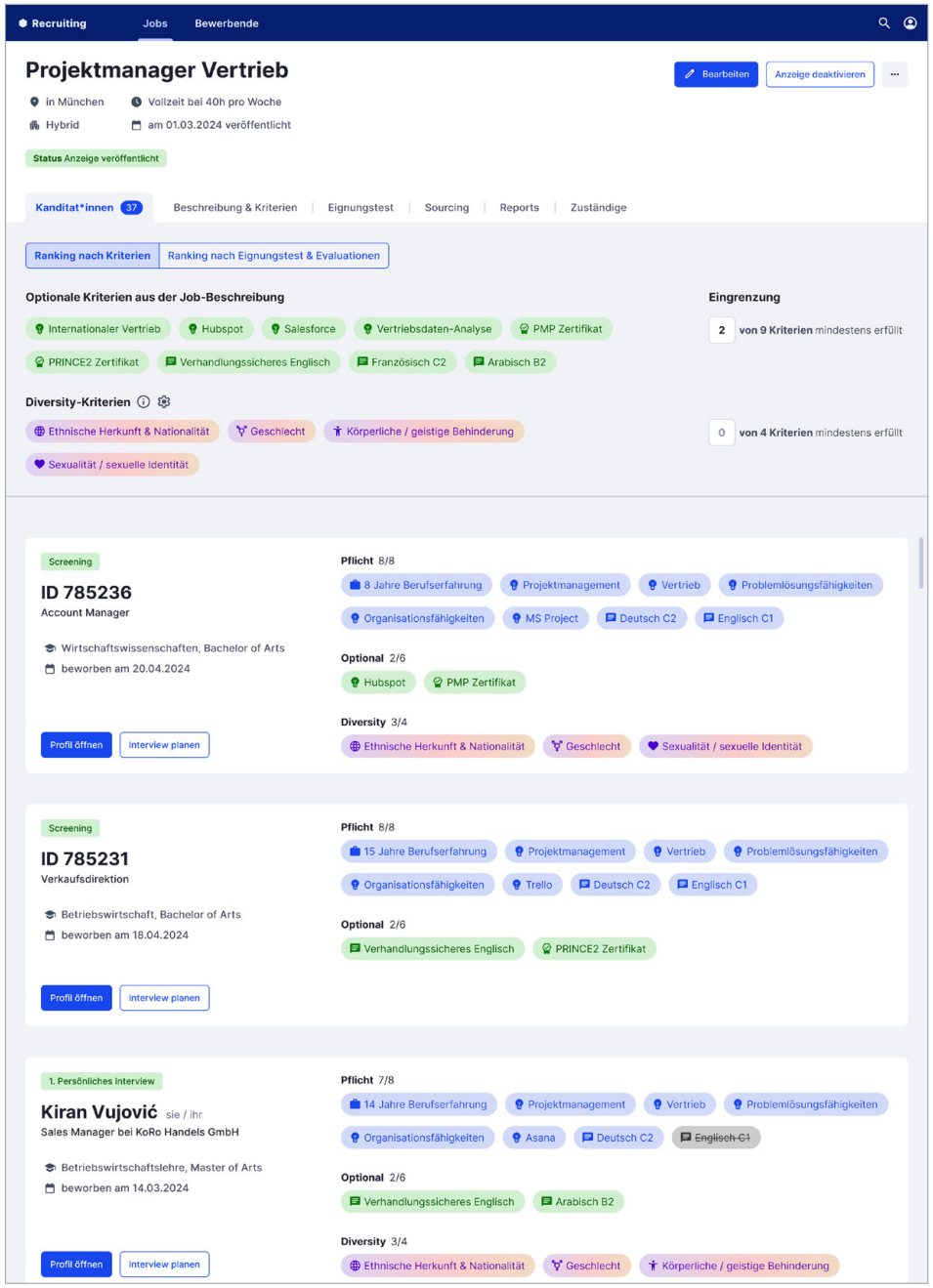


Abb. 61 Die Bewerbenden-Liste mit Ranking und Filtern nach den Kriterien aus der Stellenbeschreibung

Die Bewerbenden-Liste kann es sowohl für alle Bewerbenden im gesamten System als auch in einer gefilterten Ansicht auf der Seite eines einzelnen Jobs geben. Die folgenden Vorschläge konzentrieren sich auf die Liste der Kandidat*innen für einen einzelnen Job.

Auf der Job-Seite steht im Header über der Bewerbenden-Liste die Stellenbezeichnung mit den wichtigsten Informationen zur ausgeschriebenen Stelle. Darunter wird der Status der Stellenanzeige als farbiger Tag angezeigt. Oben rechts befinden sich die wichtigsten Aktionen zu einem Job als Action Buttons. Die Job-Seite ist unterteilt in die Tabs »Kandidat*innen«, »Stellenbeschreibung«, »Eignungstest«, »Sourcing«, »Reports« und »Zuständige«. Darunter befinden sich Filter, um die Menge der Bewerbungen einzugrenzen, gefolgt von der Liste aller Bewerbenden. In der Liste werden per Default alle eingegangenen Bewerbungen angezeigt, wobei die Kandidat*innen mit der besten Übereinstimmung mit den Kriterien aus der Stellenbeschreibung ganz oben in der Liste erscheinen.

Für alle Bewerbenden wird in der Liste der Status der Bewerbung, der Name, die letzte Beschäftigung samt Unternehmen sowie die höchste Ausbildung mit Ausbildungsstätte angezeigt. Rechts daneben wird in Form von Tags die Übereinstimmung mit den in der Stellenbeschreibung definierten Pflichtkriterien und den optionalen Kriterien dargestellt. Mit zwei Action-Buttons kann das jeweilige Profil geöffnet oder direkt ein Interview geplant werden. Solange die Bewerbenden noch keine Einladung zu einem Interview angenommen haben, werden ihre Einträge in der Liste anonymisiert dargestellt. Dafür wird der Name durch eine numerische ID ersetzt und bei der letzten Beschäftigung und der Ausbildung die Namen der Organisationen entfernt.

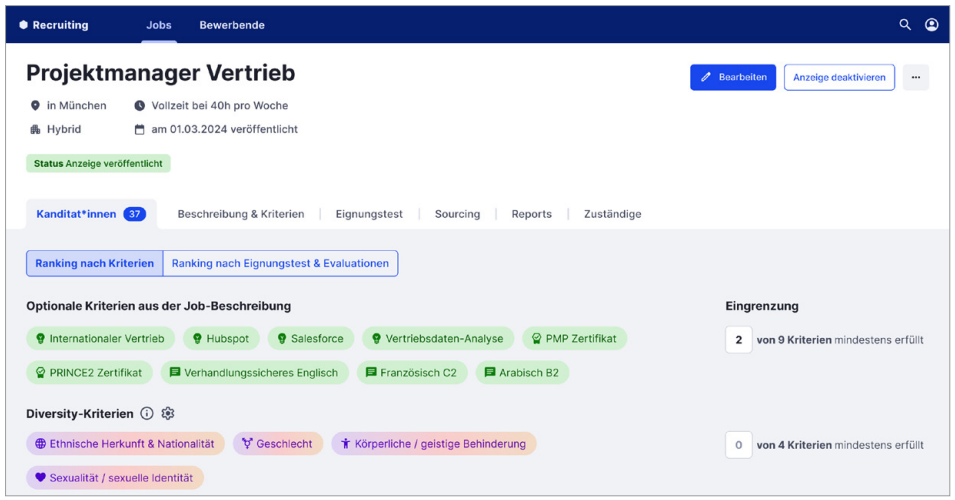


Abb. 62 In der Bewerbenden-Liste sind nur Filter zu den Qualifikationen und Diversity-Kriterien verfügbar (Variante 1)

Um sicherzustellen, dass die Filteroptionen nicht diskriminierend eingesetzt werden können, gibt es keine Möglichkeiten nach dem Abschluss, frei definierbaren Custom Fields (vgl. Greenhouse) oder dem Wohnort auszusortieren. Es gibt ausschließlich Filter zu den geforderten Qualifikationen der Bewerbenden. Für die Bewertung der Qualifikation in dieser Ansicht gibt es verschiedene Möglichkeiten. Im Folgenden werden zwei Varianten vorgestellt.

VARIANTE 1

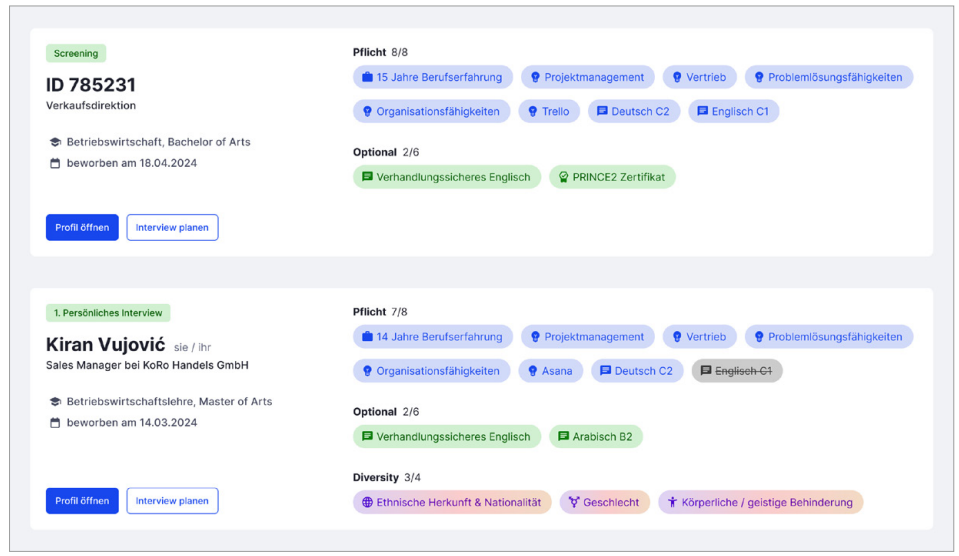


Abb. 63 Bewerbungen mit Tags zu den erfüllten Kriterien aus der Stellenbeschreibung und Diversity-Kriterien (Variante 1)

Ein Weg zur Messung der Qualifikation ist die Prüfung der Übereinstimmung der eingesendeten Bewerbungsunterlagen mit den in der Stellenbeschreibung definierten Kriterien. Dazu wird die Sammlung der Fähigkeiten herangezogen, die vor Absenden der Bewerbung durch Parsing der Dokumente und Ergänzungen der Bewerbenden angelegt wurden. Auf der Basis dieser Tags wird das Ranking in der Bewerbenden-Liste sortiert. Je mehr Pflichtkriterien erfüllt sind, desto höher wird eine Bewerbung angezeigt. Sollten Merkmale fehlen, werden diese Bewerbungen trotzdem angezeigt, und die fehlenden Eigenschaften hervorgehoben. So können Organisationen, bei denen es auch bei Pflichtkriterien einen Handlungsspielraum gibt, diese Bewerbungen trotzdem berücksichtigen.

Des Weiteren wird das Ranking absteigend nach der Anzahl der erfüllten optionalen Kriterien aus der Stellenbeschreibung sortiert. Dadurch werden Bewerbende mit zusätzlichen Zertifikaten, oder Fähigkeiten höher angezeigt. Bei Bedarf können die Nutzenden die Liste weiter eingrenzen, indem

sie in einem Eingabefeld festlegen, wie viele optionale Kriterien mindestens erfüllt sein müssen. Per Default ist dieser Filter auf null eingestellt. Wird die Zahl erhöht, verkürzt sich die Liste entsprechend. Um zu verhindern, dass einzelne Kriterien zu Ausschlussgründen werden, ist es nicht möglich nach einzelnen Kriterien zu filtern. Die Liste kann nur pauschal über die Anzahl eingegrenzt werden, sodass stets alle Kombinationen an Kriterien eine Chance haben und angezeigt werden.

