

Wie wird Chancengleichheit & Diversität im Rekrutierungsprozess deutlich messbar erhöht?

Swiss Assessment

8. September 2022 / Sylvia Winkelmann-Ackermann

DIVERS·FY

1

Grüezi mitenand

DIVERS·FY

Beratungsboutique
Spin-off Impact Hub Zürich



Sylvia Winkelmann-Ackermann
Managing Partner Diversify

HR Services

Inclusion &
Diversity
Consulting

Awareness
Raising &
Kampagnen

Curriculum
Development
Course
Design &
Teaching

Inclusive
Service &
Produkt
Design



DIVERS·FY

2

Was erwartet Sie heute



- Voreingenommenheit (biases) und Probleme im Bewerbungsverfahren
- Einblick in das kompetenzorientierte und technologieunterstützte Verfahren von Diversify und wie im Rekrutierungsprozess Biases minimiert werden
- Unterschiede zu Algorithmen-gestützten Rekrutierungstools
- Anschlussmöglichkeiten von Assessment Centern

DIVERS · FY

3

Was sind unbewusste Vorurteile?

System 1

95 %

Schnell, intuitiv,
emotional,
mentale Abkürzungen,
enthält Heuristiken

Erste Reaktion



System 2

5 %

Langsam, bewusst,
z.T. mühsam,
aktiviert z.B. bei
seltenen oder
wichtigen
Entscheidungen

Denken

→ System 1 führt u.a. zu unbewussten Vorurteilen, Verzerrungen und Stereotypen, Zuordnung von Attributen zu Personen oder Gruppen, ohne dass wir sie vollständig kennen

DIVERS · FY

4

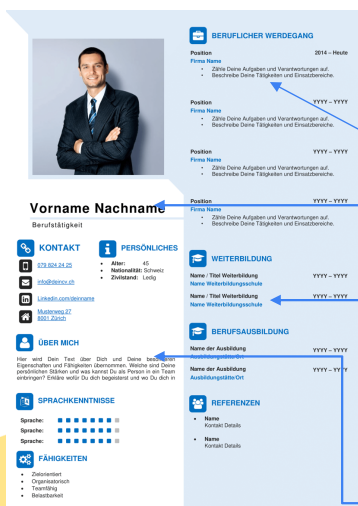
Auswirkungen auf Denken, Erwartungen, Leistung



DIVERS · FY

5

Kognitive Verzerrungen / Biases beim CV Screening



Name, Nationalität CH, Gender, etc. ähnlich oder gleich wie beurteilende Person
→ in-groups vs out-groups

Letzter Job: Projektleiter bei Google
→ muss top sein

Halo Effekt

Consultant bei PwC, da habe ich auch einmal gearbeitet!

Confirmation Bias

Hat an der ETH studiert wie mein bester Freund

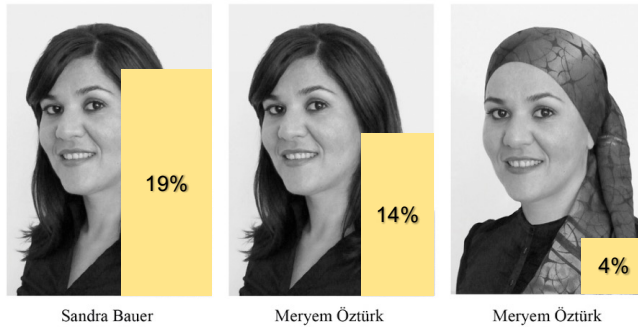
Ehrenamt in der Pfadi – finde ich toll

Affinity Bias

DIVERS · FY

6

Implizite Vorurteile im Bewerbungsprozess



Anrufquote für ein Vorstellungsgespräch bei exakt gleichem Bewerbungsossier in Abhängigkeit des Namens und Foto's ohne oder mit Kopftuch
 → Implizite Vorurteile (Nonverbal Bias, Anchoring Bias, Horn Effect)

