



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Unbewusste Vorurteile im Mitarbeitenden Lifecycle

Nudging und weitere Massnahmen zur Minimierung
des Einflusses von unbewussten Vorurteilen

BACHELOR THESIS

2022

Autorin
Guerra Sabina

Begleitperson
Hell Silke

Praxispartner*in
Swisscom AG
Gal Stefan

Zusammenfassung

Um ihre Diversität zu erhöhen, will die Swisscom AG unbewusste Vorurteile im Mitarbeitenden Life Cycle minimieren. Diese Arbeit untersucht mit welchen Massnahmen dies erreicht und wie digitale Nudges dafür genutzt werden können. Neben Theorie- und Felduntersuchungen wurden Interviews mit Führungskräften geführt. Es zeigte sich, dass das Bewusstsein der Führungskräfte vorhanden, der Bezug zur Praxis aber tief ist. Das zeigt die Notwendigkeit von weiteren Massnahmen. Da die Rekrutierung besonders kritisch ist, wird darauf fokussiert. Als Massnahmen werden Trainings, Diversitätsanforderungen an die Vorselektion, Massnahmen zur Widerlegung von Stereotypen und Vorgaben für Bewerbungsgespräche empfohlen (u. a. Leitfadenanwendung, mehrere Entscheidende und gute Zeitplanung). Die Nudges wurden für die Vorselektion und das Bewerbungsgespräch erarbeitet und sollen die Führungskräfte mit Notifikationen direkt im Prozess darauf aufmerksam machen. Beides ist jedoch nur wirksam, wenn die Führungskräfte auch im Umgang mit Hindernissen unterstützt werden.

Schlagwörter: Unbewusste Vorurteile, Biases, Nudging, Diversität, Rekrutierung

Anzahl Zeichen: 124'702

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	2
1 Einleitung.....	5
1.1 Zielsetzung und Fragestellung	6
1.2 Aufbau der Arbeit	7
1.3 Untersuchungsfeld	8
2 Theorie	10
2.1 Die zwei Denksysteme nach Kahneman (2011)	10
2.2 Unbewusste Vorurteile	11
2.2.1 Fünf ausgewählte Biases der Swisscom AG	11
2.2.2 Einfluss unbewusster Vorurteile auf das Unternehmen	12
2.2.3 Massnahmen zur Minimierung von unbewussten Vorurteilen	13
2.3 Die Methode des Nudgings	17
2.3.1 Arten von Nudging	17
2.3.2 Entwicklung von Nudges	19
3 Methodisches Vorgehen.....	22
3.1 Untersuchungsfeld kennen lernen	24
3.1.1 Dokumentenanalyse.....	24
3.1.2 Experteninterviews.....	24
3.2 Interviews mit Führungskräften der Swisscom AG	25
3.3 Auswahl und kennen lernen des Teilprozesses	28
3.3.1 Untersuchung von möglichen Teilprozessen	28
3.3.2 Untersuchung des ausgewählten Teilprozesses	29
4 Ergebnisse.....	30
4.1 Ergebnisse aus den Interviews mit Führungskräften	30
4.1.1 Einstellung zu Diversität.....	30
4.1.2 Vorteile von Diversität.....	31
4.1.3 Herausforderungen und Hindernisse bei Diversität	31
4.1.4 Stand Diversität bei der Swisscom AG	33
4.1.5 Massnahmen für Diversität bei der Swisscom AG.....	34

4.1.6	Unbewusste Vorurteile bei der Swisscom AG	37
4.2	Resultate zur Auswahl und Untersuchung des Teilprozesses	40
4.2.1	Resultate aus weiterführenden Untersuchungen zu den Teilprozessen	40
4.2.2	Ergebnisse Expertinneninterview zur Rekrutierung.....	43
5	Diskussion	46
5.1	Beantwortung der Fragestellungen	46
5.2	Limitationen	58
5.3	Ausblick	59
6	Schlussfolgerungen.....	59
7	Literaturverzeichnis	61
8	Tabellenverzeichnis.....	65
9	Abbildungsverzeichnis.....	65

1 Einleitung

Eine hohe Mitarbeitendendiversität kann die Fluktuation eines Unternehmens senken, mehr Perspektiven reinbringen und damit die Innovation und Kreativität verstärken (Ali, Metz & Kulik, 2015; Martin, 2003; Martin, 2014). Ein Grossteil der Schweizer Unternehmen hat die Absicht, die Diversität in ihrer Organisation zu erhöhen (Universität St. Gallen & Advance, 2021). Die Geschlechterverteilung in den Kaderfunktionen der Schweiz ist aber noch nicht ausgeglichen. Eine Studie der Universität St. Gallen und Advance (2021) hat gezeigt, dass in der Schweiz 83 % der Topkaderfunktionen mit Männern besetzt sind, obwohl Frauen die Hälfte der Masterstudierenden ausmachen. Woran kann das liegen? Ein mögliches Hindernis ist der Einfluss von unbewussten Vorurteilen auf die Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitenden (Consul, Strax, DeBenedectis & Kagetsu, 2021; McCormick, 2016; Oberai & Anand, 2018). Studien haben gezeigt, dass unbewusste Vorurteile vor allem in Bezug auf Herkunft, Geschlecht oder Alter einen negativen Effekt auf die Diversität in Unternehmen haben (Consul et al., 2021; Oberai & Anand, 2018).

Auch die Swisscom möchte ihre Verantwortung als führendes ICT-Unternehmen wahrnehmen und sich stärker im Thema Diversität engagieren (Swisscom AG, 2022b). Sie erhofft sich damit, an Kreativität und Innovation zu gewinnen (Swisscom AG, 2022b). Dabei wurde der Einfluss von unbewussten Vorurteilen festgestellt und verschiedene Initiativen ergriffen, um diese zu minimieren, bspw. eine Kampagne, eine Intranetseite sowie eLearnings (S. Gal, persönl. Mitteilung, 08.02.2022). Der Fokus liegt auf dem Mitarbeitenden Life Cycle und den Entscheidungen von Führungskräften. Nach erster Aufmerksamkeit und positiven Reaktionen von den Führungskräften, flacht das Interesse am Thema nun wieder ab und die Swisscom AG stellt sich die Frage, wie das Bewusstsein nachhaltig hochgehalten werden kann (S. Gal, persönl. Mitteilung, 08.02.2022). Welche Massnahmen können umgesetzt werden, damit der Einfluss von unbewussten Vorurteilen auch langfristig minimiert werden kann?

1.1 Zielsetzung und Fragestellung

Mit der vorliegenden Arbeit wird untersucht, wie der Einfluss von unbewussten Vorurteilen in Entscheidungen von Führungskräften im Mitarbeitenden Life Cycle nachhaltig minimiert werden kann. Der Mitarbeitenden Life Cycle der Swisscom AG wird in Abschnitt 1.3 beschrieben. Das Ziel ist, Massnahmen für die Swisscom AG zu erarbeiten. Eine der Massnahmen soll die Anwendung der Nudging Methode beinhalten (S. Gal, persönl. Mitteilung, 17.01.2022). Nudging ist eine Methode, um Menschen mit Veränderungen im Entscheidungskontext, sogenannten Nudges, in Deutsch Schubs (PONS Wörterbuch, 2022), zu besseren Entscheidungen anzustossen (Thaler & Sunstein, 2008; Abschnitt 2.3). Die Prozesse des Mitarbeitenden Life Cycles bei der Swisscom AG sind von technischen Systemen begleitet. Dies soll genutzt und die Nudges in digitaler Form in die Systeme implementiert werden (S. Gal, persönl. Mitteilung, 17.01.2022).

Aufgrund des zeitlichen Rahmens der Bachelorarbeit wird bei der Ausarbeitung der Massnahmen und den Nudges auf einen Teilprozess des Mitarbeitenden Life Cycles fokussiert. Zur Auswahl dieses Teilprozesses, wird untersucht, in welchen Entscheidungen des Mitarbeitenden Life Cycles unbewusste Vorurteile einen besonders starken Einfluss haben.

Daraus ergeben sich folgende Fragestellungen.

Fragestellung 1:

In welchen Teilprozessen des Mitarbeitenden Life Cycles der Swisscom AG ist das Risiko von unbewussten Vorurteilen besonders hoch?

Fragestellung 2:

Mit welchen Massnahmen kann der Einfluss von unbewussten Vorurteilen bei Führungskräften im Mitarbeitenden Life Cycle der Swisscom AG nachhaltig minimiert werden?

Unterfragestellungen:

- 1 Wie nehmen die Führungskräfte die Diversität und die Diversitätsmassnahmen der Swisscom AG wahr und wie ist ihre Einstellung dazu?
- 2 Wie stark ist das Bewusstsein von Führungskräften der Swisscom AG zu unbewussten Vorurteilen?

Fragestellung 3:

Wie können digitale Nudges für die Minimierung des Einflusses von unbewussten Vorurteilen im Mitarbeitenden Life Cycle umgesetzt werden?

Auswahl des Teilprozesses

Wie schon beschrieben werden die Massnahmen und die Nudges aufgrund des zeitlichen Rahmens der Bachelorarbeit nur mit Fokus auf einen der Teilprozesse des Mitarbeitenden Life Cycles (siehe Abschnitt 1.3) erarbeitet. Dieser Teilprozess wird mithilfe der ersten Theorieuntersuchung, den Informationen aus den Interviews (Beantwortung der Fragestellung 1) und weiteren Untersuchungen im Feld ausgewählt. Für ein besseres Verständnis der folgenden Kapitel, wird die Auswahl schon hier kurz beschrieben.

Aus der Theorie und den Interviews mit den Führungskräften ergaben sich zwei Teilprozesse, welche besonders kritisch für unbewusste Vorurteile zu sein scheinen: die Rekrutierung und die Beurteilung von Mitarbeitenden. In Absprache mit dem Ansprechpartner der Swisscom AG wurden die beiden Teilprozesse danach weiter untersucht und die Rekrutierung als Fokus gewählt. Die Begründung der Auswahl wird in Abschnitt 5.1 genauer beschrieben. Nach der Auswahl wurde der Rekrutierungsprozess als Vertiefung des Untersuchungsfelds genauer untersucht. Die theoretischen Grundlagen wurden mit einer weiteren Untersuchung spezifisch zum Rekrutierungsprozess ergänzt. Da es die vorgesehene Zeit und die Grösse der Bachelorarbeit ansonsten übersteigen würde, wird in der Theorie nur der Teilprozess der Rekrutierung vertiefter behandelt und nicht auf die weiteren Teilprozesse des Mitarbeitenden Life Cycles eingegangen. Das Vorgehen zur Auswahl wird im Methodenteil (Kapitel 3) detaillierter aufgezeigt.