Als Ergänzung zu den Qualifikationen werden im Ranking per Default sogenannte Diversity-Kriterien mit einbezogen und ebenfalls als Tags für jede Bewerbung in der Liste angezeigt. Sie dienen als Maßnahme der positiven Diskriminierung und bevorzugen Menschen, die einer im Unternehmen unterrepräsentierten Gruppe angehören. Für wen genau diese Bevorzugung gelten soll, kann in den Systemeinstellungen definiert werden. Geeignete Gruppen wären Menschen, die normalerweise aufgrund ihres Geschlechts, ihrer ethnischen Herkunft, ihrer Nationalität, ihrer körperlichen oder geistigen Behinderung, ihrer Sexualität oder ihrer sexuellen Identität benachteiligt werden.

Abb. 64 Mithilfe der Eingrenzung kann in der Liste nach Bewerbenden mit den höchsten Qualifikationen oder den meisten Diversity-Kriterien gefiltert werden

Die Sortierung funktioniert dann analog zu den optionalen Kriterien. Für jede erfüllte Diversity-Eigenschaft wird eine Person eine Zeile höher gerankt als Menschen mit gleichwertigen Qualifikations-Kriterien. So erhalten diese Bewerbungen einen Vorteil in der Liste. Bewerbungen ohne Diversity-Eigenschaften werden nicht ausgeblendet, sondern nur weiter unten einsortiert. Bei Bedarf kann hier ebenfalls nach der Anzahl der erfüllten Diversity-Kriterien eingegrenzt werden. Als Standard ist hier jedoch Null eingestellt. Im Ranking sind alle Diversity-Eigenschaften per Default gleich viel Wert.

Um die Bevorzugung genauer auf ein Unternehmen zuzuschneiden, wäre in den Systemeinstellungen auch eine Gewichtung entsprechend der Wunschwerte (Quoten) in der eigenen Belegschaft denkbar. Damit würden Gruppen, die besonders unterrepräsentiert sind, stärker gefördert und Gruppen, bei denen die Ziele eher erreicht sind, weniger gefördert werden.

Abb. 65 Diversity-Kriterien mit Info-Button, der das Feature erklärt, und direkter Weiterleitung zu den Einstellungen des Features

Als Quelle dieser Informationen könnten freiwillige Angaben in digitalen Bewerbungsformularen dienen, die nach Möglichkeit mit Nachweisen belegt werden. Die Bewerbenden können angeben, ob sie einer dieser Gruppen angehören. Im Interface für die Recruiter*innen würde jedoch nicht explizit angezeigt werden weshalb, da zu genaue Informationen wie »lesbisch« oder »taub« Vorurteile provozieren könnten. Eine Schwäche dieses Verfahrens ist, dass es leicht manipuliert werden kann, da sich einige Diskriminierungsmerkmale, wie etwa die Sexualität, nicht mit Nachweisen belegen lassen. Alternativ könnten die Diversity-Eigenschaften den Bewerbenden auch durch die Recruiter*innen beim ersten persönlichen Interview zugeordnet werden. Das ist jedoch nicht empfehlenswert, da Fremdzuschreibungen auf Basis des äußeren Erscheinungsbildes oder Vermutungen zu einer Person sehr ungenau und diskriminierend wären.

Aufgrund der angreifbaren Datenbasis der Diversity-Kriterien wäre es auch denkbar, dass das Feature über einen Toggle deaktiviert werden kann. Dann werden in den Bewerbungen keine Tags mehr zu den Diversity-Kriterien angezeigt und die entsprechenden Bewerbungen nicht mehr höher im Ranking angezeigt. Per Default sollte die Funktion jedoch eingeschaltet sein, um ihre Nutzung zu fördern und die Nutzenden für die Diversity-Ziele des Unternehmens zu sensibilisieren. Daher ist der Toggle nicht direkt neben den Diversity-Kriterien platziert, sondern erst über das Einstellungen-Icon erreichbar. Um sicherzustellen, dass sowohl die Bewerbenden als auch die Recruiter*innen die Funktionsweise und den Mehrwert der Diversity-Kriterien verstehen, sollte zudem im Bewerbungsformular und im Filter-Interface darüber aufgeklärt werden.

Der Vorteil dieser Variante ist, dass die nötigen Informationen bereits ab Eingang der Bewerbungen verfügbar sind und direkt für das Ranking genutzt werden können. Der Nachteil besteht darin, dass bei manchen Angaben im Bewerbungsformular gelogen werden kann und sich dies nur bei einigen Kriterien durch Nachweise verhindern lässt. Zudem reproduziert das Verfahren Privilegien, da es vor allem auf der Analyse der eingesendeten Unterlagen und Zertifikate beruht.

VARIANTE 2

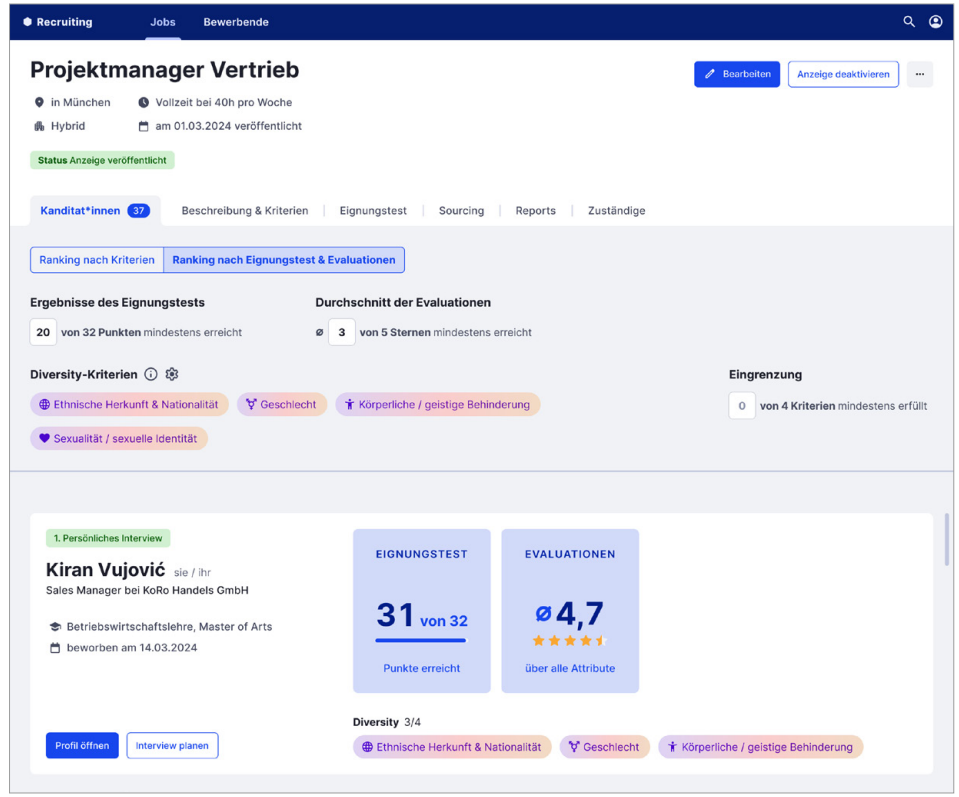


Abb. 66 Das Ranking kann auf die Sortierung nach Eignungstests und Evaluationen umgeschaltet werden (Variante 2)

Um die Problematiken aus Variante 1 zu umgehen, könnten alternativ die Ergebnisse einer Eignungsdiagnostik oder die Evaluationen von Interviews zur Messung der Qualifikation genutzt werden. Diese liefern deutlich qualitativere Daten, nach denen die Bewerbenden-Liste sortiert werden kann. Gleichzeitig wird die Reproduktion von struktureller Diskriminierung reduziert, da statt der eingesendeten Dokumente die realen Fähigkeiten der Bewerbenden bewertet werden. Sobald ein Eignungstest von Bewerbenden absolviert wurde oder Evaluationen von Recruiter*innen ausgefüllt, stünden die Ergebnisse für die Anzeige in der Bewerbenden-Liste zur Verfügung. Ab dann kann im Interface die Listenansicht auf das Ranking nach den qualitativen Bewertungen umgeschaltet werden.

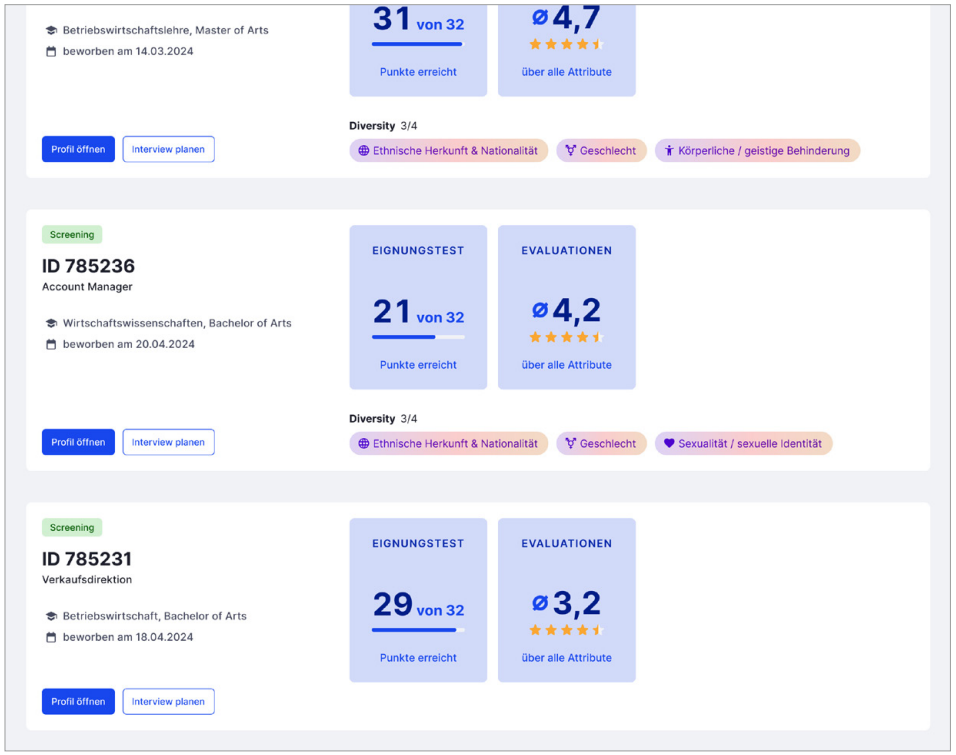


Abb. 67 Bewerbungen mit den Ergebnissen des Eignungstests, der Evaluationen und den Diversity-Kriterien (Variante 2)

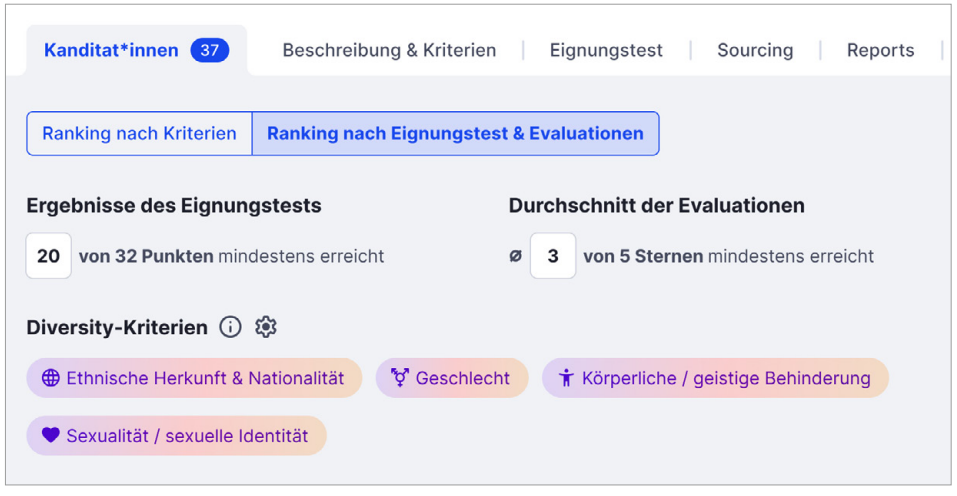


Abb. 68 Eingrenzung der Liste mit Mindestwerten für die Punkte beim Eignungstest und für die Sterne bei den Evaluationen (Variante 2)