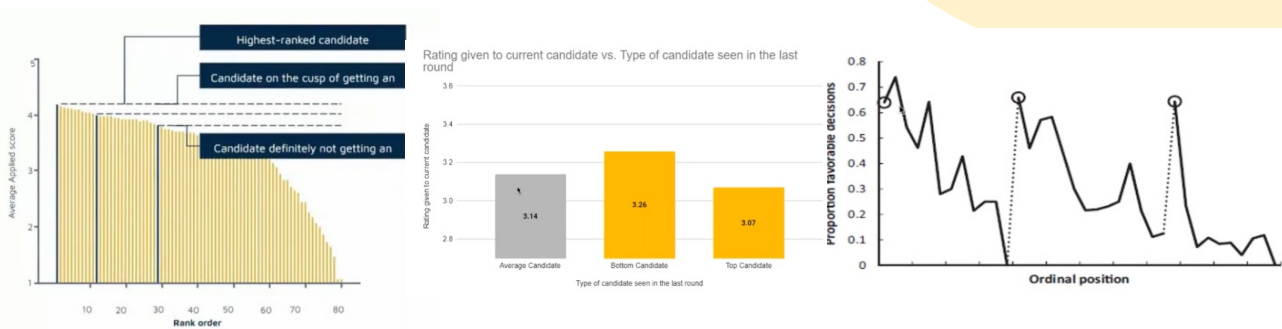
Source: Weichselbaumer, D., (2016), 'Discrimination against Female Migrants Wearing Headscarves', IZA Discussion Paper Series, No. 10217, <http://ftp.iza.org/dp10217.pdf>

DIVERS · FY

7

Weitere Probleme im Bewerbungsprozess

Reihenfolge, Kontext und kognitiver Overload



Source: Applied (2017), 'Hiring, honeybees and human decision-making' Applied's finding needles in haystacks blog, <https://medium.com/finding=needles-in-haystacks/hiring-honeybees-and-human-decision-making-33f3a9d76763>

Source: Danziger et al., (2011), 'Extraneous Factors in Judicial Decisions' <https://www.pnas.org/content/108/17/6889>

DIVERS · FY

8

Weitere Probleme im Bewerbungsprozess: Repräsentative Heuristiken

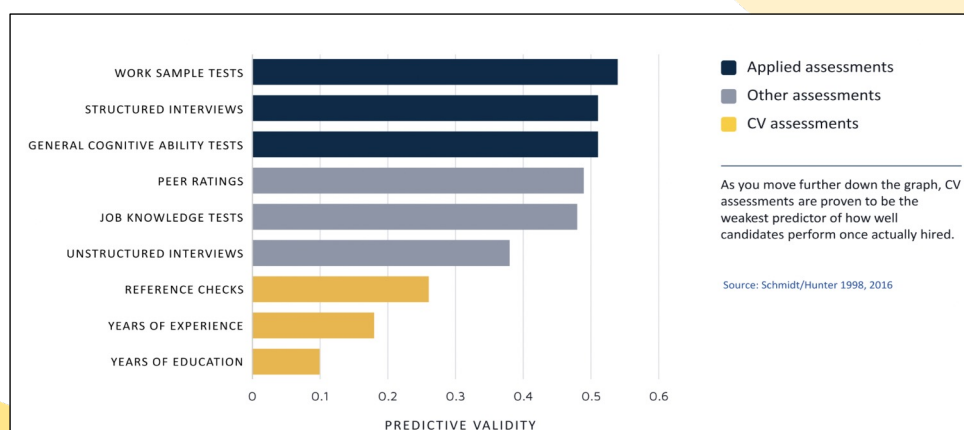


- Ein Objekt oder eine Person wird einer Kategorie zugeschrieben, wenn es/sie Merkmale aufweist, die typisch für diese Kategorie sind
- Vielfältig inklusive Bildsprache/Visuals/Texte sind sehr wichtig

DIVERS · FY

9

Zusätzliche Schlüsselfrage: Was ist der beste Indikator zur Beurteilung von Potential und Passung von Bewerber:innen?



--> funktionsrelevante Kompetenzen = skill based

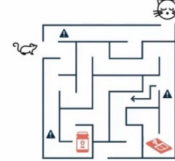
DIVERS · FY

Schmidt, Oh, and Stricker published an update to the 1998 publication in 2016
https://www.researchgate.net/publication/309203688_The_Voidity_and_Utility_of_Selection_Methods_in_Personnel_Psychology_Practical_and_Theoretical_Implications_of_100_Years_of_Research_Findings

10

Wie können wir Biases reduzieren?