1.2 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung, mit Fragestellungen und Untersuchungsfeld wird in Kapitel 2 die Theorie zu unbewussten Vorurteilen und der Methode des Nudging beschrieben. In Kapitel 3 wird aufgezeigt mit welchen Methoden die Daten zur Beantwortung der Fragestellungen erhoben werden und in Kapitel 4 werden die Resultate daraus präsentiert. In der Diskussion (Kapitel 5) werden die Fragestellungen beantwortet, Limitationen der Arbeit aufgezeigt und weitere Forschungsmöglichkeiten beschrieben. In Kapitel 6 werden abschliessende Schlussfolgerungen formuliert.

1.3 Untersuchungsfeld

Für ein besseres Verständnis wird in diesem Abschnitt das Untersuchungsfeld beschrieben. Dazu gehören die Swisscom AG, das Diversity Team und der Mitarbeitenden Life Cycle.

Die Swisscom AG

Die Swisscom AG ist ein Schweizer Unternehmen mit fast 19'000 Vollzeitstellen. Sie bietet Telekommunikations- und IT-Lösungen an und ist damit Marktführerin in der Schweiz (Swisscom AG, 2022a; Swisscom AG, 2022d). Die Belegschaft der Swisscom AG besteht aus 24 % Frauen und 76 % Männern aus 91 Nationen (Swisscom AG, 2021).

Diversity Team

Um ihre Verantwortung als führendes ICT-Unternehmen wahrzunehmen, hat die Swisscom AG eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt, welche aus drei strategischen Handlungsfeldern besteht: «Bereit für die Umwelt» «Bereit für die Schweiz» und «Bereit für die Menschen» (Swisscom AG, 2022c). Im Handlungsfeld «Bereit für die Menschen» steht unter anderem das Thema Diversität im Fokus. Damit soll auch die Chancengleichheit in der Schweiz gefördert werden (Swisscom, 2022c). Um dies verstärkt anzugehen, wurde im Jahr 2019 ein Diversity Team gegründet. Dieses besteht aus einer Person welche vollständig für das Diversity Team arbeitet und acht Personen, welche zu einem Teilpensum neben ihrer Funktion mitarbeiten (S. Gal, persönl. Mitteilung, 17.01.2022). Von ihnen wurden unter anderem folgende Massnahmen umgesetzt:

- Durchführung von Kampagnen
- Erhebung und Kommunikation von Zahlen und Zielen für Geschäftsbereiche
- Intranetseite mit Informationen zu Diversität
- eLearnings zu Diversität und unbewussten Vorurteilen
- Förderung von verschiedenen Arbeitsmodellen (Teilzeit, Job-Sahring, etc.)

In einer der Kampagnen, der Intranetseite und den eLearnings wurde auch das Thema unbewusste Vorurteile behandelt. In der Kampagne wurden fünf für die Swisscom AG ausgewählte unbewusste Vorurteile vorgestellt; der Affinity Bias, der Gender Stereotype, der Confirmation Bias, der Halo Effect und der Conformity Bias (S. Gal, persönl. Mitteilung, 17.01.2022). Diese werden im Abschnitt 2.2.1 genauer beschrieben. Um das Bewusstsein der Mitarbeitenden zu stärken, wurde

der Implicit Association Test (Project Implicit, 2011; Beschreibung in Abschnitt 2.2.3) zur Verfügung gestellt und damit aufgezeigt, dass unbewusste Vorurteile auch bei der Swisscom AG vorkommen. Zusätzlich wurden in verschiedenen Anleitungen und Arbeitsmitteln Hinweise auf unbewusste Vorurteile eingefügt (S. Gal, persönl. Mitteilung, 08.02.2022).

Mitarbeitenden Lifecycle

Der Mitarbeitenden Life Cycle beschreibt den Gesamtprozess, welchen Mitarbeitende vor und während ihrer Anstellung bei der Swisscom AG durchlaufen (S. Gal, persönl. Mitteilung, 08.02.2022). In der folgenden Tabelle 1 werden die dazugehörigen Teilprozesse aufgeführt.

Tabelle 1: *Teilprozesse des Mitarbeitenden Life Cycles der Swisscom AG*

Attraction	<ul style="list-style-type: none"> • Anziehung von passenden Fachkräften • Employer Branding
Anstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutierung • Active Sourcing
Onboarding	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung und Einarbeitung der Mitarbeitenden
Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback an die Mitarbeitenden • Weiterentwicklung der Mitarbeitenden • Aus- und Weiterbildungen
Retention	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende bei der Swisscom AG halten
Trennung	<ul style="list-style-type: none"> • Austritt von Mitarbeitenden aus der Swisscom AG

2 Theorie

Als Grundlage für die Beantwortung der Fragestellungen geben die folgenden Abschnitte ein Verständnis für unbewusste Vorurteile (Abschnitt 2.2), deren Einfluss und mögliche Massnahmen sowie für die Methode des Nudgings (Abschnitt 2.3) und deren Entwicklung. Als Basis dafür werden vorgängig die zwei Denksysteme nach Kahneman (2011) beschrieben.

Wie in Abschnitt 1.1 erklärt, wurde der Teilprozess Rekrutierung als Fokus für die Erarbeitung der Massnahmen und Nudges ausgewählt. Aus diesem Grund werden in einigen der folgenden Abschnitte Themen in Bezug auf die Rekrutierung vertiefter behandelt.

2.1 Die zwei Denksysteme nach Kahneman (2011)

Kahneman (2011) beschreibt das Denken und Entscheiden von Menschen mit zwei Systemen. Das **System 1** funktioniert automatisch, schnell und muss nicht aktiv gesteuert werden. Dieses beinhaltet alle spontanen Eindrücke und alle Entscheidungen sowie Handlungen, welche keine bewusste Aufmerksamkeit benötigen. Das **System 2** wird bei komplexen Aufgaben genutzt, und wenn Aufmerksamkeit und Konzentration gefordert werden. Kahneman (2011) beschreibt das System 2 als eher faul, weshalb es dazu tendiert, nur Anstrengung zu betreiben, wenn es nötig ist.

Gemäss Kahneman (2011) gehen Menschen in der Regel davon aus, dass sie hauptsächlich das System 2 nutzen, obwohl grösstenteils das weniger anstrengende System 1 aktiv ist. Das System 1 hat jedoch die Tendenz bei fehlenden Informationen Annahmen zu treffen, anhand derer vorläufige Schlussfolgerungen entstehen können. Das Risiko dafür ist besonders hoch, wenn Situationen wichtig sind, aber wenig Zeit für weitere Informationssammlung besteht. Da das System 1 automatisch funktioniert, ist es schwierig dies zu verhindern. So können kognitive Verzerrungen entstehen, welche unbewusst Entscheidungen beeinflussen. Durch die Trägheit des Systems 2, werden diese Schlussfolgerungen oft vom System 1 übernommen, was zu verinnerlichten unbewussten Vorurteilen führen kann (Kahneman, 2011).

2.2 Unbewusste Vorurteile

Wie in Abschnitt 2.1 beschrieben, haben Menschen gemäss Kahneman (2011) die Tendenz, vor allem bei schnellen Entscheidungen oder wenn nicht genügend Informationen vorhanden sind, Annahmen zu treffen. Dafür werden einfache «Faustregeln» genutzt (Kahneman, 2011; Thaler & Sunstein, 2008). Zu diesen «Faustregeln» gehören auch unbewusste Vorurteile, sogenannte Biases. Biases sind Einflüsse, die unsere Entscheidungen unbewusst verzerren und somit unser Verhalten beeinflussen (Kahneman, 2011; Noon, 2018).

Die Swisscom AG hat fünf spezifische Biases ausgewählt, auf welche sie einen Fokus legen möchte (Swisscom AG, 2021; siehe Abschnitt 1.3). Diese werden im nächsten Abschnitt beschrieben, was dabei helfen soll ein Grundverständnis für die Beantwortung der Fragestellungen aufzubauen. In Abschnitt 2.2.2 wird aufgezeigt, inwiefern unbewusste Vorurteile Unternehmen beeinflussen und in Abschnitt 2.2.3 welche Massnahmen dagegen umgesetzt werden können.

2.2.1 Fünf ausgewählte Biases der Swisscom AG

Wie in Abschnitt 1.3 beschrieben, legt die Swisscom AG ihren Fokus auf fünf spezifische Biases: den Affinity Bias, den Gender Stereotype, den Confirmation Bias, den Halo Effect und den Conformity Bias (S. Gal, persönl. Mitteilung, 17.01.2022). Diese werden im Folgenden vorgestellt.

Der **Affintiy Bias** sagt aus, dass wir Personen, welche uns ähnlich sind, positiver beurteilen, uns eher von ihnen angezogen fühlen und mit ihnen eher Beziehungen eingehen (McCormick, 2016; Nalty, 2016; Oberai & Anand, 2018). Dies führt beispielsweise dazu, dass Führungskräfte eher Personen einstellen, welche ihnen ähnlich sind, was zu einer tieferen Diversität führt (Consul et al., 2021).

Der **Gender Stereotype** beschreibt, wie Stereotypen bezüglich des Geschlechts unsere Entscheidungen und Beurteilungen beeinflussen. Dies kann dazu führen, dass Frauen und Männer mit gleichen Eigenschaften, unterschiedlich behandelt werden und dadurch Nachteile entstehen (Castano, Fontanil & Garcia-Izquierdo, 2019; Isaac, Lee & Carnes, 2009; Uhlmann & Cohen, 2007).

Gemäss dem **Confirmation Bias** haben Menschen die Tendenz, verstärkt Informationen wahrzunehmen, welche eine vorgebildete Meinung unterstützen (McCormick, 2016; Nalty, 2016; Oberai & Anand, 2018). Das bedeutet, dass wir nach dem Bilden einer Meinung, unbewusst nach

Informationen suchen, welche unsere Meinung unterstützen und nicht mehr offen für weitere Perspektiven sind (McCormick, 2016; Oberai & Anand, 2018).