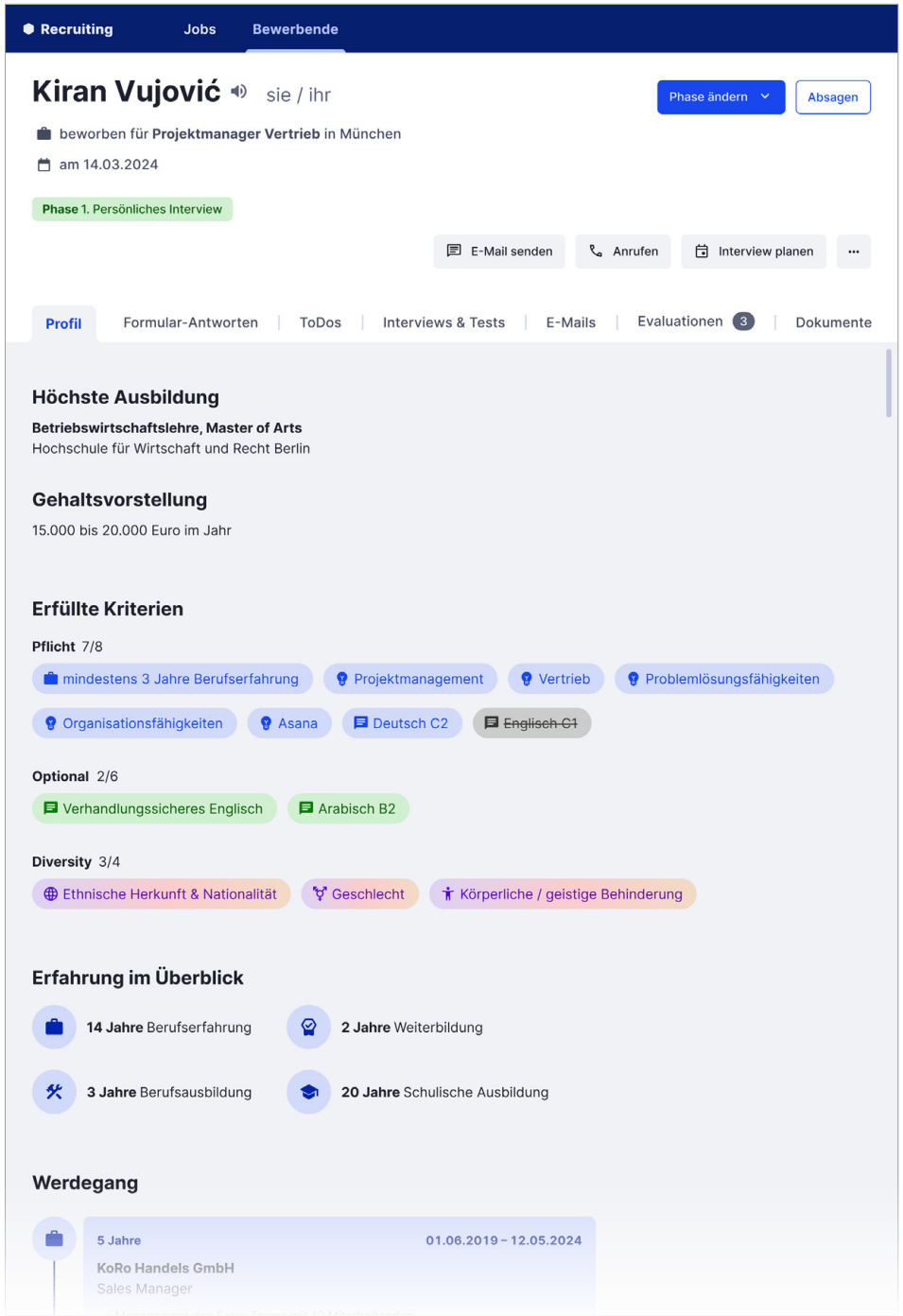
Statt der Tags zu den Kriterien aus der Stellenbeschreibung werden nun rechts je Bewerbung die verfügbaren Ergebnisse des Eignungstests und der Interview-Evaluationen angezeigt. Die Liste wird absteigend nach den Ergebnissen sortiert, sodass die besten Bewerbungen ganz oben stehen. Die Evaluationen haben eine höhere Priorität für die Sortierung.

Bei Bedarf kann hier ebenfalls die Ansicht eingegrenzt werden, in dem ein Mindestwert in das Eingabefeld eingetragen wird. Als Standard steht dieser Filter auf null. Sollten für eine Bewerbung noch keine Ergebnisse vorliegen, wird diese trotzdem unten in der Liste angezeigt und mit einem entsprechenden Hinweis versehen. Unter den Filtern für die Bewertungen stehen wie bei Variante 1 die Filter für die Diversity-Kriterien zu Verfügung. Sie lassen sich frei mit den Bewertungsfiltern kombinieren und verhalten sich genauso wie in Variante 1 beschrieben.

Der Vorteil dieser Variante ist die bessere Datengrundlage, wodurch Privilegien weniger stark reproduziert werden. Dies könnte vor allem Fortschritte in der Vielfaltsdimension der sozialen Herkunft ermöglichen, da reale Fähigkeiten anstelle von Zeugnissen und Zertifikaten bewertet werden. Die Schwäche der zweiten Variante ist, dass nicht jedes Unternehmen in der Lage ist Eignungstests durchzuführen. Zwar können alternativ die Ergebnisse der Interview-Evaluationen für das Ranking genutzt werden. Jedoch stehen diese erst deutlich später im Prozess zur Verfügung. Das ist kritisch, da das Ranking der Bewerbenden-Liste wahrscheinlich den größten Nutzen hat, solange noch eine große Anzahl an Bewerbungen für eine Stelle im System zu bearbeiten ist.

Als Fazit würde ich die Anwendung der zweiten Variante empfehlen, da durch die Eignungstests alle Bewerbenden auf der gleichen Grundlage bewertet werden. Für Unternehmen, bei denen eine Eignungsdiagnostik nicht umsetzbar ist, empfehle ich eine Kombination aus Variante 1 und 2. Zuerst sollte das Ranking nach den Kriterien der Stellenbeschreibung genutzt werden (Variante 1). Sobald die ersten Evaluationen durchgeführt wurden, sollte mit dem Ranking nach den Bewertungen aus Variante 2 gearbeitet werden. Zur Umsetzung dessen ist über den Filtern ein Segmented Button zum Wechseln des Ranking-Modus vorgesehen.

5.4 Profil



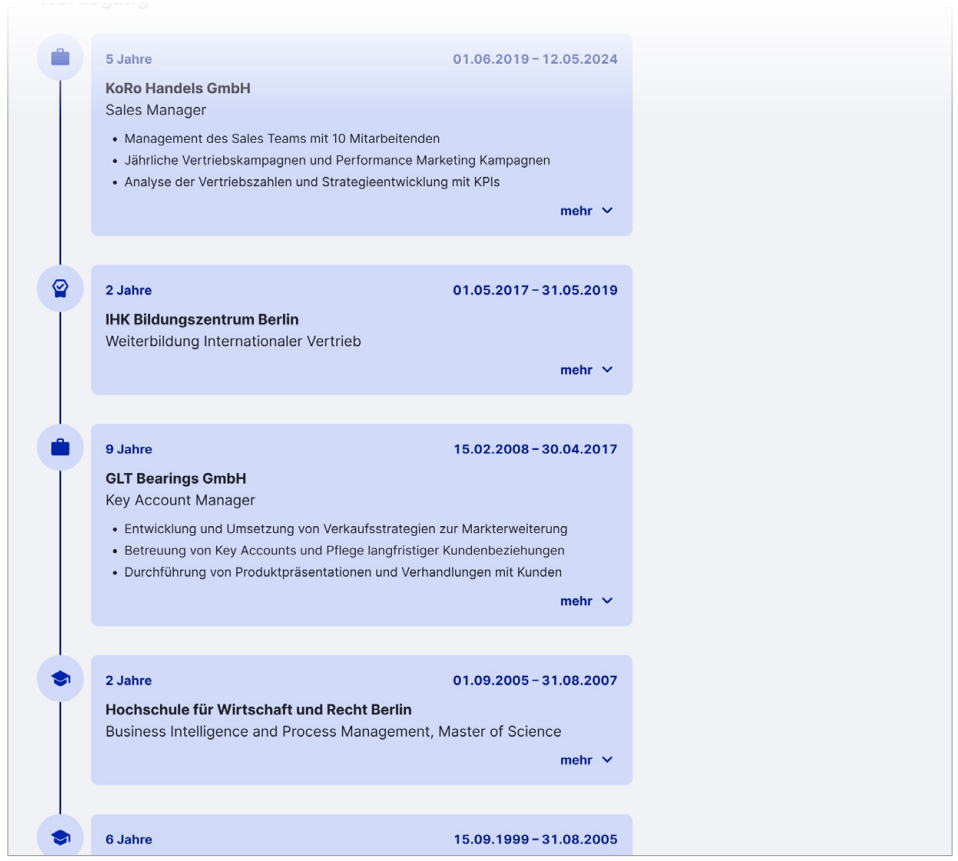


Abb. 69 Das Profil im sichtbaren Zustand mit den erfüllten Kriterien aus der Stellenbeschreibung, Erfahrungsstatistiken und Werdegang als Timeline-Ansicht

Das Bewerbenden-Profil besteht aus einem Header und mehreren Tabs. Im Header wird der Name oder die Bewerben-ID, der gewünschte Job, das Bewerbungsdatum und der farbige Tag zur Phase angezeigt, in der sich die Bewerbung befindet. Oben rechts befinden sich die Action-Buttons zu den Hauptfunktionen »Phase ändern« und »Absagen«. Darunter sind weitere Buttons als Shortcut zum Versenden von Emails, zum Anrufen und zum Planen von Interviews angeordnet. Zuletzt steht ein Kontext-Menü, das Funktionen wie das Verschieben einer Akte zu einem anderen Job, oder ins Archiv, und weitere administrative Optionen enthält. Darunter wird die Seite unterteilt in die Tabs »Profil«, »Formular-Antworten«, »To-dos«, »Interviews & Tests«, »E-Mails«, »Evaluationen« und »Dokumente«.

SICHTBARER ZUSTAND

Abb. 70 Neben dem Namen kann dessen Aussprache angehört werden und es werden die Pronomen der Person angezeigt

Zum besseren Vergleich mit den Beispielen aus der Analyse wird zuerst eine Übersicht über die Veränderungen am Profil-Tab im vollständig sichtbaren Zustand gegeben. Dieser ist erst verfügbar, nachdem Bewerbende die Einladung zu einem ersten Interview angenommen haben. Im Anschluss wird der anonymisierte Zustand des Profils erläutert.

Im Header der Seite kann, wie bei Greenhouse, neben dem Namen auch dessen Aussprache abgespielt werden und es werden die Pronomen der Person angezeigt. Die Aussprache kann von den Bewerbenden im digitalen Bewerbungsformular aufgezeichnet werden. So soll eine unkomplizierte und korrekte Ansprache der Bewerbenden ermöglicht werden, wovon vor allem queere Menschen und Personen mit anderem ethnischen Hintergrund profitieren. Im Profil-Tab werden nur die wichtigsten Informationen wie die höchste Ausbildung und Sprachkenntnisse angezeigt. Darunter gibt es eine Sektion, die die Übereinstimmung mit den Kriterien aus der Stellenbeschreibung anzeigt. Sie besteht aus den gleichen Tags wie in der Bewerbenden-Liste und zeigt die Anzahl der erfüllten Pflicht-, optionalen, oder Diversity-Kriterien an.