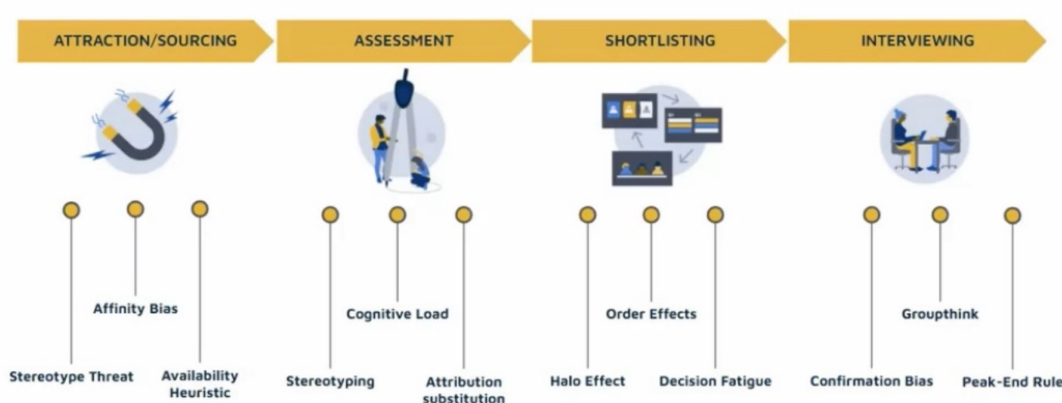
- **Person:** Bewusstsein, Identifizieren von möglichen Biases und erkennen, dass diese oft nicht objektiv begründet sind
- **System:** Entwicklung und Anwendung neuer Systeme, die Biases reduzieren
- Entscheidungsarchitektur/Training/Nudging (behavioural science)



DIVERS · FY

11

Biases im Bewerbungsprozess



Source: Applied

DIVERS · FY

12

Massnahmen für einen debiased Bewerbungsprozess?

- **Reduktion von Stereotypen:** Anonymisierung von CV's, strukturierte Entscheidungen (Grading System, Standard Rubriken), skill-based mit Work Samples, Messbarkeit
- **Confirmation Bias:** Objektive Massstäbe für die Bewertung, funktions-/situationsbezogene Frage- und Aufgabenstellungen, datengestützte Entscheidungen
- **Rank-Order-Bias:** Randomisierte Screening-Reihenfolge, Interviews und Work Samples, bewusster Einsatz von Pausen (ausgeruhte Interviewpartner), Reduktion der Anzahl aufeinanderfolgenden Entscheidungen
- **Repräsentative Heuristiken:** Liste von Kernkompetenzen definieren und direktes Testen der Skills (anstelle von Ausbildung, Erfahrung, abstrakten Fragestellungen), Rubrik für das Scoring aller Bewerber:innen

DIVERS · FY

13

Debiasing über alle Etappen im Rekrutierungsprozess



DIVERS · FY

14

Step 0: Debias Stellenbescrieb

1 Alle Erwartungen sind explizit (via Recruiting brief)

2 Verifizieren, dass potentielle Kandidat:innen nicht durch Vorgaben ausgeschlossen werden

→ Konzentration auf die wichtigsten Anforderungen

Beispiel für Recruiting brief: Product Owner/Scrum Master (PL)

- Was sind die wichtigsten Aspekte dieser Rolle?
- Was sind die grössten Herausforderungen dieser Rolle?
- Welche hard und soft skills werden benötigt, um in dieser Rolle erfolgreich zu sein?

Beispiele Job description

- × Master of Science (Engineering bevorzugt)
- × 5-7 Jahre Erfahrung als "Senior Software Engineer"

Wichtigste Fähigkeiten/Skills:

- ✓ Verkauf
- ✓ Strategie
- ✓ Kommunikation
- ✓ Verhandlung
- ✓ Methodik
- ✓ Problemlösung
- ✓ Krisenmanagement

DIVERS · FY

15

Step 1: Attraction – Stellenausschreibung

1 Inclusive Job ads:
- Gender de-coder job description tool zur Beseitigung der geschlechtsspezifischen Sprache
- Reduktion von Textkomplexität/ Leseaufwand
(Flesch-Kincaid readability score)