Beim **Halo Effect** beeinflusst ein starkes Merkmal die Beurteilung eines weiteren Aspekts oder einer Person im Gesamten (Kahneman, 2011). Ein Beispiel wäre, dass gute Redner oder Rednerinnen oder attraktive Personen aufgrund dieser Eigenschaft auch als gute Führungskräfte eingeschätzt werden, obwohl kein direkter Zusammenhang besteht (Oberai & Anand, 2018; Scigala, 2021).

Der **Conformity Bias** beschreibt die Tendenz die Meinung einer Gruppe oder des Umfelds zu übernehmen, auch wenn diese nicht mehr Informationen oder Expertise hat (Deshpande, 2021; Moscovici, Lage & Naffrechoux, 1969).

2.2.2 Einfluss unbewusster Vorurteile auf das Unternehmen

Unbewusste Vorurteile können Entscheidungen von Führungskräften und damit das Unternehmen in verschiedenen Weisen beeinflussen (Consul et al., 2021; McCormick, 2016; Oberai & Anand, 2018). Einerseits können sie einen negativen Einfluss auf die Innovation und Kreativität in einem Unternehmen und damit auch auf den Unternehmenserfolg haben (McCormick, 2016; Oberai & Anand, 2018), andererseits haben sie auch einen starken negativen Effekt auf die Diversität in Unternehmen (Consul et al., 2021; Oberai & Anand, 2018). Dies unter anderem weil sich unbewusste Vorurteile oftmals auf die Herkunft, das Geschlecht und das Alter von Menschen beziehen (Oberai & Anand, 2018) und sie grösstenteils in der Rekrutierung sowie in der Entwicklung der Mitarbeitenden auftreten (Consul et al., 2021; Oberai & Anand, 2018).

Der Rekrutierungsprozess wird in Zusammenhang mit unbewussten Vorurteilen oft genannt und gilt als besonders kritisch (Consul et al., 2021; Oberai & Anand, 2018). Vor allem der Affinity Bias und der Gender Stereotype können oft vorkommen (Consul et al., 2021; Peng et al., 2019; Ross, 2008) Innerhalb des Rekrutierungsprozesses ist das Risiko vor allem in der Vorselektion der Bewerbenden und dem Bewerbungsgespräch hoch (Consul et al., 2021; Frieder, Van Iddekinge & Raymark, 2016). Gemäss Consul et al. (2021) ist das Bewerbungsgespräch einer der subjektivsten, aber auch entscheidendsten Momente für den Erfolg des Rekrutierungsprozesses. Besonders hoch ist dabei das Risiko für unbewusste Vorurteile, wenn schnelle Entscheidungen getroffen werden, welche auf wenig Informationen basieren (Frieder et al., 2016; Kahneman, 2011). Gemäss

Frieder et al. (2016) ist besonders bei unstrukturierten Bewerbungsgesprächen und rekrutierenden Personen mit viel Erfahrung die Tendenz da, schnelle Urteile über Bewerbende zu fällen, was das Risiko für unbewusste Vorurteile erhöhen kann. Da diese oftmals einen grossen Einfluss auf die Auswahl haben, führt das zu einem besonders hohen Risiko, dass die Auswahl von unbewussten Vorurteilen beeinflusst wird (Friederer et al., 2016).

2.2.3 Massnahmen zur Minimierung von unbewussten Vorurteilen

Um den Einfluss von unbewussten Vorurteilen zu minimieren, werden in der Literatur verschiedene Schritte mit Massnahmen beschrieben. Diese können übergeordnet in die folgenden zwei Schritte zusammengefasst werden (McCormick, 2016; Nalty, 2016; Oberai & Anand, 2018):

1. Bewusstsein schaffen
2. Massnahmen in Struktur und Prozessen des Unternehmens umsetzen

Oberai und Anand betonen, dass zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht klar ist ob unbewusste Vorurteile komplett eliminiert werden können, jedoch haben sich diese Schritte als wirkungsvoll in der Minimierung gezeigt (2018). Im Folgenden werden sie mit den dazugehörigen Massnahmen genauer beschrieben.

1. Bewusstsein schaffen

Zur Minimierung von unbewussten Vorurteilen ist wichtig, dass Mitarbeitende sich bewusst sind, dass es sie gibt und welchen Einfluss sie haben (McCormick, 2016; Nalty, 2016; Oberai & Anand, 2018; Ross, 2008). Gemäss einer Studie von Uhlmann und Cohen (2007) haben Menschen stärkere Biases, wenn sie glauben keine zu haben, als wenn sie sich den eigenen Biases bewusst sind. Dies vor allem, weil sie davon ausgehen, ihre Gedanken seien objektiv und sie deshalb weniger hinterfragen. Die Sensibilisierung sollte deshalb laut McCormick (2016) der erste Schritt sein. Eine Möglichkeit dafür ist der Implicit Association Test (Project Implicit, 2011). Dieser Test gibt Menschen die Möglichkeit, eigene Biases gegenüber Personengruppen in einem Online-Verfahren zu prüfen. Durch unmittelbares Feedback kann das Bewusstsein für eigene Biases erhöht werden (Project Implicit, 2011).

Eine weitere Möglichkeit ist, Trainings zur Sensibilisierung anzubieten. Darin können Mitarbeitende mehr über unbewusste Vorurteile erfahren und lernen, wie man mit diesen umgehen kann

(McCormick, 2016; Ross, 2008). Google beispielsweise hat Workshops durchgeführt in welchen Mitarbeitende ihre eigenen Biases erkennen und angehen konnten. Dies führte gemäss Google dazu, dass das Bewusstsein für unbewusste Vorurteile und die Motivation dagegen vorzugehen erhöht wurden (Google re:work, 2022). Solche Trainings stehen jedoch auch in Kritik. Noon (2018) argumentiert, dass Bewusstsein nicht automatisch zu einer Verhaltensänderung führt und dass der Effekt von Trainings nur sehr kurz anhält. Gemäss Williamson und Foley (2018) sei wichtig, dass Trainings von weiteren Massnahmen begleitet werden. Auch hat sich gezeigt, dass Personen ohne Trainings in Rekrutierungen eher zu schnelle Entscheidungen treffen und somit das Risiko für unbewusste Vorurteile steigt (Frieder et al., 2016). Damit Trainings effektiv sind, müssen sie einen guten Aufbau haben (Emerson, 2017; Ross, 2008). Es wird empfohlen, praxisnahe Beispiele zu besprechen, welche im Arbeitsalltag der Teilnehmenden vorkommen können, konkrete Massnahmen aufzuzeigen und sich auf kritische Stimmen vorzubereiten (Emerson, 2017; Ross, 2008).

Eine zusätzliche Option, um das Bewusstsein für unbewusste Vorurteile in einem Unternehmen zu erhöhen, ist, Biases zu identifizieren, welche im Unternehmen vorkommen oder besonders kritisch sein könnten. Diese sollten besonders hervorgehoben und deren Vorkommnis erklärt werden (Henneman, 2014; McCormick, 2016; Oberai & Anand, 2018). So werden diese bewusster und Führungskräfte können deren Einfluss auf ihre Entscheidungen besser nachvollziehen (Henneman, 2014; McCormick, 2016).

Um das Bewusstsein nachhaltig aufrechtzuerhalten, ist es wichtig, dass Massnahmen sich laufend wiederholen und regelmässig daran erinnert wird, dass es unbewusste Vorurteile gibt, damit auch regelmässig eine Reflexion angestossen wird (Nalty, 2016; Williamson & Foley, 2018).

2. Massnahmen in Struktur und Prozessen des Unternehmens umsetzen

Zusätzlich zur Sensibilisierung, sollten auch Massnahmen in der Struktur, in den Prozessen und im Kontext des Unternehmens umgesetzt werden, damit unbewusste Vorurteile so wenig Einfluss wie möglich haben können (McCormick, 2016; Nalty, 2016; Oberai & Anand, 2018; Onyeador, Hudson & Lewis Jr, 2020; Williamson & Foley, 2018). Dafür sind verschiedene Massnahmen möglich. Wichtig ist, eine Struktur zu schaffen, in der genug Zeit für Entscheidungen besteht und die ermöglicht, dass sich Mitarbeitende gegenseitig Feedback zu möglichen Biases geben können (McCormick, 2016; Oberai & Anand, 2018; Onyeador et al., 2020). Gemäss Nalty (2016) ist es

wichtig, sich aktiv Zeit nehmen zu können, um Entscheidungen zu hinterfragen und nach möglichen Biases zu suchen. Wie schon erläutert erhöht Zeitdruck das Risiko von unbewussten Vorurteilen in Entscheidungen stark (Kahneman, 2011; Stepanikova, 2012). Deshalb ist es wichtig, Pausen vor wichtigen Entscheidungen zu machen, regelmässig zu reflektieren und Feedback einzuholen (Nalty, 2016).

Um Stereotypen zu minimieren, wird empfohlen Erfolgsgeschichten von Personen oder Vorkommnissen zu kommunizieren, welche Stereotypen widerlegen. Zusätzlich ist es auch hilfreich Kontakte zwischen verschiedenen Personengruppen zu fördern, um Stereotypen zu minimieren (Nalty, 2017; Onyeador et al., 2020; Ross, 2008).

Massnahmen für die Rekrutierung:

Da für die Beantwortung der Fragestellungen 2 und 3 auf den Rekrutierungsprozess fokussiert wird (siehe Beschreibung in Abschnitt 1.1), werden im Folgenden Massnahmen beschrieben, welche sich spezifisch auf diesen Teilprozess des Mitarbeitenden Life Cycles beziehen.

Wie allgemein für die Sensibilisierung, werden auch spezifisch für Recruiter oder Recruiterinnen Trainings empfohlen (Consul et al., 2021). Diese sollten konkrete Beispiele und Massnahmen für die Rekrutierung beinhalten (Consul et al., 2021).