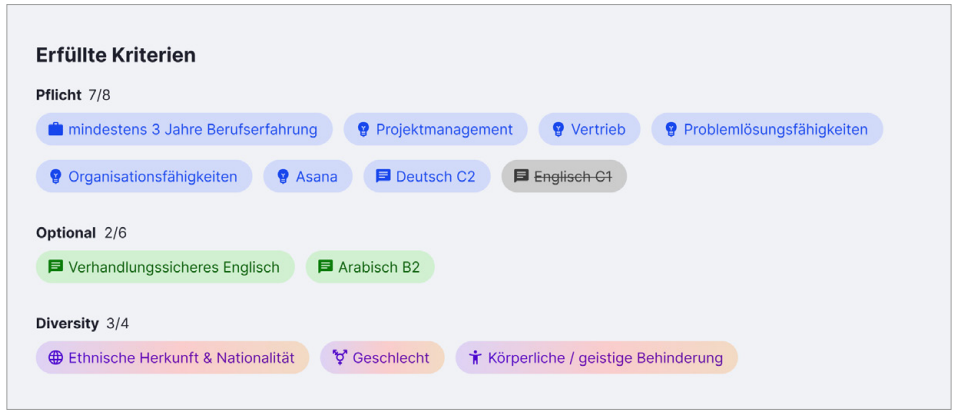


Abb. 71 Die Übereinstimmung mit der Stellenbeschreibung wird qualitativ durch Tags dargestellt.

Abb. 72 Zusammenfassung des Lebenslaufes zur schnelleren Erfassbarkeit

Darunter befindet sich der Werdegang. Ähnlich wie bei BITE wird dieser zur schnelleren Erfassbarkeit und zum Vergleich mit Statistiken zusammengefasst. Für die Kategorien Berufserfahrung, Berufsausbildung, Weiterbildung und schulische Ausbildung werden die Zeiträume aus dem Lebenslauf addiert und in Jahren angezeigt. Mögliche Lücken im Lebenslauf werden hier explizit nicht aufsummiert und hervorgehoben, um eine mögliche Vorverurteilung zu vermeiden.

Abb. 73 Lebenslauf als Timeline-Ansicht in einheitlichem Layout für alle Bewerbenden

Die Stationen des Lebenslaufes wurden vorher durch das Parsing der eingesendeten Dokumente vom System ausgelesen und nach dem Beispiel von BITE bei allen Bewerbenden in einem einheitlichen Layout dargestellt. Die Stationen werden dabei beginnend mit der jüngsten Station in einer Timeline aufgereiht. Für jede Station wird die Dauer in Jahren, der genaue Zeitraum, der Name des Unternehmens oder der Organisation, die Position und, wenn vorhanden, Stichpunkte zu den ausgeübten Tätigkeiten angezeigt. Daneben werden die Kategorie-Icons aus der Statistik wiederholt. Bei Bedarf können die Stationen aufgeklappt werden, um weitere Details nachzulesen und gegebenenfalls vorhandene Nachweise oder Zertifikate einzusehen. All diese Maßnahmen dienen dazu die Recruiter*innen beim schnellen Sichten der Bewerbungen zu unterstützen und eine bessere Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Zudem stellt die einheitliche Darstellung sicher, dass keine Vorurteile durch individuelle Gestaltung oder zu viele persönliche Informationen provoziert werden.

Im Tab Formular-Antworten werden die Angaben aus dem Bewerbungsformular gesammelt, die nicht die Qualifikation der Person betreffen. Neben Daten wie der Reisebereitschaft können damit auch die Bedürfnisse zur Kommunikation und für das gesamte Bewerbungsverfahren abgefragt werden. Wenn Bewerbende beispielsweise einen rollstuhlgerechten Zugang zum Gebäude benötigen oder auf Gebärdendolmetscher*innen angewiesen sind, wird das hier angezeigt. Es wäre auch denkbar, dass bei bestimmten Angaben zur Kommunikationsbedürfnissen das Interface reagiert, indem es Recruiter*innen über Infoboxen informiert und nur die von Bewerbenden gewünschten Kommunikationswege als Buttons anbietet. Auf diesem Wege sollen Recruiting-Teams dabei unterstützt werden, die Verfahren für alle Menschen zugänglich zu gestalten.

Der Tab zu den To-dos enthält eine Übersicht aller notwendigen Schritte und Aufgaben, die nach den Phasen des Bewerbungsprozesses gegliedert ist. Für jede Phase gibt es eine Kanban-Board-Ansicht in der die Aufgaben in die Status-Spalten »Ausstehend«, »In Arbeit« und »Fertig« einsortiert werden können. Je nach Art der Stelle können in den Einstellungen verschiedene Verfahren als Vorlage angelegt werden.

So hätte eine Praktikumsstelle etwa weniger Schritte und Phasen zu durchlaufen als eine Stelle als Senior Product Manager. Des Weiteren reagiert die Ansicht auf besondere Varianten des Verfahrens, wie etwa bei Bewerbungen von Schwerbehinderten. Hier werden dann die nötigen Aufgaben hinzugefügt, wie beispielsweise Absprachen mit den Behindertenbeauftragten. Mithilfe der To-dos lassen sich die verschiedenen Prozesse in Bewerbungsverfahren vollständig standardisieren und auch Varianten der Prozesse abbilden. So wird sichergestellt, dass alle Bewerbenden gleichbehandelt werden. Zudem fördert die Ansicht die Transparenz im Recruiting-Team und unterstützt es dabei auch bei besonderen Prozessen das Verfahren korrekt durchzuführen.

ANONYMISIERTER ZUSTAND

Direkt nach dem Eingang einer Bewerbung wird diese zunächst nur anonymisiert dargestellt, was sich sowohl auf das Profil als auch auf die Zeile in der Bewerbenden-Liste auswirkt. Die Daten sind zwar im System gespeichert, werden jedoch erst nach der Annahme der Einladung zum ersten Interview im Interface angezeigt.

Im anonymisierten Zustand werden die folgenden Informationen einer Bewerbung ausgeblendet:

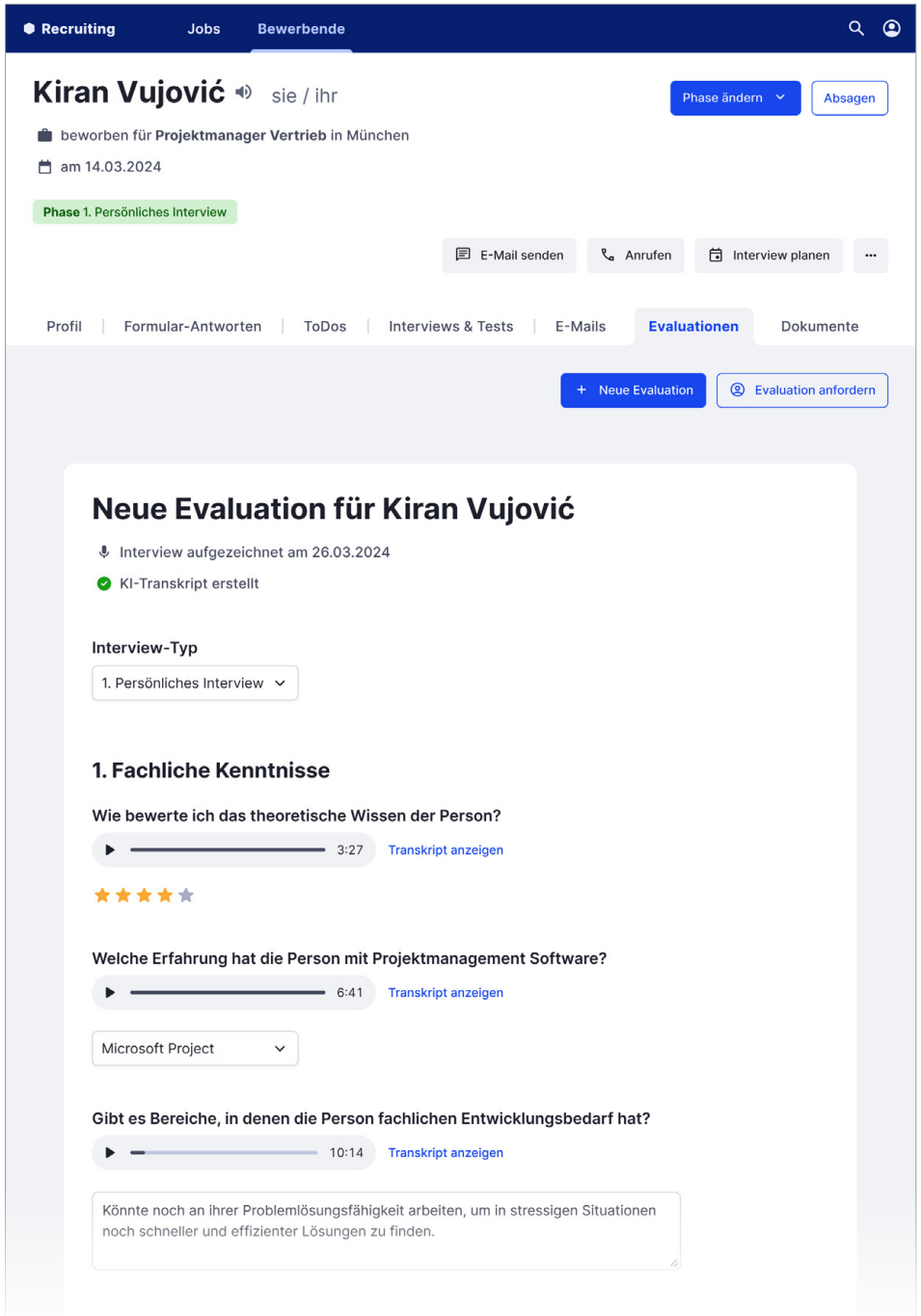
- Name (durch ID ausgetauscht)
- Geschlecht
- Pronomen
- Geburtsdatum oder Alter
- Telefonnummer
- E-Mail-Adresse
- Sprachkenntnisse
- Ausbildungsstätten und -orte (durch generische Begriffe ausgetauscht)
- Unternehmensnamen (durch generische Begriffe ausgetauscht)
- Dokumente
- Persönliche Websites

Bei der Auswahl der Daten wurde versucht, dass so wenig Auslöser für Vorurteile im Interface enthalten sind, während gleichzeitig genug Informationen zur Bewertung der Qualifikation erhalten bleiben. Weitere Daten werden nicht erhoben. Als Ersatz für die Namen werden chronologische IDs genutzt, da diese im Gegensatz zu zufälligen Wortkombinationen keinerlei positive oder negative Konnotation mit sich bringen. Alle nicht erwähnten Daten und der gesamte Aufbau des Profils bleiben unverändert.

Abb. 74 Im anonymisierten Zustand werden persönliche Daten, und solche die Rückschlüsse zur Person erlauben, ausgeblendet

Abb. 75 Im Werdegang werden die Namen der Unternehmen und Bildungseinrichtungen durch generische Begriffe ausgetauscht