2 Employer branding (über alle digitalen Kanäle)

Community Approach, Direct Sourcing

Gender coding: Slightly Feminine

Feminine word count: 4

Masculine word count: 3

Reading burden: Undergraduate

- Sicherstellen, dass Menschen mit Behinderungen in den Interviewprozess einbezogen werden
- Bewerbenden Struktur und Ablauf des Interview angeben; unterrepräsentierte Gruppen bevorzugen ausführliche Informationen

Employer branding

Beinhaltet die Analyse von :

- Content
- Visuals
- Inklusive Sprache
- Tonalität
- Psychologische Sicherheit (vertrauensvolle Atmosphäre)

DIVERS · FY

16

Step 0: Debias Job description

DIVERS · FY

17

Application process

Our application process consists of questions that are evaluated anonymously and randomized by several people independently from each other because we are interested in your skills and experience and do not want to be influenced by factors that are irrelevant to the selection process. CVs are not very informative about people's actual skills. That's why we only look at them in a second step and give them less weight. The written application via the online platform (Applied) is followed by a short telephone interview and two rounds of interviews online and on site with members of the divisional management, the executive board and the board of directors.

In order to ensure anonymity, we ask you to formulate your answers in a way that no conclusions can be drawn about your person. Thank you very much! We look forward to receiving your application.

Skribble explicitly welcomes applications from all genders, people with and without migration experience, and people with and without disabilities.

Jetzt bewerben!

Wir freuen uns auf deine Bewerbung und deinen CV.

Jetzt bewerben

REMOVING BIAS FROM THE HIRING PROCESS

- Your application will be anonymously reviewed by our hiring team to ensure fairness
- You'll need a CV/resumé, but it'll only be considered if you score well on the anonymous review

Start your de-biased application

Enter your email address

I accept the [privacy policy](#) and [terms & conditions](#) of using beapplied.com

Start your application

POST ADVERT ON JOBS BOARD

- Applied
- Monster
- Google

DIVERS · FY

18

Step 2: Assessment Fragen entwickeln oder aus der Bibliothek nehmen (library bank)

Es handelt sich um Fragen, die sich auf reale Probleme beziehen, mit denen der/die Bewerber:in bei der Arbeit konfrontiert werden kann

DIVERS · FY

19

Step 2: Sourcing & Shortlisting

Auswahl auf der Grundlage einer Kompetenzbewertung

- Anonymisiertes und randomisiertes Screening
- Entpriorisierung von Lebensläufen

Bewertungsergebnisse werden randomisiert und mit einem Punktesystem überprüft

Agile product manager

You are product owner of a tool that will help re-route customer service inquiries to the most relevant agent at your bank. You manage the project with a SCRUM methodology and you are making great progress. However, you've recently noticed that the release burn down chart is not following a downward trajectory. What might cause this? And what do you do differently as a result?

Application	Scores	Average
67906	4.0	4.00
67907	5.0	5.00
67908	3.0	3.00
67909	4.0	4.00
67910	4.0	4.00

20

Step 3: Bewertungsüberblick

Date	Status	Tags	Reviews	1st round	2nd round	3rd round	Select all	Admin questions	Notice period
12 Aug	hired		3.83	4.17	4.29	5.00	<input type="checkbox"/>		One month
7 Aug	hired		4.25	4.13	4.04	5.00	<input type="checkbox"/>		One month
10 Aug	hired		4.42	4.71	4.00	5.00	<input type="checkbox"/>		One month
11 Aug	hired		3.67	3.83	3.61	5.00	<input type="checkbox"/>		Immediately
19 Sep	submitted		3.50				<input type="checkbox"/>		Immediately
27 Sep	submitted		3.46				<input type="checkbox"/>		One month
5 Sep	submitted		3.25				<input type="checkbox"/>		One month

DIVERS · FY

21

Step 3: Strukturierte Interviewfragen abgestimmt auf die erforderlichen Fähigkeiten

Skill-based Assessment
(Einstellungen, Werte)

Strukturierte Interviews zur Vermeidung von Gruppendenken

#intersectionality ▼

Intersectionality affects many people. How important do you think intersectionality is in our work at Diversity?

#selfcriticism #flexibility ▼

Tell us about a major change in your life that you didn't ask for. How did you handle the situation? What did you learn from the experience?

#teamwork ▼

Tell us about a situation in a team which made you feel like: "Yes! This is why I'm doing my job."