Für eine möglichst objektive Auswahl der Bewerbenden, ist es wichtig klare Kriterien zu definieren, welche als Basis für die Beurteilung der Bewerbenden genutzt werden (Consul et al., 2021; Harff & McLachlan, 2021; Koivunen, Olsson, Olshannikova & Lindberg, 2019). Es hat sich gezeigt, dass die Kompetenzen und Kriterien nicht immer für alle rekrutierenden Personen klar sind, was zu Herausforderungen in der Auswahl führen kann (Koivunen et al., 2019). Zusätzlich dazu wird empfohlen, spezifisch Kriterien an die Diversität der Erstauswahl von Bewerbenden zu stellen. Dies könnte beispielsweise eine Mindestanzahl Frauen oder Bewerbende aus diversen Sprachregionen sein, welche in die Erstauswahl kommen sollten (Consul et al., 2021; Peng et al., 2019). Eine Studie von Peng et al. (2019) hat gezeigt, dass es zu weniger Biases führt, wenn es in der Erstauswahl an Bewerbenden ein Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern hat, also die Vorselektion entsprechend vorgenommen wurde. Vor allem in Berufen, in welchen sonst ein Geschlechterungleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt besteht, hat dies einen hohen Effekt (Peng et al., 2019). Consul et al. (2021) empfehlen zusätzlich, dass einerseits Diversitätsverantwortliche regelmässig die

Vorselektionen prüfen und andererseits eine Gruppe gebildet wird, welche sich spezifisch um die Diversität in der Rekrutierung kümmert.

Auch für die Bewerbungsgespräche ist es wichtig klare Auswahlkriterien zu haben (Consul et al., 2021; Harff & McLachlan, 2021; Koivunen, Olsson, Olshannikova & Lindberg, 2019). Mit klar definierten Kompetenzen wird empfohlen, strukturierte Bewerbungsgespräche mit standardisierten Fragen zu führen, um einen fairen Rekrutierungsprozess zu erzielen (Consul et al., 2021; McCormick, 2016). Frieder et al. (2016) empfehlen, Bewerbungsgespräche als eine Methode der Datensammlung zur Prüfung der Kriterien anzusehen. Zusätzlich ist wichtig, dass zwischen Bewerbungsgesprächen Pausen eingelegt und für finale Entscheidungen genug Zeit einberechnet wird, um das Risiko von zu schnellen Entscheidungen mit zu wenig Informationen zu reduzieren (Frieder et al., 2016). Danach sollte auch die Auswertung nach den Bewerbungsgesprächen strukturiert und nach den definierten Kriterien ablaufen (Consul et al., 2021).

Eine weitere Empfehlung betrifft die bei der Entscheidung beteiligten Personen. In einer Studie von Peng et al. (2019) hat sich gezeigt, dass beide Geschlechter unterschiedliche Biases in den Rekrutierungsprozess bringen und es Biases reduzieren kann, wenn unterschiedliche Geschlechter zusammen rekrutieren (Peng et al., 2019). Bei Stereotypen gegenüber Frauen kann auch die hierarchische Position der rekrutierenden Person einen Einfluss haben. Eine Studie von Hoover, Hack, Garcia, Goodfriend und Habashi (2018) hat gezeigt, dass Männer in tieferen hierarchischen Positionen mehr Vorurteile gegenüber Frauen zeigten als Männer in höheren Positionen. Es empfiehlt sich also, die Gruppe, welche im Rekrutierungsprozess entscheidet, zum Beispiel auch möglichst divers hinsichtlich der Hierarchiestufe zu gestalten, um unbewusste Vorurteile zu minimieren (Harff & McLachlan, 2021; Hoover et al., 2018; Peng et al., 2019).

Die Theorie zu unbewussten Vorurteilen bildet die Grundlage für alle Fragestellungen. Der folgende Abschnitt zur Methode des Nudgings legt die Basis für die Entwicklung der Nudges im Rahmen der Fragestellung 3.

2.3 Die Methode des Nudgings

Thaler und Sunstein (2008) haben zur Unterstützung von besseren Entscheidungen die Methode des Nudgings entwickelt. Diese hat zum Ziel mit kleinen Veränderungen im Entscheidungskontext, sogenannten Nudges, das Entscheidungsverhalten von Menschen zu beeinflussen, dabei jedoch deren Entscheidungsfreiheit beizubehalten (Thaler & Sunstein, 2008). Nudges, in Deutsch auch Schubs (PONS Wörterbuch, 2022), können verschiedene Veränderungen sein, beispielsweise Veränderungen in der Voreinstellung einer Online-Auswahl, Veränderungen in der Konsequenz von Entscheidungsoptionen, Minimierung des Entscheidungsaufwands oder zusätzliche Informationen vor einer Entscheidung (Münscher, Vetter & Scheuerle, 2016; Thaler und Sunstein, 2008). Thaler & Sunstein (2008) nennen die Methode auch «libertärer Paternalismus», weil sie Entscheidungen beeinflusst, die Auswahlmöglichkeiten jedoch nicht einschränkt. Kritische Stimmen befürchten bei dieser Methode, dass Menschen unbewusst manipuliert und zu Entscheidungen gedrängt werden (Harff & McLachlan, 2021; Thaler & Sunstein, 2008). Thaler und Sunstein (2008) entgegnen, die Entscheidungsfreiheit sei immer gewährleistet und es sei unmöglich, bei der Kontextgestaltung Entscheidungen nicht zu beeinflussen.

In den folgenden Abschnitten werden verschiedene Arten von Nudging vorgestellt (Abschnitt 2.3.1) und ein Vorgehen zu deren Entwicklung beschrieben (Abschnitt 2.3.2).

2.3.1 Arten von Nudging

Nudges können auf verschiedene Arten kategorisiert werden (Harff & McLachlan, 2021; Münscher et al., 2016). In den letzten Jahren wurde Nudging vermehrt von Unternehmen verwendet, dies wird «Corporate Nudging» genannt. Darin können Nudges nach der Zielgruppe kategorisiert werden: gegen aussen für die Kundschaft und gegen innen für die Mitarbeitenden und das Management (Harff & McLachlan, 2021).

Münscher et al. (2016) sortieren Nudges nach der Technik der Intervention, die mit dem Nudge durchgeführt wird. Dafür teilen sie diese in drei Kategorien ein: Entscheidungsinformation, Entscheidungskultur und Entscheidungshilfe (siehe Tabelle 2). Als Entscheidungsinformationen sind Techniken gemeint, welche Informationen sichtbar machen und Referenzpunkte setzen. In der Kategorie Entscheidungskultur werden die Auswahlmöglichkeiten angepasst, um die Entscheidung

zu beeinflussen und als Entscheidungshilfe können Erinnerungen genutzt oder mit Techniken das Engagement gefördert werden (Münscher et al., 2016).

Tabelle 2: *Taxonomie der Entscheidungsarchitektur von Münscher et al. (2016), erstellt nach Vorlage von Harff und McLachlan (2021), S. 59*

Kategorie	Technik
Entscheidungsinformation	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen übersetzen • Informationen sichtbar machen • Sozialen Referenzpunkt setzen
Entscheidungskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Voreinstellungen verändern (Default) • Entscheidungsaufwand verändern • Zusammensetzung von Entscheidungsoptionen verändern • Entscheidungskonsequenzen verändern
Entscheidungshilfe	<ul style="list-style-type: none"> • Erinnerungen bereitstellen • Engagement fördern

Harff und McLachlan (2021) haben auf Basis der Kategorisierung von Münscher et al. (2016) eine Kategorisierung spezifisch für Corporate Nudges entwickelt, welche sie die «4Rs of Nudging» nennen. Da Corporate Nudges sehr kontextabhängig sind, sollen die Kategorien einfacher, für den jeweiligen Kontext, ausgewählt werden können (Harff & McLachlan, 2021).

Tabelle 3: *the 4Rs of nudging von Harff und McLachlan (2021), Darstellung nach Vorlage von Harff und McLachlan (2021), S. 60*

Kategorie	Technik
Reframe	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen sichtbar machen • Informationen neu darbieten • Neue (soziale) Referenzpunkte
Redesign	<ul style="list-style-type: none"> • Grundeinstellungen ändern • Optionenraum ändern • Konsequenzen ändern
Relieve	<ul style="list-style-type: none"> • Commitment erleichtern • Umsetzung erleichtern • Handlungsmotivation steigern
Remind	<ul style="list-style-type: none"> • Erinnern

2.3.2 Entwicklung von Nudges

Um effektive Corporate Nudges zu entwickeln, haben Harff und McLachlan (2021) diese fünf Schritte entwickelt.

1. Beobachten
2. Herausforderungen definieren
3. Ursachenanalyse des Problems
4. Design des Nudges
5. Umsetzung des Nudges

Im Folgenden werden die fünf Schritte genauer beschrieben.

Schritt 1: Beobachten

Im ersten Schritt wird beobachtet, um eine Übersicht zu erhalten und Fragen zu klären: Welches Verhalten soll verändert werden? Wer zeigt dieses Verhalten? Zusätzlich steht das Können, Kennen und Wollen im Zentrum. Gibt es Alternativen, damit sie eine andere Entscheidung treffen *können*? Haben sie das nötige Wissen dafür, also *kennen* sie Alternativen oder die Gründe, die für eine Verhaltensänderung sprechen? Wenn dies nicht der Fall ist, können Informations-Nudges (siehe Abschnitt 2.3.1) eine Möglichkeit sein. Wie steht es um die Motivation der Zielgruppe, ihr Verhalten zu ändern? *Wollen* sie das gewünschte Verhalten zeigen? Aus diesen Informationen kann erhoben werden, ob das Verhalten überhaupt geändert werden kann und welche Nudges in einem späteren Schritt ausgewählt werden könnten (Harff & McLachlan, 2021).

Schritt 2: Herausforderungen definieren

In Schritt 2 werden Ziele formuliert, welche mit dem Nudging erreicht werden sollen, also die gewünschte Verhaltensveränderung. Zusätzlich sollten Kriterien formuliert werden, mit welchen die Ziele zum Schluss gemessen werden können. Auch mögliche Risiken werden in diesem Schritt antizipiert und festgehalten (Harff & McLachlan, 2021).

Schritt 3: Ursachenanalyse des Problems

Im Schritt 3 wird nach der Ursache für das zu verändernde Verhalten gesucht. Dabei wird auf die Erkenntnisse aus der Beobachtung zurückgegriffen und weitere Faktoren einberechnet, wie

beispielsweise der Kontext der Entscheidung, wie diese getroffen wird und welcher Schritt der Entscheidung betroffen ist; die Informationsanalyse, die Auswahl aus Optionen, die Umsetzung oder die Evaluation (Harff & McLachlan, 2021). Spezifisch beim Thema unbewusste Vorurteile kann es sinnvoll sein die vorkommenden Biases zu identifizieren. Dies kann für das Design der Nudges genutzt werden (Harff & McLachlan, 2021).