5.5 Evaluation



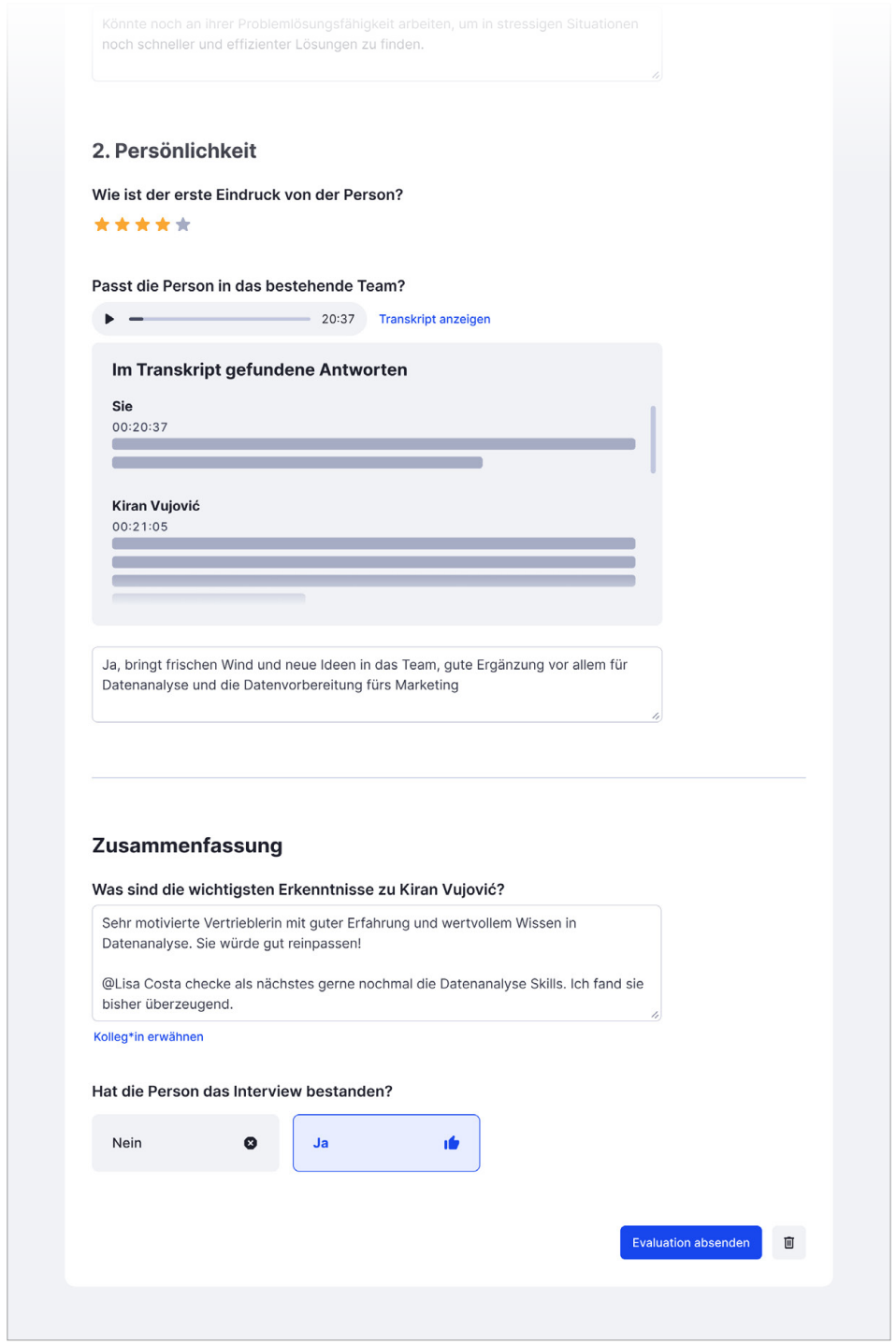


Abb. 76 Ausfüllen eines Evaluationsbogens im »Evaluationen«-Tab des Profils

Die Evaluationen befinden ähnlich zu Personio in einem eigenen Tab im Bewerbenden-Profil. Solange noch keine Evaluationsbögen ausgefüllt wurden, ist dieser Bereich leer. Es sind nur die Action-Buttons zum Erstellen und zum Anfordern einer neuen Evaluation vorhanden. Sobald eine Evaluation angefordert wurde, wird hier ein Platzhalter für diese ausstehende Evaluation angezeigt, der auch den Namen der Bewertenden Person enthält. Sobald ein Bogen ausgefüllt wurde, wird er als vollständiger Eintrag in der Liste dargestellt. Darüber erscheint dann ein Kasten mit der Zusammenfassung aller abgegebenen Evaluationen.

Damit das Feature konsequent genutzt wird, muss bereits bei der Planung von Interviews der auszufüllende Evaluationsbogen festgelegt werden. Die Evaluationsbögen werden beim Einrichten des Systems von der Leitung des Recruiting-Teams als Vorlagen für alle Stellentypen definiert. Sollte es noch keinen passenden Bogen geben, kann dieser direkt angelegt und zur Genehmigung eingesendet werden.

Die Evaluationsbögen bieten verschiedene Funktionen und Antwortformate. Zum einen lässt sich der Bogen mit Überschriften in Sektionen, wie »Fachliche Kenntnisse« und »Persönlichkeit«, unterteilen. Danach können spezifischere Fragen zu den Qualifikationen definiert werden, die sich entweder qualitativ mit Textfeldern beantworten oder quantitativ mit einer 5-Sterne-Skala in Stufen bewerten lassen. Die Sterne-Skala ermöglicht neben einer schnellen und intuitiven Beantwortung später die maschinelle Zusammenfassung zu Durchschnittswerten. Sollte eine Frage nur bestimmte Antworten zulassen, kann auch ein Dropdown mit vorgefertigten Angaben als Antwortfeld festgelegt werden. Als Abschluss des Bogens muss in einem Textfeld eine kurze Zusammenfassung zum Eindruck der Bewerbenden abgegeben werden, die später für die Übersichtsansicht verwendet wird. Falls noch Unklarheiten bestehen, können mit einem Erwähnungs-Feature Hinweise an Kolleg*innen für folgende Gespräche weitergegeben werden. Darunter muss ein finales Votum abgegeben werden, ob die Person das Interview bestanden hat. Um die Aussagekraft der Beurteilungen zu stärken, gibt es keine neutralen Optionen, sondern nur zwei Buttons zur Empfehlung oder Ablehnung von Bewerbenden.

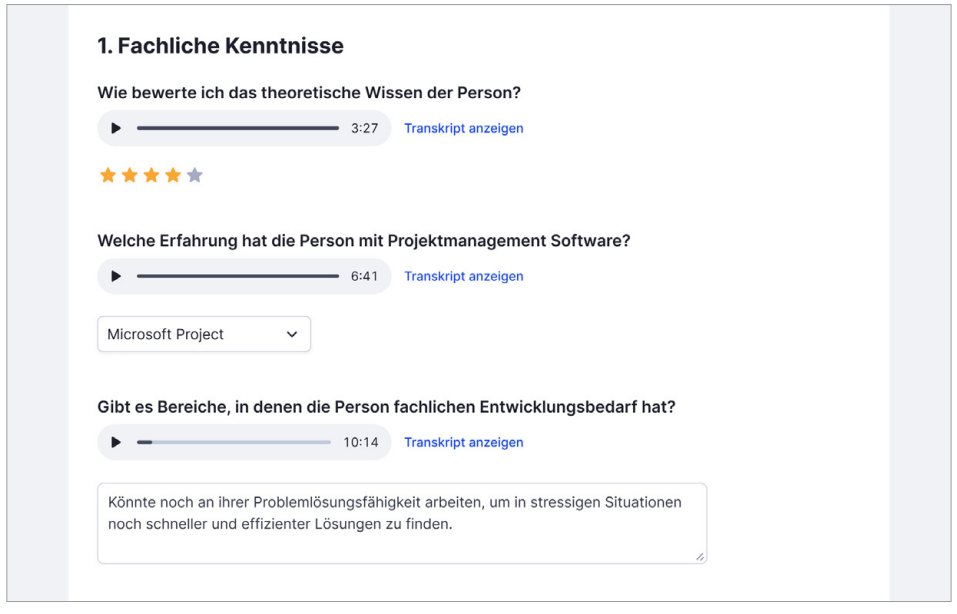


Abb. 77 Verschiedene Antwortformate im Evaluationsbogen für eine qualitative und effiziente Beurteilung der Bewerbenden

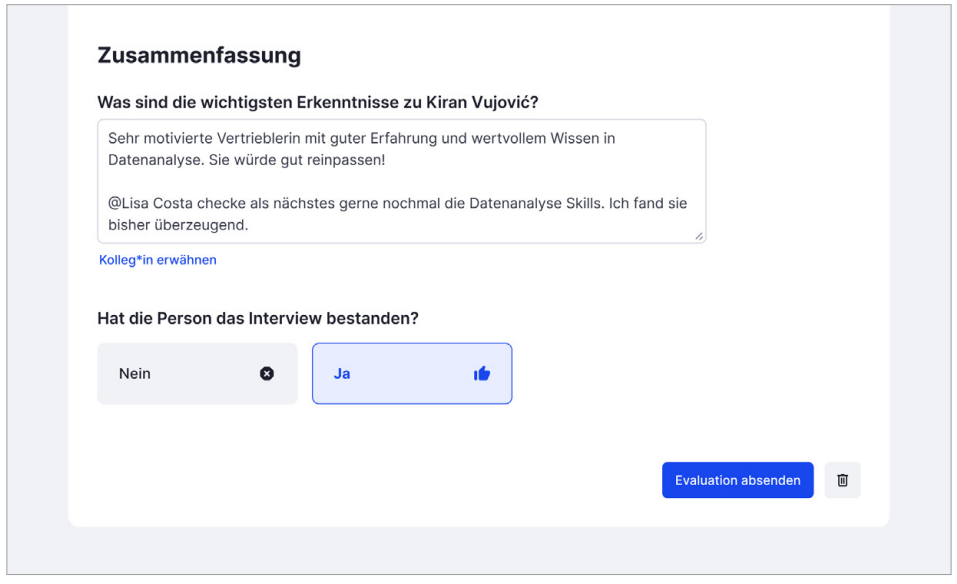


Abb. 78 Als Abschluss können die wichtigsten Erkenntnisse notiert, Kolleg*innen erwähnt und das finale Votum abgegeben werden

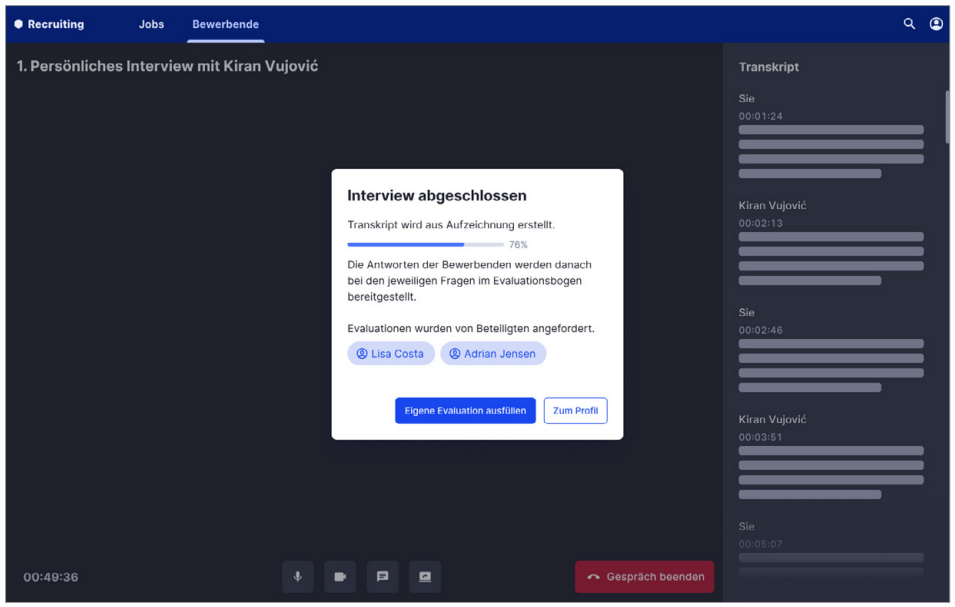


Abb. 79 Nachdem ein Interview beendet wurde, wird aus der Aufzeichnung ein Transkript erstellt und die Evaluationen von allen Beteiligten am Gespräch angefordert.

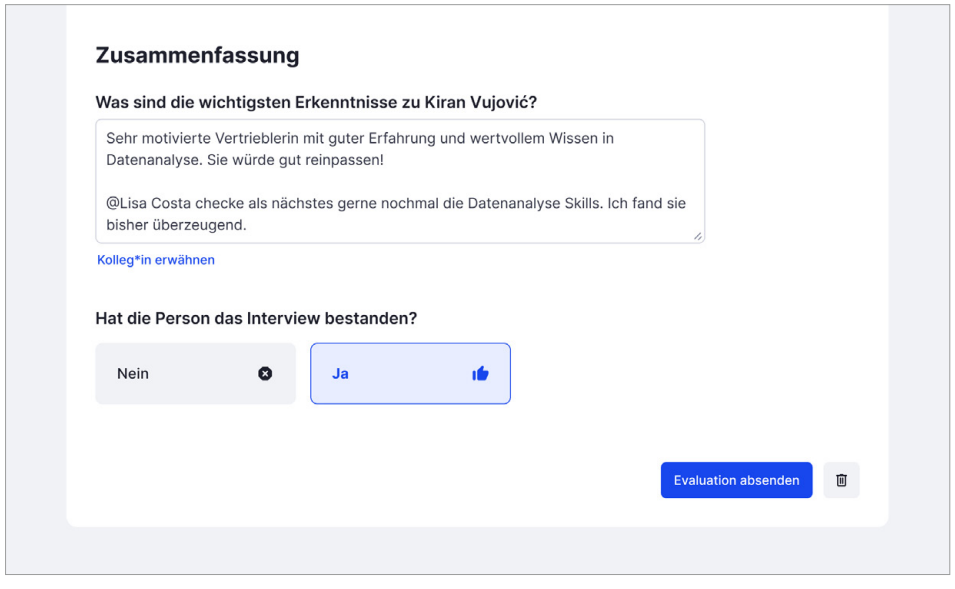


Abb. 80 Mithilfe künstlicher Intelligenz werden zu jeder Frage im Evaluationsbogen die passenden Antworten der Bewerbenden aus dem Transkript zugeordnet und als Audio und Text zur Verfügung gestellt.