DIVERS · FY

22

Step 4: Hiring Decision

- 1 Strukturierte Entscheidungsfindung auf der Grundlage mehrerer Datenquellen
- 2 Tipps und Tricks, um Verzerrungen entgegenzuwirken

How to rate this answer

- 1 star
- No clear passion or reasons
- 3 star
- Excited by the idea of working at an org like us
 - Not particularly self-aware
- 5 star
- Very passionate about the role, mission and values
 - Self aware and has an idea on what to work on

What questions have we asked?

Learn more about how your questions can help you to objectively spot shortlists and identify candidate skills you might want to understand a bit better in further hiring stages

Questions	Average Score	Interviewer Agreement
Q1. #Assessment	4.33	9.27

De-biased Rekrutierung: Tipps

- Das Feedback zum Interview des/r Kandidat:in wird von den Interviewern individuell dokumentiert, bevor sie sich untereinander beraten → Gruppendenken vermeiden.
- Sicherstellen, dass die Antworten auf der Grundlage vorher festgelegter Kriterien für eine gute Antwort bewertet werden

DIVERS · FY

23

Auswertungsüberblick

ALL CANDIDATES		SHOWN INTEREST	AWAITING REVIEW	IN REVIEW	IN INTERVIEW	HIRED	REJECTED									
37		9	0	0	0	1	27									
SEARCH	DATE SUBMITTED	TAGS	STAGE	STATUS	REVIEW SCORES	TELEFONINTERVIEW	INTERVIEW VOR ORT	ARBEITSBEGINN	ENGLISCHKENNTNISSE	Berufserfahrung	Umsatz	Deutscherkenntnisse	First Name	Last Name	Email Address	Contact Number
	26-Oct-21	tags	Hired	Hired	3.67	4.50	4.11	sofort	C1	12 Jahre	7,2mio CHF / Re...	Muttersprache	expired	expired	expired	expired
	16-Oct-21	tags	Rejected	Rejected	3.00	4.00	-	In zwei Monaten	C2 (Verhandlung...	Seit dem Start...	Bereich Events...	Muttersprache	expired	expired	expired	expired
	20-Oct-21	tags	Rejected	Rejected	2.58	3.25	-	sofort	C1	15 Jahre	Mein letztes Pr...	Muttersprache	expired	expired	expired	expired
	27-Oct-21	-	Rejected	Rejected	3.56	2.87	-	In einem Monat	B2	14 Jahre +	Bereich Hotelle...	Muttersprache	expired	expired	expired	expired
	27-Oct-21	tags	Rejected	Rejected	4.00	2.50	-	In einem Monat	C2 (Verhandlung...	Von meiner Kind...	In meiner jetztl...	C2 (Verhandlung...	expired	expired	expired	expired
	28-Oct-21	-	Rejected	Rejected	4.00	-	-	sofort	C2 (Verhandlung...	Alles in allem...	Mein letzter Jo...	Muttersprache	expired	expired	expired	expired
	27-Oct-21	-	Rejected	Rejected	3.78	-	-	In drei Monaten	C2 (Verhandlung...	10	2 Sterne Fine D...	Muttersprache	expired	expired	expired	expired
	15-Oct-21	-	Rejected	Rejected	3.67	-	-	sofort	C2 (Verhandlung...	9	Rooms Division...	Muttersprache	expired	expired	expired	expired
	29-Oct-21	-	Rejected	Rejected	3.67	-	-	In einem Monat	C2 (Verhandlung...	ca. 3 Jahre abs...	Hotel- und Even...	Muttersprache	expired	expired	expired	expired
	27-Oct-21	-	Rejected	Rejected	3.56	-	-	In zwei Monaten	C2 (Verhandlung...	10 Jahre +	Gesamtgeschäfts...	Muttersprache	expired	expired	expired	expired
	18-Oct-21	tags	Rejected	Rejected	3.11	-	-	In einem Monat	C2 (Verhandlung...	25	Corporate Opera...	Muttersprache	expired	expired	expired	expired
	01-Nov-21	-	Rejected	Rejected	3.00	-	-	sofort	B2	30	>25 Millionen	Muttersprache	expired	expired	expired	expired
	01-Nov-21	-	Rejected	Rejected	2.89	-	-	In zwei Monaten	C1	3	keinen direkt...	Muttersprache	expired	expired	expired	expired
	25-Oct-21	-	Rejected	Rejected	2.78	-	-	sofort	C2 (Verhandlung...	Insgesamt über...	Liefervolumen ü...	Muttersprache	expired	expired	expired	expired
	19-Oct-21	-	Rejected	Rejected	2.67	-	-	In einem Monat	C2 (Verhandlung...	mehr als 20 Jahre	mehr als 15 Mil...	Muttersprache	expired	expired	expired	expired