Schritt 4: Design des Nudges

Als 4. Schritt wird das Nudge designt. Dabei ist es wichtig, dieses möglichst genau auf den Kontext und die Ursachen des Verhaltens abzustimmen. Mit den gewonnenen Erkenntnissen der vorangegangenen Schritte, können mögliche Nudging-Arten aus den «4Rs of Nudging» (siehe Abschnitt 2.3.1) ausgewählt werden (Harff & McLachlan, 2021).

Harff und McLachlan (2021) empfehlen für die Minimierung von unbewussten Vorurteilen vor allem Nudges in den Bereichen Reframe, Redesign und Remind (siehe Abschnitt 2.3.1), da Biases vor allem die Informationsverarbeitung und das Beurteilen beeinflussen. Gerade sogenannte Informations-Nudges, welche auch in die Kategorie Reframe gehören, machen Informationen sichtbar und helfen somit rationalere Entscheidungen zu treffen (Harff & McLachlan, 2021).

Für die Entwicklung der Nudges gibt es verschiedene Richtlinien zur Unterstützung. Das britische Behavioural Insights Team ([BIT], 2015) entwickelte dafür das EAST-Framework. Dieses setzt sich zusammen aus vier Empfehlungen für eine Massnahme zur Verhaltensveränderung:

- **Easy** (einfach): Vereinfache es, das gewünschte Verhalten zu zeigen. Nutze dafür Voreinstellungen, minimiere Hindernisse und vereinfache Texte und Nachrichten. Wichtig ist, dass Texte einfach und konkret sind und nur die absolut notwendigen Informationen enthalten. Die wichtigste Botschaft sollte sich am Anfang, idealerweise im ersten Satz befinden (BIT, 2015).
- **Attractive** (attraktiv): Ziehe Aufmerksamkeit auf die Nachricht, indem du sie auf den Empfänger oder die Empfängerin personalisierst. Setze Anreize, um die erwünschte Entscheidung zu treffen. Mögliche Anreize könnten sein; Lotterien, eine limitierte Anzahl eines Produkts oder die Unterstützung eines positiven Selbstbilds. Für Letzteres könnte die Nachricht beispielsweise als Frage zum eigenen Selbstbild formuliert sein. Um Menschen zum politischen Wählen zu motivieren wäre die Nachricht in dem Fall «Wie wichtig ist es Ihnen ein Wähler oder eine Wählerin zu sein?» anstelle von «Wie wichtig ist es Ihnen zu wählen?» (BIT, 2015).

- **Social** (sozial): Nutze den sozialen Einfluss, indem du aufzeigst, dass andere das erwünschte Verhalten auch zeigen. Soziale Netzwerke können dabei helfen, erwünschtes Verhalten zu verbreiten. Versprechen die gegenüber anderen gemacht werden, können helfen, dieses Verhalten auch tatsächlich umzusetzen. Es hilft also beispielsweise, wenn Vorsätze öffentlich geteilt werden (BIT, 2015).
- **Timely** (zeitgerecht): Finde den richtigen Zeitpunkt für die Massnahme, da dieser einen starken Einfluss auf die Entscheidungsfindung hat. Nudges sollten dann kommen, wenn das Verhalten gezeigt wird (BIT, 2015).

Schritt 5: Umsetzung eigener Nudges

In Schritt 5 werden die Nudges umgesetzt. Harff und McLachlan (2021) empfehlen, dies immer mit einer Experimentierphase mit kleinen Gruppen zu starten. Dabei soll geprüft werden ob die angenommenen Ursachen für das Verhalten richtig und ob die Nudges effektiv sind. Zusätzlich zu den Nudges empfehlen sie Sensibilisierungsmassnahmen zu unbewussten Vorurteilen, wie Sensibilisierungs-Workshops, durchzuführen (Harff & McLachlan, 2021).

Zur Anwendung von digitalen Nudges für die Minimierung von unbewussten Vorurteilen, konnten keine Literatur oder Beispiele gefunden werden. Es ist anzunehmen, dass dies in dieser Form noch nicht oder selten genutzt wurde.

Mit der beschriebenen Theorie als Basis wird im folgenden Kapitel 3 das methodische Vorgehen für die Beantwortung der Fragestellungen beschrieben.

3 Methodisches Vorgehen

In den folgenden Abschnitten wird das methodische Vorgehen in der vorliegenden Arbeit beschrieben.

In einem ersten Schritt wurde mit einer Dokumentenanalyse und einem Experteninterview das Untersuchungsfeld kennen gelernt (Abschnitt 3.1). Zur Beantwortung der Fragestellungen, wurden Interviews zu Diversität und unbewussten Vorurteilen mit Führungskräften der Swisscom AG geführt (Abschnitt 3.2). Die Interviews basieren auf der theoretischen Untersuchung zu den Themen unbewusste Vorurteile und Nudging (siehe Kapitel 2).

Wie schon in Abschnitt 1.1 beschrieben, werden die Massnahmen und die Nudges, aufgrund des zeitlichen Rahmens der Bachelorarbeit, mit Fokus auf den Teilprozess Rekrutierung erarbeitet. Aus der Theorieuntersuchung (siehe Kapitel 2) und den Informationen aus den Interviews mit Führungskräften (Abschnitt 3.2) ergaben sich zwei scheinbar besonders kritische Teilprozesse für unbewusste Vorurteile: die Rekrutierung und die Beurteilung von Mitarbeitenden. In Absprache mit dem Ansprechpartner der Swisscom AG wurden in offenen Gesprächen mit Experten und Expertinnen weitere Untersuchungen zu diesen beiden Teilprozessen vorgenommen (Abschnitt 3.3.1). Mit den vorhandenen Informationen wurde gemeinsam mit dem Ansprechpartner der Swisscom AG die Rekrutierung als Fokus ausgewählt. Die Gründe für die Auswahl werden in Abschnitt 5.1 genauer erläutert. Um den Rekrutierungsprozess als Vertiefung des Untersuchungsfelds besser kennen zu lernen, wurde ein weiteres Expertinneninterview mit einer Rekrutierungsexpertin geführt (Abschnitt 3.3.2). Zusätzlich wurde eine weitere Theorieuntersuchung, spezifisch zum Rekrutierungsprozess durchgeführt, um die vorhandene Theorie damit zu ergänzen. Die weiteren Teilprozesse werden in der Theorie nicht behandelt, da dies die Grösse und die zeitlichen Vorgaben der Bachelorarbeit übersteigen würden.

Für ein besseres Verständnis wird der Ablauf des methodischen Vorgehens in der folgenden Abbildung 1 dargestellt.



Abbildung 1: Ablauf des methodischen Vorgehens (selbst erstellte Abbildung)

3.1 Untersuchungsfeld kennen lernen

Um das Untersuchungsfeld (Swisscom AG, Diversity Team und Mitarbeitenden Life Cycle) besser kennen zu lernen wurden eine Dokumentenanalyse (Abschnitt 3.1.1) und ein Interview mit einem Experten durchgeführt (Abschnitt 3.1.2).

3.1.1 Dokumentenanalyse

Mit dem Ziel, das Untersuchungsfeld besser kennen zu lernen, wurde eine Dokumentenanalyse durchgeführt. Diese dient dem Wissensaufbau zum Untersuchungsfeld, dessen Kontext und den Rollen (Flick, 2017). Für die vorliegende Arbeit wurden die Webseite und das Intranet der Swisscom AG sowie verschiedene Dokumentationen und Präsentationen zu den Themen Diversität, Mitarbeitenden Lifecycle und Prozesse analysiert. Die Resultate daraus finden sich in der Beschreibung des Untersuchungsfelds (Abschnitt 1.3).

3.1.2 Experteninterviews

Aufbauend auf der Dokumentenanalyse wurde ein leitfadengestütztes Interview mit Stefan Gal, dem Ansprechpartner der Swisscom AG und Mitglied des Diversity Teams. Experten sind gemäss Flick (2017) Repräsentanten einer Gruppe, welche Expertenwissen über ein Handlungsfeld haben. Stefan Gal vertritt in der vorliegenden Arbeit das Diversity Team und gilt als Experte für Diversität und Prozesse bei der Swisscom AG. Das Ziel des Interviews war es, weitere Informationen zum Diversity Team, deren Ziele und den Diversitätsmassnahmen bei der Swisscom AG zu erhalten. Davon ausgehend wurde ein Leitfaden (Anhang A) erstellt. Das Interview wurde über Microsoft Teams geführt und dauerte 1 Stunde und 3 Minuten. Nach schriftlicher Einwilligung (Anhang B) wurde das Interview aufgezeichnet. Die gewonnen Informationen finden sich in der Beschreibung des Untersuchungsfelds (Abschnitt 1.3).

3.2 Interviews mit Führungskräften der Swisscom AG

Zur Datenerhebung wurden halbstandardisierte Leitfadeninterviews mit Führungskräften der Swisscom AG geführt. Halbstandardisierte Interviews dienen dazu, subjektive Theorien und explizite sowie implizite Annahmen von Interviewpartnern und -partnerinnen zu erheben, welche über komplexes Wissen zum Thema verfügen (Flick, 2017). In der vorliegenden Arbeit hatten die Interviews das Ziel, die subjektive Einstellung und individuellen Annahmen der Führungskräfte zum Thema Diversität, Massnahmen des Diversity Teams und unbewussten Vorurteilen zu erfassen. Zusätzlich sollten, als Grundlage für die Wahl eines Teilprozesses, Entscheidungssituationen im Mitarbeitenden Life Cycle erhoben werden, welche in Bezug auf unbewusste Vorurteile besonders kritisch sind.

Sampling

Die Interviewpartner und -partnerinnen waren neun Führungskräfte aus unterschiedlichen Kaderstufen und Abteilungen der Swisscom AG. Diese wurden vom Ansprechpartner der Swisscom AG ausgewählt und kontaktiert, mit der Anforderung, eine Verteilung auf die verschiedenen Kaderstufen und Bereiche zu erzielen. Dies, damit ein möglichst breites Bild entsteht und unterschiedliche Perspektiven erfasst werden können. Durch die definierten Kriterien entstand eine Vorab-Festlegung der Samplingstruktur, wohingegen die zeitliche Verfügbarkeit und die Auswahl durch den Ansprechpartner Aspekte des Convenience Samplings hinzufügten (Flick, 2017).