Als objektive Grundlage zur Beurteilung der Bewerbenden und als Unterstützung für die Recruiter*innen wird jedes Interview aufgezeichnet. Im Anschluss wird die Audiospur vom System zu Text transkribiert und mithilfe künstlicher Intelligenz werden zu jeder Frage die passenden Stellen des Transkriptes zugeordnet. Zudem wird allen Teilnehmenden eines Interviews der Evaluationsbogen zum Ausfüllen gesendet. Nach der Transkription befindet sich im Evaluationsbogen neben jeder Frage ein Audioplayer, mit dem die relevanten Stellen des Gespräches noch einmal angehört werden können. Alternativ kann das Text-Transkript aufgerufen und darin nachgelesen werden. Die Audiospur dient auch der Transparenz gegenüber den Nutzenden und als Alternative, falls Fehler bei der Transkription passieren sollten. Es wäre zwar denkbar, dass die Antwortfelder komplett eigenständig durch künstliche Intelligenz beantwortet werden. Jedoch birgt dies die Gefahr, dass mögliche Biases aus den Trainingsdaten der Algorithmen die Ergebnisse verfälschen und Verzerrungen verursachen. Deshalb wird die KI hier explizit nicht zur Automatisierung des Prozesses eingesetzt, sondern lediglich als Hilfsmittel zur besseren Einnerung beim Ausfüllen der Bögen. Die Bewertung soll nach wie vor von Menschen vorgenommen werden.

Sobald mehrere Evaluationsbögen ausgefüllt wurden, wird oben ein Kasten als Zusammenfassung angezeigt. Er enthält den Durchschnittswert aller abgegebenen Sterne-Bewertungen aus allen Bögen und ein Balkendiagramm zu den finalen Vota. Darunter werden alle Bögen als Liste in zusammengefasster Form angezeigt. Die Kästen enthalten den Namen der beurteilenden Person, den Interview-Typ, das Datum, die kurze Zusammenfassung, den Durchschnitt der Sterne-Bewertungen und das Finale Votum. Bei Bedarf kann auch der vollständige Evaluationsbogen in einem Popup aufgerufen werden. Auf diese Weise lassen sich die Ergebnisse der Beurteilungen schnell erfassen während die genauen Antworten erreichbar bleiben.

Zur Verbesserung der Diskussionen in Recruiting-Teams gibt es zusätzlich die Ansicht »Zusammenfassung nach Attribut«, die über eine Schaltfläche am Kopf der Beurteilungsliste aufgerufen werden kann. Die Ansicht besteht aus einer Tabelle mit zwei Spalten. In der ersten Spalte werden die Fragen oder Attribute und der Audioplayer mit dem KI-Transkript angezeigt. Die zweite Spalte enthält die jeweiligen Antworten. Durch die Gegenüberstellung der verschiedenen Antworten soll der Diskurs unter den Recruiter*innen gefördert und die finale Entscheidungsfindung unterstützt werden. Sollte es Unstimmigkeiten geben, fallen diese direkt auf und die KI-Transkripte bieten einen Abgleich mit den Antworten der Bewerbenden. So sollen Vorurteile reduziert und die objektive Bewertung der Bewerbenden gestärkt werden.

6. Fazit und Ausblick

In der theoretischen Auseinandersetzung dieser Thesis konnte ich eingrenzen, das Diskriminierung in Bewerbungsprozessen vorwiegend aufgrund von Vorurteilen stattfindet. Diese können aufgrund von Eigenschaften aus allen Vielfaltsdimensionen auftreten. Dabei sind die Ursachen der Benachteiligung vielschichtig und können sowohl bei den beurteilenden Menschen liegen als auch bei der verwendeten Recruiting-Software liegen. Im Rahmen der Recherche wurden mehrere Methoden identifiziert, die zu mehr Gerechtigkeit in Bewerbungsprozessen beitragen können. Dazu gehören Structured Hiring, die Eignungsdiagnostik, die Anonymisierung von Bewerbungsunterlagen, die Sensibilisierung der Beteiligten und positive Diskriminierung. Die meisten dieser Methoden lassen sich auf die Interfaces von Recruiting-Software übertragen. Dabei haben Structured Hiring, Eignungsdiagnostik, Anonymisierung und positive Diskriminierung das größte Potential positive Effekte zu erzielen.
Die Sensibilisierung der Beteiligten im Interface, etwa durch Infoboxen, ist hingegen kaum erfolgsversprechend, da ein langfristiger Wandel in der Einstellung der Belegschaft sich am besten über Schulungen und Workshops erreichen lässt.

Die Analyse der drei Recruiting-Softwares hat gezeigt, dass es auf dem Markt bereits einige hilfreiche Module gibt, die zu objektiveren Beurteilungen und einer besseren Gleichbehandlung der Bewerbenden beitragen. Gleichzeitig enthielten die Programme Bausteine und Systematiken, mit denen sie Diskriminierung erleichtern oder verstärken. Der BITE Bewerbermanager zeigt, wie Lebensläufe dargestellt werden können, um Vorurteile zu reduzieren und die Vergleichbarkeit zwischen Bewerbenden zu verbessern. Die Stärke von Personio liegt in den qualitativen Evaluationen und der übersichtlichen Bündelung der wichtigsten Funktionen im Bewerbenden-Profil. Das Interface von Greenhouse legt hingegen den Fokus auf zentrale Werkzeuge zur Umsetzung eines Structured Hiring Prozesses und bietet mächtige Funktionen zur qualitativen Auswertung von Evaluationen. All das sind jedoch nur einzelne Maßnahmen. Keine der Softwares hat ein umfassendes Antidiskriminierungskonzept zu bieten.

Im Entwurfsteil dieser Thesis wird eine Reihe von Interventionen vorgestellt, die versucht die Methoden aus der theoretischen Recherche mit den Stärken der analysierten Softwares zusammenzuführen. Dabei ließen sich die Schwächen der analysierten Beispiele meist ohne großen Aufwand kompensieren. Die Konzeption von Funktionen und die Gestaltung der passenden Interfaces zu Methoden, die bisher noch nicht auf dem Markt zu finden sind (positive Diskriminierung), erwies sich hingegen als sehr herausfordernd. Da es bisher keine Beispiele als Orientierung gibt und folglich keine Untersuchungen zu deren erfolgreichen Implementierung, basieren viele der Entwürfe auf Vermutungen, die dringend eine Validierung erfordern. Vor allem das Konzept der »Diversity-Bonuspunkte« im Ranking der Bewerbenden-Liste ist durch seine angreifbare Datenbasis heikel. Dennoch war es mir wichtig, vielversprechende Methoden aus der Literatur mit mutigen Entwürfen und konkreten Interface-Vorschlägen zu diskutieren. Nun bräuchte es, als Ergänzung zu meiner eigenen privilegierten Perspektive einen Diskurs zu den Konzepten und entsprechende User-Testings für die vorgeschlagenen Interfaces.

Eine angemessene Evaluation konnte im Rahmen dieser Thesis nicht durchgeführt werden. Es wäre jedoch nötig zu prüfen, ob sich die wissenschaftlichen Methoden mit den vorgeschlagenen Interventionen im Interface umsetzen lassen und ob sie die gewünschten Effekte erzielen.
Die Vorschläge enthalten dennoch interessante Konzepte für Hersteller von Recruiting- Software. Wenn möglich werde ich im Anschluss an die theoretische Arbeit mit den gleichen Recruiting-Expert*innen, die ich bereits für die Recherche befragt habe, Interviews als erstes Feedback zu den Vorschlägen durchführen. Dabei sollen die Expert*innen einschätzen, welche Effekte die Interventionen im Interface auf ihre Arbeitsweise und auf Einstellungsentscheidungen allgemein haben könnten. So sollen erste Hinweise zu deren Wirksamkeit gesammelt werden.

Als Ausblick wäre es interessant, die Konzepte zu vollständigen User Flows auszuarbeiten, um im Anschluss größere User-Tests durchzuführen.
Dazu sollten mehrere Recruiter*innen den gesamten Bewerbungsprozess für mindestens eine Akte in einem Prototypen durchlaufen. Zusätzlich wäre es sinnvoll die Seite der Bewerbenden ebenfalls zu erforschen, die in dieser Thesis nur auf konzeptioneller Ebene betrachtet werden konnte. Hier müsste beispielsweise untersucht werden, ob und wie sich die notwendigen Daten zu den Fähigkeiten und möglichen Diversity-Kriterien der Bewerbenden über das digitale Bewerbungsformular erfassen lassen.

Was in dieser Thesis nur oberflächlich behandelt werden konnte, ist der Einsatz von künstlicher Intelligenz in Recruiting-Software. Grund hierfür ist die mangelnde Zugänglichkeit zu konkreten Interfaces und Konzepten. Dennoch liegt viel Potential in der Entwicklung KI-gestützter Funktionen für Recruiting-Software und -Prozesse. Auf dem Markt gibt es bereits Anbieter wie gem.com, workable.com und manatal.com, die mit KI-basierten Konzepten versuchen, Bewerbungsprozesse an verschiedenen Stellen effizienter und fairer zu gestalten. Die Fragestellung, wie KI sinnvoll zur Stärkung von Diversity und Gerechtigkeit in digitalen Bewerbungsprozessen eingesetzt werden kann, bedarf jedoch einer eigenen Thesis.

Es wäre zudem interessant gewesen radikalere Ansätze für den Entwurf zu verfolgen. Dies hätte in Form einer Exploration verschiedener Zukunftsszenarien als Design Fiction geschehen können. Mögliche Richtungen dafür wären die Ausweitung der Anonymisierung auf Bewerbungsgespräche, sodass diese nur noch digital und mit Avataren statt realen Kamerabildern stattfinden. Es wären aber auch Varianten möglich, die mit einer ironisch übertriebenen Art der positiven Diskriminierung arbeiten, bei der bestehende Privilegien komplett umgekehrt werden. Jedoch war es mir wichtiger, mit realitätsnahen Vorschlägen einen konstruktiven Beitrag zum Diskurs für gerechtere Bewerbungsverfahren zu beizusteuern.

LITERATURVERZEICHNIS

Ahlers, Elke Dr. und Valeria Quispe Villalobos. »Fachkräftemangel in Deutschland? Befunde der WSI-Betriebs- und Personalräte-befragung 2021/22.« *WSI Report,* Nr. 76, 2022, www.econstor.eu/handle/10419/263001.

Annabelle Krause, et al. »Anonymisierte Bewerbungsverfahren.« *IZA Research Report,* Nr. 27, 2010, legacy.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/report_pdfs/iza_report_27.pdf.

—. »Abschlussbericht des Projektes: Anonym Bewerben in Baden-Württemberg.« *IZA Research Report,* Nr. 63, 2014,

Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Herausgeber. *Fair in den Job! Leitfaden für diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren.* 1. Aufl., 2019, www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/leitfaden_fair_in_den_job.html. Zugriff am 21.04.23.

—. »Der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben.« 2021, www.pro-diversity.de/images/pdf/Merx_IfM_Bonn_Diversity_Diskriminierung_Arbeitsleben_ADS_2022.pdf.

—. Herausgeber. *Jahresbericht 2023.* 2024, www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Jahresberichte/2023.html. Zugriff am 24.07.24.