DIVERS · FY

24

Step 5: Reporting

Möglichkeit, Daten über mehrere Diversitätsdimensionen und über den gesamten Einstellungszyklus hinweg anzuzeigen

Anonymisierte Statistiken über die Vielfalt der Kandidaten:innen-Pipeline

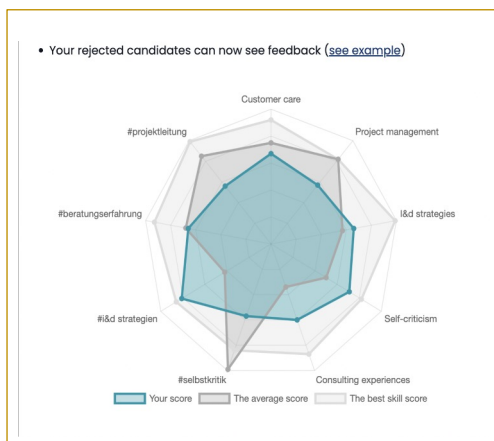
Analyse der Pipeline



DIVERS · FY

25

Step 6: Feedback – für beide Seiten



What do candidates think?



44 40

"Thanks for the possibility to experience another form of an application process! It doesn't only seem much fairer, it's also more enjoyable for the applicant, because you're forced to think about yourself and the role you apply for from another perspective."

"Would prefer to write an essay."

Alle Bewerber:innen erhalten ein automatisiertes und personalisiertes Feedback zu ihrer Bewerbung

DIVERS · FY

26

Step 6: Reports – Key data



DIVERS · FY

27

Weitere Reports & Features

DIVERSITY OF THE HIRING PROCESS

Look at candidate diversity across your hiring stages and identify opportunities to improve the hiring process.

[View](#)

MULTIPLE CHOICE QUESTIONS

Check out which questions were the best at helping you shortlist candidates.

[View](#)

SIFT QUESTIONS

Check out how this stage helped you to objectively shortlist the best candidates and which questions helped you to spot great talent.

[View](#)

INTERVIEWS

Check out how this stage helped you to objectively identify the best candidates and questions helped you to spot great talent.

[View](#)

CANDIDATE AND HIRING TEAM EXPERIENCE

Gain insights into candidates and hiring team feedback provided throughout the hiring process.

[View](#)

POST-HIRE REPORT

Review a summary of all the great work that you and your team has done and the key learnings of your hiring process.

[View](#)

Question quality evaluator

See which questions perform the best to build your unique, predictive assessment process.

Hiring team calibration checker

See how your team scores answers to identify discrepancies in reviewing techniques.

Predictive shortlisting

Calculates your teams' objective scores to make better shortlisting decisions.

DIVERS · FY

28

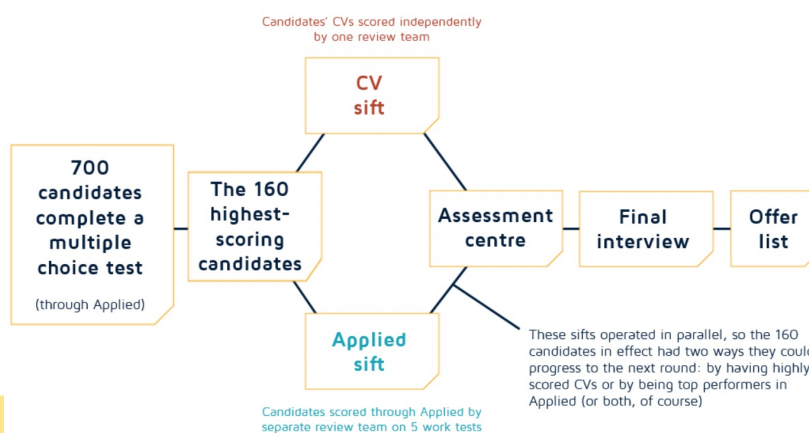
Messbare Auswirkungen eines debiased Rekrutierungsprozesses

<p>2-4x attraction and selection of ethnically diverse candidates</p>	<p>9/10 average candidate experience rating across 110,000 applications</p>	<p>>96% Are successful in their first year of the job (and stay!)</p>
<p>60% Hired (i.e. the best candidates) would not have been found with CV's</p>	<p>45% Female Tech Hire Against UK average of 30% (and 3-4 more BAME hires)</p>	<p>3x improvement in interview to offer rate</p>

DIVERS · FY

29

How predictive are applied scores of performance in assessment centre and final interview and CV scores?