Konstruktion des Leitfadens

Der Interviewleitfaden wurde auf Basis der Theorie und der erhobenen Informationen zum Untersuchungsfeld erstellt. Er hat das Ziel, Daten zu erheben, um die Fragestellungen zu beantworten und den Teilprozess zu identifizieren. Zu Beginn des Interviews wurde die Interviewerin vorgestellt und das Ziel der Arbeit und des Interviews erklärt. Danach wurden die Massnahmen zur Sicherstellung des Datenschutzes und der Anonymität der Interviewpartner und -partnerinnen beschrieben. Die Fragen im Leitfaden sind in zwei Themengebiete aufgeteilt: Diversität und unbewusste Vorurteile. Im Teil zum Thema Diversität wurden die Einstellung der Führungskräfte sowie mögliche Vorteile und Herausforderungen dazu erfragt. Zusätzlich wurde nach einer Einschätzung des Stands der Diversität bei der Swisscom und den Massnahmen des Diversity Teams gefragt. Diese Fragen nutzen der Beantwortung der Unterfragestellung 1 (*Wie nehmen die Führungskräfte die Diversität und die Diversitätsmassnahmen der Swisscom AG wahr und wie ist ihre Einstellung*

dazu?). Im Teil zum Thema unbewusste Vorurteile wurde zuerst nach dem Wissen zu unbewussten Vorurteilen und der Einschätzung des Einflusses bei der Swisscom AG gefragt, um Informationen für die Unterfragestellung 2 zu erhalten (*Wie stark ist das Bewusstsein von Führungskräften der Swisscom AG zu unbewussten Vorurteilen?*). Danach wurden die fünf Biases, auf welche sich die Swisscom AG fokussiert mithilfe einer Folie (Anhang C) vorgestellt. Darauf basierend wurde nach Entscheidungssituationen gefragt, welche von diesen Biases beeinflusst oder besonders kritisch sein könnten. Zu den erzählten Situationen wurde nach möglichem erwünschtem und unerwünschtem Verhalten gefragt. Zum Schluss erhielten die Befragten die Möglichkeit, sonstige Gedanken oder Hinweise mitzuteilen.

Um den Leitfaden zu prüfen, wurde ein Pretest mit einer vergleichbaren Führungskraft aus einem anderen Grossunternehmen durchgeführt. Mit einem Pretest kann ein konstruierter Leitfaden auf Verständlichkeit, mögliche Schwierigkeiten und Zielerreichung geprüft werden (Häder, 2010). Dafür sind unterschiedlichen Pretest-Verfahren möglich. Für diese Arbeit wurde eine Mischung aus einem Standard Pretest und der Probing Methode durchgeführt (Häder, 2010). Bei einem Standard Pretest wird das Interview unter möglichst realistischen Bedingungen durchgeführt und dabei die Reaktion und die Beantwortung beobachtet. Dies ist einfach durchzuführen und gibt erste Hinweise darauf, ob die Ziele des Interviews erreicht werden können. Zur Prüfung, ob die Fragen richtig verstanden werden, wurde zusätzlich die Methode des Probing angewendet, bei welcher nach der Beantwortung Nachfragen gestellt werden. So können weitere Informationen zum Antwortverhalten erhoben werden (Häder, 2010). Aus den Ergebnissen des Pretests wurden wenige Änderungen an der Frageformulierung und dem Ablauf gemacht. Die grösste Änderung wurde bei der Frage nach kritischen Situationen und erwünschtem bzw. unerwünschtem Verhalten gemacht. In der ersten Fassung des Leitfadens, wurde zu jedem der fünf Biases nach einer Situation gefragt. Im Pretest stellte sich heraus, dass dies sehr schwierig zu beantworten ist und kein Mehrwert entsteht. Neu wurde nach der Vorstellung der Biases nur noch allgemein nach Situationen gefragt in welchen einer der Biases vorkommen könnte. Auch die Frage nach erwünschtem und unerwünschtem Verhalten konnte nur sehr schwer beantwortet werden und unterstützte die Beantwortung der Fragestellungen nicht, weshalb diese aus dem Leitfaden entfernt wurde. Mit diesen Änderungen entstand der finale Leitfaden (Anhang D).

Ablauf

Wie schon erwähnt, wurden die Interviewpartner und -partnerinnen vom Ansprechpartner der Swisscom AG ausgewählt und die Kontaktangaben zur Verfügung gestellt. Aufgrund der knappen zeitlichen Verfügbarkeiten wurden die Termine direkt zusammen mit dem Ansprechpartner festgelegt, da dieser Zugriff auf die Kalender der Führungskräfte hat. Danach wurden die Termine gebucht und gleichzeitig die schriftliche Einwilligung für die Aufnahmen und die Nutzung der Daten eingeholt. Um die Anonymität der Führungskräfte zu wahren, findet sich im Anhang E nur eine Vorlage der Einwilligung ohne Unterschrift. Bei Bedarf können die unterschriebenen Einwilligungen bei der Autorin angefragt werden. Die Interviews wurden mit Microsoft Teams durchgeführt und mit einer Videoaufnahme aufgezeichnet. Sie dauerten zwischen 22 und 53 Minuten, wobei sich die Unterschiede in der Dauer vor allem aus der Länge der Antworten und der zeitlichen Verfügbarkeit der Führungskräfte ergab.

Auswertung

Die Auswertung der Interviews mit Führungskräften der Swisscom AG basiert auf der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse von Kuckartz (2018; siehe Abbildung 2).

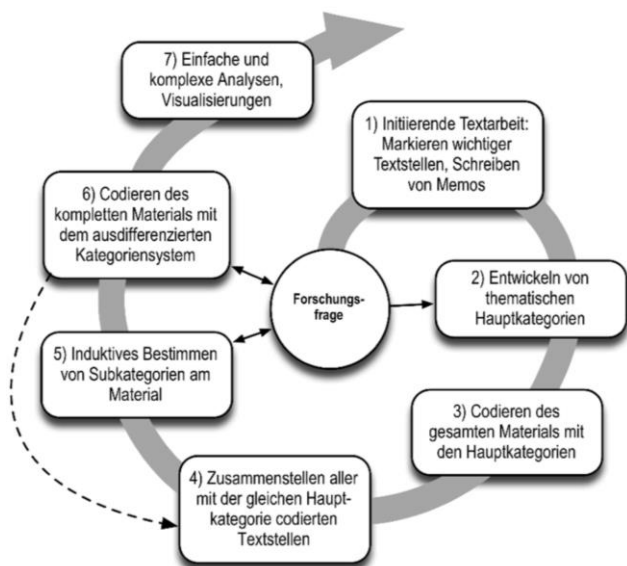


Abbildung 2: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018), Aus *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (S. 100) von U. Kuckartz, 2018, Weinheim: Beltz Juventa.

Dafür wurden mithilfe der vereinfachten Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (2018) Transkripte im Textanalyse Programm MAXQDA erstellt. Nach dem ersten Durchlesen des Materials im Rahmen der initiierenden Textarbeit wurden deduktive Hauptkategorien auf Basis des Interviewleitfadens gebildet und ein Kategorienhandbuch erstellt. Mit diesen Kategorien wurden die Transkripte erstmals codiert. Anhand der codierten Textstellen wurden Subkategorien erstellt und diese mit induktiven Subkategorien ergänzt. Daraus entstand das finale Kategorienhandbuch (Anhang F), nach welchem entsprechend alle Transkripte codiert wurden (Kuckartz, 2018).

Um einen Überblick über die Kategorien zu erhalten, wurden stichwortartige thematische Kategorienzusammenfassungen erstellt, mit welchen Auswertungen der Haupt- und Subkategorien durchgeführt wurden. Im Anhang G finden sich die Kategorienzusammenfassungen mit den jeweiligen Textstellen der Kategorie ohne Hinweise auf die Führungskräfte. Die Transkripte der Interviews befinden sich nicht im Anhang, damit keine Rückschlüsse auf die Führungskräfte gemacht werden können. Bei Bedarf können diese bei der Autorin angefragt werden. Die für die Beantwortung der Fragestellung relevanten Inhalte werden in den Ergebnissen in Abschnitt 4.1 zusammengefasst.

3.3 Auswahl und kennen lernen des Teilprozesses

Wie in Abschnitt 1.1 beschrieben werden aufgrund der zeitlichen Vorgaben der Bachelorarbeit die Massnahmen und die Nudges auf Basis eines Teilprozesses des Mitarbeitenden Life Cycles erarbeitet. Aus der ersten Theorieuntersuchung und den Interviews mit den Führungskräften konnten zwei mögliche Teilprozesse identifiziert werden, welche besonders kritisch für unbewusste Vorurteile zu sein scheinen: die Rekrutierung und die Beurteilung. Auf diese wird ein erster Fokus gelegt. Um eine Auswahl zu treffen, wurden in Absprache mit dem Ansprechpartner der Swisscom AG diese Teilprozesse weiter untersucht (Abschnitt 3.3.1). Mit den Ergebnissen daraus wurde eine finale Auswahl für den Teilprozess Rekrutierung getroffen. Dieser wurde mit einem Expertinneninterview genauer untersucht und gilt als Vertiefung für das Untersuchungsfeld. Beide Untersuchungen, werden in den folgenden Abschnitten genauer beschrieben.

3.3.1 Untersuchung von möglichen Teilprozessen

Aus der ersten Theorieuntersuchung und den Interviews mit Führungskräften ergab sich, dass vor allem bei der Rekrutierung und der Beurteilung von Mitarbeitenden das Risiko für unbewusste Vorurteile besonders hoch ist. Für die beiden Teilprozesse wurden weitere Untersuchungen

durchgeführt. Dabei wurde geprüft, wie die Umsetzung von digitalen Nudges und weiteren Massnahmen möglich ist und was für Massnahmen momentan schon umgesetzt werden. In offenen Gesprächen gaben Experten und Expertinnen aus den jeweiligen Bereichen einen Einblick in deren Prozesse und Systeme. Das Ziel davon war es, einen der beiden Teilprozesse als Fokus auszuwählen. Die Kontakte wurden über den Ansprechpartner der Swisscom AG organisiert und die Gespräche fanden über Microsoft Teams statt. In der folgenden Tabelle 4 findet sich eine Übersicht über die Gespräche. Die Informationen aus diesen Gesprächen werden im Abschnitt 4.2.1 zusammengefasst.