Åslund, et al. »Do anonymous job application procedures level the playing field?«. *Industrial and Labor Relations Review,,* Nr. 65, 2012, journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001979391206500105.

Baldsch, Sebastian, et al. »Diskriminierung im Auswahlprozess: Überschneidungen von ethnischer Herkunft und Geschlecht.« *Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management,* Bd. 3, Nr. 1, 2018, S. 68–73. doi:10.3224/zdfm.v3i1.07.

Bauer, Talya N., et al. »Longitudinal assessment of applicant reactions to employment testing and test outcome feedback.« *Journal of Applied Psychology,* Bd. 83, Nr. 6, 1998, S. 892–903. doi:10.1037/0021-9010.83.6.892.

BITE GmbH. *BITE GmbH – Über uns.* 4. Juli 2024, www.b-ite.de/ueber-uns.html. Zugriff am 4. Juli 2024.

Brecher, Ellyn, et al. »The Structured Interview: Reducing Biases Toward Job Applicants with Physical Disabilities.« *Employee Responsibilities and Rights Journal,* Bd. 18, Nr. 3, 2006, S. 155–170. doi:10.1007/s10672-006-9014-y.

Bundesagentur für Arbeit. *Engpassberufe: Berufe mit den längsten Vakanzzeiten von Arbeitsstellen in Deutschland im Zeitraum von Juni 2023 bis Mai 2024.* Bundesagentur für Arbeit. 2024, de.statista.com/statistik/daten/studie/420385/umfrage/vakanzzeit-von-sozialversicherungspflichtigen-arbeitsstellen-ausgewaehlter-engpassberufe-in-deutschland/. Zugriff am 16. Juni 2024.

Bundesrepublik Deutschland. *Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland Artikel 3.* Bundesrepublik Deutschland. 24. Juli 2024, www.gesetze-im-internet.de/gg/art_3.html. Zugriff am 24. Juli 2024.

Charta der Vielfalt e.V. *Vielfaltsdimensionen – Für Diversity in der Arbeitswelt.* 25. Nov. 2022, www.charta-der-vielfalt.de/fuer-organisationen/vielfaltsdimensionen/. Zugriff am 25. Nov. 2022.

Daniel Chait. *How to Use Structured Hiring to Build Inclusive Workplaces – HR Daily Advisor.* 2021, hrdailyadvisor.blr.com/2021/04/12/how-to-use-structured-hiring-to-build-inclusive-workplaces/. Zugriff am 26. Juni 2024.

Debus, Katharina und Vivien Laumann. *Glossar zu Begriffen geschlechtlicher und sexueller Vielfalt.* Dissens – Institut für Bildung und Forschung e.V. 2020, interventionen.dissens.de/materialien/glossar/page. Zugriff am 12. Mai 2022.

Derous, Eva, et al. »Reducing ethnic discrimination in resume-screening: a test of two training interventions.« *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Bd. 30, Nr. 2, 2021, S. 225–239. doi:10.1080/1359432X.2020.1756907.

Domsch, Michel E., et al. »UNCONSCIOUS BIAS – Eine Einführung zu Vorurteilen im Arbeitsleben.« *Vorurteile Im Arbeitsleben: Unconscious Bias Erkennen, Vermeiden und Abbauen,* hrsg. von Michel E. Domsch et al., Springer Gabler. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2020, S. 3–20.

FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. »Women-on-Board-Index 185 – 2023.« *Women-on-Board-Index,* Nr. 185, 2023, wob-index.de/wob185.html.

Figma Careers. *Jobs at Figma.* 10. Juli 2024, boards.greenhouse.io/figma. Zugriff am 10. Juli 2024.

Foley, Meraiah und Sue Williamson. »Does anonymising job applications reduce gender bias?«. *Gender in Management: An International Journal,* Bd. 33, Nr. 8, 2018, S. 623–635. doi:10.1108/GM-03-2018-0037.

Fuchs, Johann, et al. *Zuwanderung und Digitalisierung.* 2019. doi: 10.11586/2019013

Greenhouse Software, Inc. *About Greenhouse Software | Greenhouse Company Mission.* 2024, www.greenhouse.com/de/mission. Zugriff am 7. Juli 2024.

Henry Tsai. *So setzen wir KI in unserer Einstellungssoftware ein | Greenhouse.* 2023, www.greenhouse.com/de/blog/embracing-ai-in-our-hiring-software. Zugriff am 10. Mai 2024.

Hubbard, Edward E. *The diversity scorecard: Evaluating the impact of diversity on organizational performance.* Elsevier Science/Butterworth-Heinemann, 2004. Improving human performance series.

Indeed. *Gleiche Chancen für alle? Wie Menschen mit Migrationshintergrund den Arbeitsmarkt in Deutschland erleben.* 2021. Zugriff am 29. Nov. 2022. blog.de.indeed.com/wp-content/uploads/sites/8/2021/08/Indeed-Whitepaper_Gleiche-Chancen-fu%CC%88r-alle.pdf.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln, REHADAT. *Beschäftigungsstatistik schwerbehinderter Menschen | REHADAT-Statistik.* Institut der deutschen Wirtschaft Köln. 16. Juli 2024, www.rehadat-statistik.de/statistiken/berufliche-teilhabe/beschaeftigung/beschaeftigungsstatistik-schwerbehinderter-menschen/. Zugriff am 16. Juli 2024.

Kathleen Nalty. »Strategies for Confronting Unconscious Bias.« *The Colorado Lawyer,* Nr. 45, 2016, kathleennaltyconsulting.com/wp-content/uploads/2016/05/Strategies-for-Confronting-Unconscious-Bias-The-Colorado-Lawyer-May-2016.pdf.

Leck, Joanne D., et al. »Affirmative action programs: an organizational justice perspective.« *Journal of Organizational Behavior,* Bd. 17, Nr. 1, 1996, S. 79–89. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199601)17:1<79::AID-JOB745>3.0.CO;2-5.

McKinsey & Company. »Diversity wins: How inclusion matters.« 2020, www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters.

McMillan Capehart, Amy und Orlando Richard. »Organisational Justice and Perceived Fairness of Hiring Decisions Related to Race and Gender: Affirmative Action Reactions.« *Equal Opportunities International,* Bd. 24, Nr. 1, 2005, S. 44–57. doi:10.1108/02610150510787953.

Neckerman, Kathryn M. und Joleen Kirschenman. »Hiring Strategies, Racial Bias, and Inner-City Workers.« *Social Problems,* Bd. 38, Nr. 4, 1991, S. 433–447. doi:10.2307/800563.

Neurodiverse Gemeinschaft e.V. *Was hat es mit dem Konzept der Neuro-diversität auf sich?* Neurodiverse Gemeinschaft e.V. 14. Juli 2024, neurodiverse-gemeinschaft.de/neurodiversitaet/. Zugriff am 14. Juli 2024.

Niederle, Muriel, et al. »How Costly Is Diversity? Affirmative Action in Light of Gender Differences in Competitiveness.« *Management Science,* Bd. 59, Nr. 1, 2013, S. 1–16. doi:10.1287/mnsc.1120.1602.

Orwat, Carsten. *Diskriminierungsrisiken durch Verwendung von Algorithmen*. Herausgegeben von Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 1. Aufl., 2019, www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/studie_diskriminierungsrisiken_durch_verwendung_von_algorithmen.html. Zugriff am 14.04.23.

Personio. *HR-Prozesse: optimieren, digitalisieren, automatisieren.* 2024, www.personio.de/hr-lexikon/hr-prozesse/#hr-prozesse-in-der-uebersicht. Zugriff am 19. Juni 2024.

—. *Recruiting: Definition, Prozess und Instrumente.* 2024, www.personio.de/hr-lexikon/recruiting/#der-recruiting-prozess. Zugriff am 21. Juni 2024.

Phillips, Katherine W. »How diversity works.« *Scientific American,* Bd. 311, Nr. 4, 2014, S. 42–47. doi:10.1038/scientificamerican1014-42.

Roig, Emilia und Julia Gaiser. *Die Dimension »soziale Herkunft« in der Arbeitswelt aus einer intersektionalen Perspektive.* Center for Intersectional Justice, 2021. Zugriff am 3. Nov. 2022. www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Policy_Paper_CIJ_Die_Dimension_soziale_Herkunft_in_der_Arbeitswelt.pdf.

Rooth, Dan-Olof. »Automatic associations and discrimination in hiring: Real world evidence.« *Labour Economics,* Bd. 17, Nr. 3, 2010, S. 523–534. doi:10.1016/j.labeco.2009.04.005.

Schneider, Jan, et al. »Diskriminierung am Ausbildungsmarkt: Diskriminierung am Ausbildungsmarkt Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven.« 2014, www.svr-migration.de/publikation/diskriminierung-am-ausbildungsmarkt.

Veit, Susanne. »Feldexperimentelle Forschung zu ethnischer Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt.« *Handbuch Stress und Kultur,* hrsg. von Tobias Ringeisen et al., Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020, S. 1–22.

Verhoeven, Tim. *Digitalisierung im Recruiting: Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert.* Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler, 2010.

Wald, Peter M., Herausgeber. *Neue Herausforderungen im Personalmanagement: Best Practices – Reorganisation – Outsourcing.* 1. Auflage 2005, Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler; Gabler Verlag, 2006.

BILDNACHWEISE

Abb. 1 Screenshot der Modells der Vielfaltsdimensionen in einer Darstellung des Charta der Vielfalt e.V. www.charta-der-vielfalt.de/fuer-organisationen/vielfaltsdimensionen/. Zugriff am 05.08.2024.

Abb. 2 Eigene Grafik auf Basis der Darstellung aus: Antidiskriminierungsstelle des Bundes, »Jahresbericht 2023«, S. 36. www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Jahresberichte/2023.html. Zugriff am 24.07.24.

Abb. 3 Eigene Grafik auf Basis der Darstellung aus: Ahlers, Elke Dr. und Valeria Quispe Villalobos. »Fachkräftemangel in Deutschland? Befunde der WSI-Betriebs- und Personalräte-befragung 2021/22.« *WSI Report*, Nr. 76, 2022, S. 8, www.econstor.eu/handle/10419/263001. Zugriff am 16.06.24.

Abb. 4 Screenshot eines Candidate Profiles im Demozugang von Toggl Hire. hire.toggl.com/admin/31002/openings/45470/pipeline/stage/recommended/candidate/691028. Zugriff am 18.04.24.

Abb. 5 Screenshot vom Dashboard des BITE Bewerbermanagers. demo.b-ite.de/recruiting-manager/r2021/. Zugriff am 18.04.24.

Abb. 6 Screenshot der Ansicht »Aktive Bewerbungen« des BITE Bewerbermanagers. demo.b-ite.de/recruitingmanager/r2021/. Zugriff am 18.04.24.

Abb. 7 Ausschnitt aus Screenshot der Ansicht »Aktive Bewerbungen« des BITE Bewerber-managers. demo.b-ite.de/recruitingmanager/r2021/. Zugriff am 18.04.24.

Abb. 8 Ausschnitt aus Screenshot der Ansicht »Aktive Bewerbungen« des BITE Bewerber-managers. demo.b-ite.de/recruitingmanager/r2021/. Zugriff am 18.04.24.

Abb. 9 Ausschnitt aus Screenshot der Ansicht »Aktive Bewerbungen« des BITE Bewerber-managers. demo.b-ite.de/recruitingmanager/r2021/. Zugriff am 18.04.24.

Abb. 10 Ausschnitt aus Screenshot der Ansicht »Aktive Bewerbungen« des BITE Bewerber-managers. demo.b-ite.de/recruitingmanager/r2021/. Zugriff am 18.04.24.

Abb. 11 Ausschnitt aus Screenshot der Ansicht »Aktive Bewerbungen« des BITE Bewerber-managers. demo.b-ite.de/recruitingmanager/r2021/. Zugriff am 18.04.24.

Abb. 12 Ausschnitt aus Screenshot der Ansicht »Aktive Bewerbungen« des BITE Bewerber-managers. demo.b-ite.de/recruitingmanager/r2021/. Zugriff am 18.04.24.