<https://medium.com/finding-needles-in-haystacks/putting-applied-to-the-test-part-1-9f1ad6379e9e>

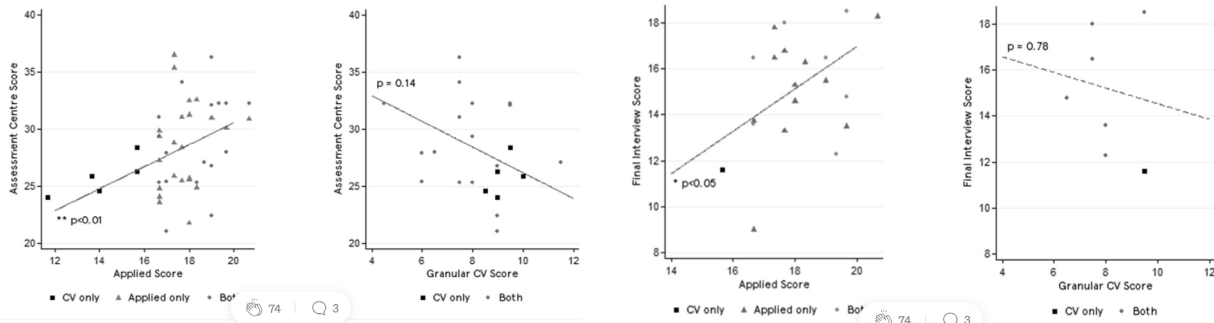
DIVERS · FY

30

How predictive are applied scores of performance in assessment centre and final interview and CV scores?

PANEL A: Relationship between Applied and CV scores and assessment centre score

PANEL B: Relationship between Applied and CV scores and final interview score



Statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen dem Abschneiden der Bewerber:innen im Applied Sift und ihren Ergebnissen im Assessment Center und dem abschliessenden Vorstellungsgespräch. Dagegen scheint es keinen erkennbaren Zusammenhang zwischen der Punktzahl im Lebenslauf und der Leistung in diesen späteren Runden zu geben.

<https://medium.com/finding-needles-in-haystacks/putting-applied-to-the-test-part-1-9f1ad6379e9e>

DIVERS · FY






31

Automatisierungen und AI in der Rekrutierung

Soll in folgenden Bereichen helfen:

- Candidate Sourcing durch die richtigen Kanäle
- Vorselektion von Kandidat:innen / Matching
- Engagement
- Interviewvereinbarung
- Assessment
- Automatisierte Interviewrunden

Was Applied bereits abdeckt:

 <p>One-click job board integrations</p> <p>Automatically post to the biggest job boards and set-up API integrations.</p>	 <p>Automate & personalise candidate emails</p> <p>Personalise and automate your comms with editable email templates.</p>	 <p>Automated interview scheduling</p> <p>Let our smart automation handle the scheduling work for you. You can also send bulk rejection emails.</p>	 <p>Automated feedback for ALL candidates</p> <p>Candidates are given automated, tangible feedback, even if unsuccessful.</p>	 <p>Team permissions & task assignments</p> <p>Manage your hiring team and their responsibilities with automated reminders.</p>
---	---	---	--	---

DIVERS · FY

32

Weiteres Feature



Numeric and cognitive assessments

Quickly identify numerical reasoning skills or analytical and problem solving skills



High-volume made easy

All of the questions, scoring and feedback are automated so all you need to focus on is making the final shortlisting decision.



Designed for diversity

The Numerical Skills Test was built with fairness front and centre, to help improve diversity.