Tabelle 4: Gespräche zur Wahl eines Teilprozesses

Thema	Inhalte	Experte oder Expertin	Dauer
Teilprozess Beurteilung	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilungsprozess • Beurteilungssystem 	Experte Beurteilungstool	51 Min
Teilprozess Rekrutierung	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutierungsprozess 	Rekrutierungsexpertin ^a	32 Min
Rekrutierungssystem	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutierungssystem 	Rekrutierungsexpertin ^a	42 Min
Gravity Global Applikation	<ul style="list-style-type: none"> • Externe Produktvorstellung als Möglichkeit für digitales Nudging 	Experte Applikation	31 Min

^a Die Gespräche zum Teilprozess Rekrutierung wurden mit zwei unterschiedlichen Expertinnen geführt.

3.3.2 Untersuchung des ausgewählten Teilprozesses

Mit Ergebnissen aus den weiteren Untersuchungen der beiden Teilprozesse wurde in Absprache mit dem Ansprechpartner der Swisscom AG die Rekrutierung als Fokus für die Massnahmen und das Nudging ausgewählt. Die genauen Gründe für die Auswahl werden in Abschnitt 5.1 genauer erläutert.

Um den Teilprozess Rekrutierung besser kennen zu lernen wurde ein leitfadengestütztes Interview (Leitfaden siehe Anhang H) mit einer Expertin der Rekrutierung geführt, welche schon in den vorhergehenden Untersuchungen einen ersten Einblick gab. Im Interview ging es um den Prozess, die Rollen, die Organisation und die genutzten Hilfsmittel. Das Gespräch dauerte 46 Minuten und wurde per Microsoft Teams durchgeführt. Vorgängig wurde die schriftliche Einwilligung eingeholt (Anhang I). Die Resultate davon werden in Abschnitt 4.2.2. zusammengefasst.

4 Ergebnisse

In den folgenden Abschnitten werden zuerst die Ergebnisse aus den Interviews mit Führungskräften der Swisscom AG (Abschnitt 3.2) und danach die Ergebnisse aus den Untersuchungen von möglichen Teilprozessen sowie des Expertinneninterviews zum Kennen lernen des ausgewählten Teilprozesses (Abschnitt 3.3) aufgezeigt. Für ein besseres Verständnis wird der Begriff «Führungskraft» teilweise mit «FK» abgekürzt.

4.1 Ergebnisse aus den Interviews mit Führungskräften

Aus den Interviews mit Führungskräften der Swisscom AG wurden in einem Kategorienhandbuch sechs Hauptkategorien mit dazugehörigen Subkategorien gebildet und 246 Textstellen damit codiert. Die zentralen Ergebnisse daraus werden in den folgenden Abschnitten anhand der Hauptkategorien zusammengefasst:

- Abschnitt 4.1.1: Einstellung zu Diversität
- Abschnitt 4.1.2: Vorteile von Diversität
- Abschnitt 4.1.3: Herausforderungen und Hindernisse bei Diversität
- Abschnitt 4.1.4: Stand Diversität bei der Swisscom AG
- Abschnitt 4.1.5: Massnahmen für Diversität bei der Swisscom AG
- Abschnitt 4.1.6: Unbewusste Vorurteile bei der Swisscom AG

4.1.1 Einstellung zu Diversität

In den Interviews wurden die Führungskräfte nach ihrer Einstellung gegenüber Diversität und dazugehörige Massnahmen gefragt und alle beschrieben diese als positiv. Das Thema sei wichtig und spannend. Sechs der Führungskräfte betonten dabei, dass es wichtig sei, nicht nur Geschlecht, sondern auch andere Themen wie Sprach- und Altersvielfalt zu beachten. Eine Führungskraft sagt dazu:

«Das ist natürlich ein wichtiges Thema, oder. Ich glaube, es ist auch wichtig, dass man Diversity, in den letzten Jahren, den Fokus ein bisschen weggelassen hat von nur Gender, sondern eben auch ein bisschen auf die anderen Definitionen schaut. Sei es Sprachherkunft, aber eben auch die Altersthematik».

4.1.2 Vorteile von Diversität

Als Vorteile einer hohen Diversität in der Belegschaft sehen die Führungskräfte unterschiedliche Punkte (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5: Anzahl Aussagen zu Vorteilen von Diversität

	Bessere Lösungen	Einfachere Rekrutierung	Sonstiges
Anzahl Führungskräfte	8	3	3
Anzahl Aussagen	9	3	3

Gemäss acht Führungskräften führt eine diversere Belegschaft zu besseren Lösungen. Dies einerseits, weil die diverse Kundschaft abgebildet und besser verstanden wird (zwei FK) und weil unterschiedliche Perspektiven und Kompetenzen zusammenkommen (acht FK). Drei Führungskräfte nehmen an, dass durch mehr Diversität auch die Arbeitgebendenattraktivität steigt und dadurch Rekrutierungen vereinfacht werden. Eine Führungskraft sagte dazu *«Ich bin auch überzeugt, es ist für den Employer Brand etwas Positives und das ist durchaus etwas, wo man sich positiv differenzieren kann. Wenn du ein Team bist mit grumpy old white men, dann wird es eine Challenge sein eine junge smarte Ingenieurin zu rekrutieren»*.

4.1.3 Herausforderungen und Hindernisse bei Diversität

Zu Schwierigkeiten beim Thema Diversität wurden verschiedene Punkte genannt. Einerseits beziehen sich diese darauf, welche Hindernisse den Aufbau einer diversen Belegschaft erschweren und andererseits, welche Herausforderungen bei einer diversen Belegschaft auftreten können.

Hindernisse für Diversität

Sechs Führungskräfte haben in 11 Aussagen beschrieben was den Aufbau einer diversen Belegschaft verhindern könnte (siehe Tabelle 6).

Tabelle 6: Anzahl Aussagen zu Hindernissen

	Profile schwer zu rekrutieren	Teilzeit hat schlechten Ruf	Zeitdruck bei Rekrutierungen	Anforderungen Kompetenzen
Anzahl Führungskräfte	3	2	2	2
Anzahl Aussagen	5	2	2	2

Zwei Führungskräfte sind der Meinung, dass Teilzeit einen schlechten Ruf hat, was dazu führt, dass weniger divers rekrutiert wird. Eine Aussage dazu ist *«Also Teilzeit hat irgendwie noch diese Assoziation, dass dem Menschen dann ihre Freizeit wichtiger ist oder die Familie, was total okay ist glaube ich. Das hat irgendwie keinen guten Ruf»*. Drei Führungskräfte sagten, dass es schwierig sei bestimmte Profile zu rekrutieren, die die Belegschaft diverser machen würden. Das begründen zwei dieser Führungskräfte damit, dass es nicht viele passende Profile auf dem Markt gibt und eine Führungskraft, dass die Swisscom zwar an der Arbeitgebendenattraktivität arbeitet, andere Unternehmen aber schon weiter seien: *«die anderen haben eher aufgeholt und sind heutzutage auf einem ähnlichen Level. im Gesamten haben wir uns verbessert, aber die anderen haben sich mehr verbessert, als wir uns verbessert haben»*. Dabei bezieht sich diese Führungskraft auf Arbeitsmodelle und Unterstützungsangebote für arbeitende Mütter. Bei der Rekrutierung führen gemäss zwei Führungskräften der Zeitdruck und gemäss zwei Führungskräften die Anforderungen an die Kompetenzen dazu, dass der Diversität weniger Beachtung geschenkt wird. Eine Führungskraft sagt: *«Es kommt zum Teil vielleicht auch auf den Druck darauf an, wenn man sagt, hey, du musst in 3 Wochen 2 Leute rekrutieren. Dann reagierst du auch anders, als wenn du länger Zeit hast»*.

Herausforderungen bei Diversität

Zu möglichen Herausforderungen von Diversitätsbestrebungen haben sich alle neun Führungskräfte geäußert (17 Aussagen, siehe Tabelle 7).

Tabelle 7: Anzahl Aussagen zu Herausforderungen

	Erschwerte Kommunikation	Zu tiefe Anzahl	Risiko zu starker Forcierung	Teilzeit als Herausforderung	Erschwerte Wahrnehmung
Anzahl Führungskräfte	5	3	2	1	1
Anzahl Aussagen	6	3	4	4	1

Gemäss fünf der Führungskräfte kann eine diverse Belegschaft zu einer erschwerten Kommunikation führen, sei dies aufgrund der Kultur oder der effektiven Sprache. Dazu sagt eine Führungskraft: *«Wenn man mehr verschiedene Kulturen hat, kann es natürlich auch dazu führen, dass*

man vielleicht in der Interaktion untereinander mehr Meinungsverschiedenheiten oder andere Konflikte hat, weil man vielleicht in einer anderen Sprache spricht oder vielleicht in einem anderen Sprachstil spricht.».

Weiter sehen es drei Führungskräfte als Herausforderung, wenn nur eine Person «anders» ist als der Rest der Gruppe, also wenn es beispielsweise nur eine Frau in einem Leitungsteam hat. Das führe nicht zu den möglichen Vorteilen und erschwere die Arbeit dieser Person. Zwei der Führungskräfte sehen ein Risiko in zu stark forcierten Diversitätsmassnahmen. Diese können zu umgekehrter Diskriminierung oder wieder zu einer Homogenität führen (bspw. Diskriminierung von Männern) oder dazu, dass Frauen als sogenannte «Quotenfrauen» gesehen werden. Eine weitere Herausforderung ist gemäss einer Führungskraft, dass introvertierte Mitarbeitende oder Mitarbeitende im Teilzeitpensum von Führungskräften weniger wahrgenommen und dadurch weniger gefördert werden.