Abb. 13 Screenshot eines Profils im BITE Bewerbermanager. demo.b-ite.de/recruitingmanager/r2021/. Zugriff am 18.04.24.

Abb. 14 Ausschnitt aus Screenshot eines Profils im BITE Bewerbermanager. demo.b-ite.de/recruitingmanager/r2021/. Zugriff am 18.04.24.

Abb. 15 Ausschnitt aus Screenshot eines Profils im BITE Bewerbermanager. demo.b-ite.de/recruitingmanager/r2021/. Zugriff am 18.04.24.

Abb. 16 Ausschnitt aus Screenshot eines Profils im BITE Bewerbermanager. demo.b-ite.de/recruitingmanager/r2021/. Zugriff am 18.04.24.

Abb. 17 Ausschnitt aus Screenshot eines Profils im BITE Bewerbermanager. demo.b-ite.de/recruitingmanager/r2021/. Zugriff am 18.04.24.

Abb. 18 Ausschnitt aus Screenshot eines Profils im BITE Bewerbermanager. demo.b-ite.de/recruitingmanager/r2021/. Zugriff am 18.04.24.

Abb. 19 Ausschnitt aus Screenshot eines Profils im BITE Bewerbermanager. demo.b-ite.de/recruitingmanager/r2021/. Zugriff am 18.04.24.

Abb. 20 Ausschnitt aus Screenshot eines Profils im BITE Bewerbermanager. demo.b-ite.de/recruitingmanager/r2021/. Zugriff am 18.04.24.

Abb. 21 Screenshot vom Dashboard des Recruiting-Bereiches bei Personio. Individueller Demo-Zugang unter alexgiese.personio.de. Zugriff am 26.04.24.

Abb. 22 Screenshot der Liste aller Bewerbungen bei Personio. Individueller Demo-Zugang unter alexgiese.personio.de. Zugriff am 26.04.24.

Abb. 23 Ausschnitt aus Screenshot der Liste aller Bewerbungen bei Personio. Individueller Demo-Zugang unter alexgiese.personio.de. Zugriff am 26.04.24.

Abb. 24 Ausschnitt aus Screenshot der Liste aller Bewerbungen bei Personio. Individueller Demo-Zugang unter alexgiese.personio.de. Zugriff am 26.04.24.

Abb. 25 Ausschnitt aus Screenshot der Liste aller Bewerbungen bei Personio. Individueller Demo-Zugang unter alexgiese.personio.de. Zugriff am 26.04.24.

Abb. 26 Screenshot eines Profils bei Personio. Individueller Demo-Zugang unter alexgiese.personio.de. Zugriff am 26.04.24.

Abb. 27 Ausschnitt aus Screenshot eines Profils bei Personio. Individueller Demo-Zugang unter alexgiese.personio.de. Zugriff am 26.04.24.

Abb. 28 Ausschnitt aus Screenshot eines Profils bei Personio. Individueller Demo-Zugang unter alexgiese.personio.de. Zugriff am 26.04.24.

Abb. 29 Ausschnitt aus Screenshot eines Profils bei Personio. Individueller Demo-Zugang unter alexgiese.personio.de. Zugriff am 26.04.24.

Abb. 30 Screenshot Dialog zum Anfordern von Feedback in Personio. Individueller Demo-Zugang unter alexgiese.personio.de. Zugriff am 26.04.24.

Abb. 31 Screenshot Dialog zur Planung eines Interviews in Personio. Individueller Demo-Zugang unter alexgiese.personio.de. Zugriff am 26.04.24.

Abb. 32 Screenshot Ausfüllen eines neuen Evaluationsbogens in Personio. Individueller Demo-Zugang unter alexgiese.personio.de. Zugriff am 26.04.24.

Abb. 33 Ausschnitt aus Screenshot Hinweis beim Absenden eines Evaluationsbogens in Personio. Individueller Demo-Zugang unter alexgiese.personio.de. Zugriff am 26.04.24.

Abb. 34 Ausschnitt aus Screenshot eines Profils bei Personio. Individueller Demo-Zugang unter alexgiese.personio.de. Zugriff am 26.04.24.

Abb. 35 Standbild aus Video zum Dashboard des Recruiting-Bereiches bei Greenhouse. greenhouse-software.wistia.com/medias/4ounfrzhak?q_mailing_7U2CPR8h2tH6xea1u85XkvMDk4vjsRxSpbZC8=RnHP6dqaYfyPGpEAZNsNGZ55ZyCFo7au7LUUJtS3d8pXtGxVVB8Vwnb4F&noTrack=true. Passwort: GreenhouseDemo23!*. Zeitstempel: 0:20. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 36 Liste aller Bewerbungen bei Greenhouse. support.greenhouse.io/hc/en-us/articles/11957068130971-Using-the-new-candidate-profile. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 37 Ausschnitt aus Liste aller Bewerbungen bei Greenhouse. support.greenhouse.io/hc/en-us/articles/11957068130971-Using-the-new-candidate-profile. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 38 Filter der Bewerbungs-Liste. support.greenhouse.io/hc/en-us/articles/214014003-Structured-education-fields-overview. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 39 Ausschnitt aus Liste aller Bewerbungen bei Greenhouse. support.greenhouse.io/hc/en-us/articles/11957068130971-Using-the-new-candidate-profile. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 40 Standbild aus Video. greenhouse-software.wistia.com/medias/4ounfrzhak?q_mailing_7U2CPR8h2tH6xea1u85XkvMDk4vjsRxSpbZC8=RnHP6dqaYfyPGpEAZNsNGZ55ZyCFo7au7LUUJtS3d8pXtGxVVB8Vwnb4F&noTrack=true. Passwort: GreenhouseDemo23!*. Zeitstempel: 2:58. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 41 Standbild aus Video. greenhouse-software.wistia.com/medias/4ounfrzhak?q_mailing_7U2CPR8h2tH6xea1u85XkvMDk4vjsRxSpbZC8=RnHP6dqaYfyPGpEAZNsNGZ55ZyCFo7au7LUUJtS3d8pXtGxVVB8Vwnb4F&noTrack=true. Passwort: GreenhouseDemo23!*. Zeitstempel: 2:58. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 42 Standbild aus Video. greenhouse-software.wistia.com/medias/4ounfrzhak?q_mailing_7U2CPR8h2tH6xea1u85XkvMDk4vjsRxSpbZC8=RnHP6dqaYfyPGpEAZNsNGZ55ZyCFo7au7LUUJtS3d8pXtGxVVB8Vwnb4F&noTrack=true. Passwort: GreenhouseDemo23!*. Zeitstempel: 2:58. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 43 Ausschnitt Bewerbenden-Profil bei Greenhouse. support.greenhouse.io/hc/en-us/articles/11957068130971-Using-the-new-candidate-profile. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 44 Ausschnitt Bewerbenden-Profil bei Greenhouse. support.greenhouse.io/hc/en-us/articles/11957068130971-Using-the-new-candidate-profile. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 45 Ausschnitt Bewerbenden-Profil bei Greenhouse. support.greenhouse.io/hc/en-us/articles/202815509-Access-candidate-attachments. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 46 Ausschnitt aus einem Bewerbungsformular von Figma. boards.greenhouse.io/figma/jobs/5220003004. Zugriff am 08.08.24.

Abb. 47 Ausschnitt Bewerbenden-Profil bei Greenhouse. support.greenhouse.io/hc/en-us/articles/11957068130971-Using-the-new-candidate-profile. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 48 Standbild aus Video. greenhouse-software.wistia.com/medias/4ounfrzhak?q_mailing_7U2CPR8h2tH6xea1u85XkvMDk4vjsRxSpbZC8=RnHP6dqaYfyPGpEAZNsNGZ55ZyCFo7au7LUUJtS3d8pXtGxVVB8Vwnb4F&noTrack=true. Passwort: GreenhouseDemo23!*. Zeitstempel: 3:35. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 49 Standbild aus Video. greenhouse-software.wistia.com/medias/4ounfrzhak?q_mailing_7U2CPR8h2tH6xea1u85XkvMDk4vjsRxSpbZC8=RnHP6dqaYfyPGpEAZNsNGZ55ZyCFo7au7LUUJtS3d8pXtGxVVB8Vwnb4F&noTrack=true. Passwort: GreenhouseDemo23!*. Zeitstempel: 3:39. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 50 Ausschnitt Bewerbenden-Profil bei Greenhouse. support.greenhouse.io/hc/en-us/articles/115002226826-Interviewer-guide-How-to-use-interview-kits. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 51 Ausschnitt Bewerbenden-Profil bei Greenhouse. support.greenhouse.io/hc/en-us/articles/115002226826-Interviewer-guide-How-to-use-interview-kits. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 52 Ausschnitt Bewerbenden-Profil bei Greenhouse. support.greenhouse.io/hc/en-us/articles/115002226826-Interviewer-guide-How-to-use-interview-kits. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 53 Ausschnitt Bewerbenden-Profil bei Greenhouse. support.greenhouse.io/hc/en-us/articles/115002226826-Interviewer-guide-How-to-use-interview-kits. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 54 Ausschnitt Bewerbenden-Profil bei Greenhouse. support.greenhouse.io/hc/en-us/articles/115002226826-Interviewer-guide-How-to-use-interview-kits. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 55 Standbild aus Video. youtube.com/watch?v=_JLaW7dcR_A. Zeitstempel: 41:47. Zugriff am 26.04.24.

Abb. 56 Scorecard im Interview Kit. support.greenhouse.io/hc/en-us/articles/115002226826-Interviewer-guide-How-to-use-interview-kits. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 57 Scorecard im Interview Kit. support.greenhouse.io/hc/en-us/articles/115002226826-Interviewer-guide-How-to-use-interview-kits. Zugriff am 25.04.24.

Abb. 58 Ausschnitt aus Screenshot der Auswertung eines Angular Developer Skill-Tests. Individueller Demo-Zugang unter hire.toggl.com/admin/31002. Zugriff am 18.04.24.

Abb. 59 Matches for Senior Software Engineer. www.smartrecruiters.com/de/recruiting-software/ai-recruiting-technology. Zugriff am 14.07.24.

Abb. 60 Profil mit Match Score Breakdown. www.smartrecruiters.com/de/recruiting-software/artificial-intelligence-recruitment-tools. Zugriff am 14.07.24.

Abb. 61–80 Eigener Entwurf.

HILFSMITTEL

Im Rahmen dieser Thesis wurde ChatGPT 4o in Verbindung mit der Plattform consensus.app als Unterstützung bei der Recherche nach Literatur- und Internetquellen genutzt.

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich versichere an Eides statt, dass

- ich die Abschlussarbeit oder den von mir verantworteten und namentlich kenntlich gemachten Teil im Rahmen einer Gruppenarbeit selbständig verfasst habe,
- ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen benutzt habe,
- ich sämtliche KI-basierte Hilfsmittel angegeben habe und diese mit Produktnamen und formulierten Eingaben (Prompts) in einem KI-Verzeichnis ausgewiesen sind,
- Teile der Arbeit oder die Arbeit an sich nicht an anderer Stelle als Prüfungsleistung vorgelegt wurden und
- die Passagen der Arbeit, die fremden Werken wörtlich oder sinngemäß entnommen sind, unter Angabe der Quellen und unter Beachtung der im Wissenschaftsbereich geltenden allgemeinen verwendeten Zitierregelungen gekennzeichnet sind.

Ort, Datum

Unterschrift

IMPRESSUM

Alexander Giese
Matrikelnummer #16724
Zillestraße 19
10585, Berlin
alexgiese.com

Fachhochschule Potsdam
Fachbereich Design
Sommer 2024

BETREUER*INNEN

Prof. Constanze Langer
Prof. Dr. Sebastian Meier

INCOM

Auf Incom ist die Master Thesis unter folgendem Link dokumentiert fhp.incom.org/project/28656

TYPOGRAFIE

Inter von Rasmus Andersson
IBM Plex Serif von Mike Abbink

DRUCK & BINDUNG

Buch- und Offsetdruckerei H. Heenemann GmbH & Co. KG in Berlin

PAPIER

Metapaper EXTRAROUGH White, 105 g/m²