DIVERS · FY

33

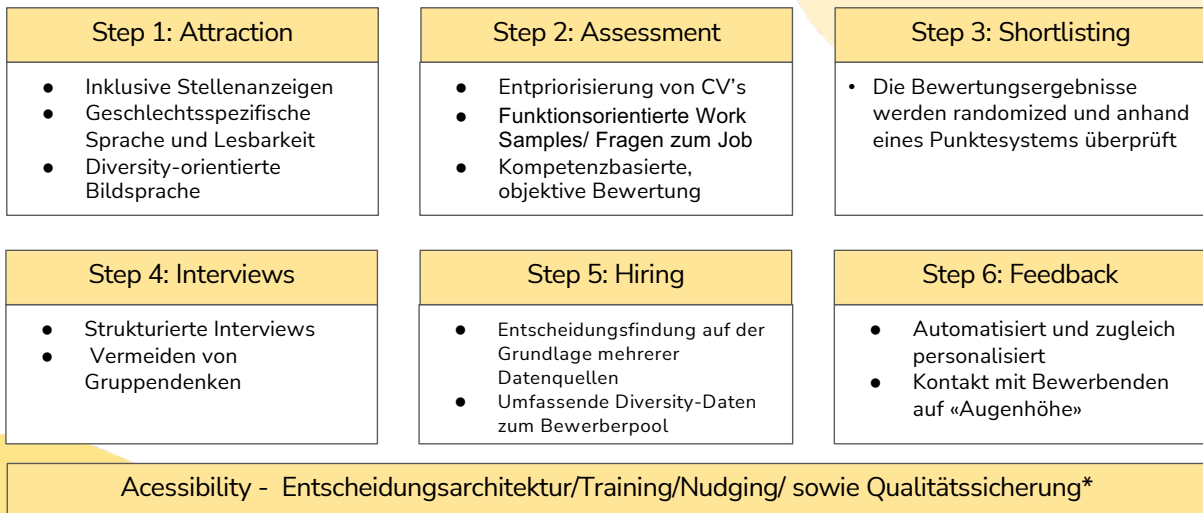
Anschlussmöglichkeiten Assessment Center

- Diversity und Inclusion bei der Ausgestaltung von Assessments im AC berücksichtigen (z.B. Bewusstsein bei Sprache, Wort- und Bildwahl, Barrierefreiheit etc.)
- Digitale Barrierefreiheit (Accessibility) bei Online-Assessments und hybriden Settings
- Inclusive Leadership und wie gestalte ich ein inklusives Arbeitsumfeld sind wichtige Kompetenzen. Diese gilt es vermehrt in Anforderungs- und Jobprofilen zu berücksichtigen und in einem Assessment Center folglich zu testen:
 - Aufgaben/Fragestellungen einbauen wie eine Führungskraft bspw.
 - Diversität der Belegschaft fördert
 - Mit einem Microaggression-Problem umgeht
 - Auf die Meldung von sexueller Belästigung reagiert
 - Ein inklusives Arbeitsumfeld realisiert/gewährleistet
 - usw.

DIVERS · FY

34

Best Practice: Debaised Rekrutierung



* Analog zu den AC-Qualitätsstandards 1-10 von Swiss Assessment

DIVERS · FY

35

Fazit ▶ Applied

- **Mensch & Automatisierung/AI: Verbindung vom Besten beider Welten**
Bewerber:in_Feedback: »I am finding the process interesting and innovative though. Looking forward to see what it'll yield. Question: will the answers be reviewed by humans or by an algorithm? The former I salute, the latter I strongly disagree with.«
 - **Skalierbar, erlaubt die Verarbeitung einer hohen Anzahl Bewerbungen**
 - **Relativ einfacher, nicht sehr aufwändiger, transparent nachvollziehbarer objektiver Prozess für alle involvierten Personen**
 - **Gute Aussagekraft der Ergebnisse («predictive scores»)**
 - **Wird stetig praxisorientiert verbessert und erweitert**
- Gutes Kosten-Nutzenverhältnis
- «Demokratisierung des Assessment Centers»

DIVERS · FY

36

Ein herzliches Dankeschön für Ihre Aufmerksamkeit

sylvia@diversify.ch

diversify.ch

DIVERS·FY

37

Implicit Association Tests (IAT)

Hier finden Sie diverse Tests:

<https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>

Weitere Angaben zum IAT here:

[Implicit Association Test](#)



DIVERS·FY

38