4.1.4 Stand Diversität bei der Swisscom AG

Die Führungskräfte wurden in den Interviews gebeten, einzuschätzen wie die Swisscom AG momentan bezüglich Diversität steht. Drei der Führungskräfte sagten allgemein, dass die Swisscom AG bezüglich Diversität keine Fortschritte oder sogar eher Rückschritte macht. Drei Führungskräfte nannten spezifisch die tiefe Anzahl von jungen Mitarbeitenden und je zwei den tiefen Stand von Frauen allgemein und Frauen im Kader. Zum Stand von jungen Mitarbeitenden sagte eine Führungskraft *«Insbesondere im Bereich von Generation also Age. Wir tun uns eher schwierig, ich sage mal, jüngere Leute zu holen und auch spannend zu sein bei ihnen».*

Gleichzeitig beschrieben zwei Führungskräfte die hohe Diversität bezüglich Nationalitäten der Mitarbeitenden und eine Führungskraft den hohen Frauenanteil in gewissen Bereichen der Swisscom AG. Sechs Führungskräfte beschrieben, dass sie eine positive Entwicklung in der Offenheit der Mitarbeitenden gegenüber Diversität erleben. Vier davon sagten zudem, dass sie mehr Präsenz des Themas bei der Swisscom AG feststellen. Eine Führungskraft sagte dazu:

«Ich habe das Gefühl, in diesen letzten fünf Jahren hat sich relativ viel bewegt. Das ganze Thema hat heute einen ganz anderen Stellenwert als noch vor fünf Jahren. Es ist viel präsenter. Das muss noch nicht heissen, dass sich auch in den Zahlen etwas tut aber ich finde, es ist ein sehr sehr wichtiger Anfang».

4.1.5 Massnahmen für Diversität bei der Swisscom AG

Alle Führungskräfte wurden in einem ersten Schritt gefragt an welche Massnahmen des Diversity Teams sie sich erinnern. In einem zweiten Schritt erhielten sie die Möglichkeit ihre Meinung zu bestehenden und möglichen Massnahmen mitzuteilen.

Erinnerte Diversitätsmassnahmen

In der folgenden Tabelle 8 ist aufgeführt, an welche Massnahmen sich die Führungskräfte am meisten erinnerten.

Tabelle 8: *Erinnerte Diversitätsmassnahmen*

	Kommunikation	Zahlen und Ziele	Massnahmen zur Umsetzung
Anzahl Führungskräfte	7	5	4
Anzahl Aussagen	10	5	4

Am meisten wurden **Kommunikationsmassnahmen** genannt. Davon erinnerten sich drei Führungskräfte an Kampagnen, zwei sprachen spezifisch die Kommunikation über unbewusste Vorurteile an und zwei Führungskräfte erinnerten sich an eine Intranetseite. Am zweitmeisten erinnerten sich die Führungskräfte an das Aufzeigen von **Zahlen und Zielen** in Bezug auf die Diversität bei der Swisscom (5 FK). An **Massnahmen zur Umsetzung der Diversitätsziele** erinnerten sich vier Führungskräfte. Dazu wurden die Stellenausschreibungen in Teilzeit (2 FK), die Bildung von Communitys (1 FK) und neuere Arbeitsmodelle (1 FK) genannt.

Auf die Frage, ob die Massnahmen auch die Teamleitenden und Mitarbeitenden erreichen, meinten vier Führungskräfte, dass dies so sei, wovon zwei sagten, dass sie es selbst weiter kommunizieren. Vier Führungskräfte sagten, dass die Massnahmen diese nicht oder zu wenig erreichen.

Meinungen zu Diversitätsmassnahmen

Im zweiten Schritt wurden Führungskräfte nach Ihrer Meinung zu den Diversitätsmassnahmen bei der Swisscom AG gefragt.

Drei Führungskräfte äusserten sich zuerst allgemein zum Diversity Team. Sie finden es wichtig, dass es dieses gibt. Eine Führungskraft betonte, dass es positiv sei, dass die Teammitglieder aus dem Business kommen:

«Da gab es super gute Resonanz weil die ja aus dem Business kommen. Weisst du, vorher gab es immer jemanden aus dem HR. Was auch super ist, aber die aus dem Business geben einen anderen Bezug. Und ich glaub das Thema ist viel sichtbarer geworden und viel mehr relatable».

Eine andere Führungskraft sagte jedoch, dass das Team zu klein sei, um eine grosse Wirkung zu erzielen. Allgemein bemängelten drei Teilnehmende, dass das Diversity Team viel kommuniziert, aber wenig Unterstützung in der Umsetzung oder dem Umgang mit Herausforderungen bietet.

Spezifisch zu den erinnerten Massnahmen wurden folgende Meinungen beschrieben.

Sechs Führungskräfte äusserten sich zur **Kommunikation**. Fünf davon finden, dass die Kommunikation grundsätzlich gut gemacht ist, wovon eine Führungskraft meinte, dass das Diversity Team noch mehr kommunizieren dürften. Eine weitere Führungskraft sagte, dass zu viel kommuniziert wurde. Zwei Führungskräfte, sehen jedoch das Risiko, dass die Kommunikation nur diejenigen erreicht, welche sich schon für das Thema interessieren. Spezifisch zur Kampagne sagten zwei Führungskräfte, dass sie zwar gut gemacht sei, aber schnell wieder vergessen wurde. Eine Aussage dazu ist *«Bildlich gut, eine gute Idee. Sie hat bei mir aber keinen grossen Footprint hinterlassen, muss ich sagen»*.

Vier Führungskräfte sprachen die **Zahlen und Ziele** an. Alle finden es gut, dass Zahlen gemessen und Ziele aufgezeigt wurden. Eine Aussage dazu ist *«Nur wenn du die Zahlen hast, kannst du etwas führen. Durch das haben sie Transparenz, sie haben die Transformation angefangen zu zeigen. Sie haben auch den Fortschritt gezeigt. Sie haben aber auch angeregt durch das zum gewisse Sachen sich selber zu überlegen»*. Zwei Führungskräfte sagten, dass es aber noch mehr Verbindlichkeit und Konsequenzen geben müsste, beispielsweise einen Einfluss auf den Bonus,

wenn die Ziele nicht erreicht werden. Eine Führungskraft meint hingegen, dass es nicht mehr Druck geben sollte.

Ein weiteres Thema waren **Massnahmen zur Umsetzung der Diversitätsziele**. Vier Führungskräfte haben sich zu neuen Arbeitsmodellen geäussert. Zwei Führungskräfte sagen, dass gute Arbeitsmodelle für die Vereinbarkeit mit Familie und Freizeit wichtig seien. Eine davon ergänzte, dass die Swisscom AG dabei schon weit ist, andere Unternehmen sie aber mit weiteren Massnahmen überholt haben. Eine weitere Führungskraft betont, dass es wichtig ist, dass die Führungskräfte bei der Umsetzung unterstützt und vor allem bei vielen Teilzeit-Anstellungen die Ziele des Bereichs angepasst werden.

Zwei Führungskräfte äusserten sich noch spezifisch zur Entwicklung von Mitarbeitenden als Umsetzungsmassnahme. Sie betonten, dass es wichtig ist, dass Talente gefördert werden und dafür auch Mentoring eine gute Möglichkeit sei. Zusätzlich sei es wichtig eine gute strategische Personalplanung zu haben und die Diversität als Faktor miteinzuplanen.

Ergänzend dazu zählten die Führungskräfte Faktoren auf, welche die Diversität im Unternehmen unterstützen können oder sie als besonders wichtig erachten.

Einerseits betonten vier Führungskräfte, dass es wichtig ist, eine klare Top Down Positionierung zu haben, also, dass sich die Leitung klar zum Ziel einer erhöhten Diversität positioniert. Eine Aussage dazu ist:

«Der erste Punkt ist wirklich top down, ... Es geht in der Regel von einem Verwaltungsratspräsident aus und vom CEO. Wenn man das genügend hat und dort auch gewisse, sagen wir Signalwirkungen aussenden können, dann hat das eine ganz große Wirkung».

Zum Stand bei der Swisscom gehen die Meinungen auseinander. Zwei dieser Führungskräfte finden, dass diese Positionierung gewährleistet ist und zwei finden, dass sie stärker sein müsste, vor allem sollte sie gemäss einer Führungskraft nicht nur von Frauen aus kommen.

Drei Führungskräfte finden, dass auch die Bottom Up Bewegung, also Massnahmen von Mitarbeitenden aus, wichtig sind. Eine erzählte, dass sie dies stark spüre, während eine weitere meinte, dass es zwar Gilden gibt, diese mit mehr Engagement aber effektiver wären.

Über alles gesehen betonten fünf Führungskräfte, dass eine offene Kultur und ein offenes Menschenbild besonders wichtig seien.

4.1.6 Unbewusste Vorurteile bei der Swisscom AG

Zum Thema unbewusste Vorurteile wurden die Führungskräfte gefragt, was sie schon darüber wissen und wie sie den Einfluss bei der Swisscom AG einschätzen. Danach wurden ihnen die fünf vom Diversity Team ausgewählten Biases vorgestellt und nach besonders kritischen Situationen sowie unterstützenden Massnahmen gefragt.

Wissen und Einfluss

Alle Führungskräfte hatten schon mal von unbewussten Vorurteilen gehört, die meisten hatten aber nur wenig Wissen darüber. Die fünf Biases kannten acht von ihnen nicht oder nur vom Titel her, wobei die andere Führungskraft beim Diversity Team war und sie deshalb kannte. Für die anderen acht Führungskräfte war es schwierig, sich die Biases in der Praxis vorzustellen. Trotzdem meinten fünf Führungskräfte, dass sie sich den Einfluss bei der Swisscom AG gross vorstellen.

Kritische Situationen

Nach der Vorstellung der Biases, wurden die Führungskräfte nach Situationen gefragt, in denen sie schon mal Biases miterlebt hatten und in welchen Situationen sie sich den Einfluss besonders stark oder kritisch vorstellen. Folgende Situationen wurden genannt (siehe Tabelle 9).

Tabelle 9: Kritische Situationen für unbewusste Vorurteile

Rekrutierung	<p>Acht Führungskräfte nannten die Rekrutierung als besonders kritische Situation. Drei davon berichteten vor allem vom Affinity Bias und drei andere vom Gender Stereotype, welche sie als häufig einschätzen. Als Risiken sehen zwei Führungskräfte vor allem die Zeitknappheit beim Rekrutieren und die Tatsache, dass mit wenig Informationen ein Urteil gefällt werden muss. Eine Aussage dazu ist: <i>«du hast nur kurz Zeit, du hast eine Unsicherheit, du versuchst eine Entscheidung zu treffen und du suchst sicher, an was kann ich mich eben gerade halten. Und da ist dann vielleicht für jemanden der ruhige weisse Mann angenehmer, weil er weiss, was er kriegt, als irgendwie die quirlige junge Dame»</i>.</p> <p>Zusätzlich empfinden zwei Führungskräfte spezifisch die Beförderung als kritisch. Eine davon meint damit konkret die Beförderung in die erste Führungsposition, da das Führungsverhalten noch nicht beurteilt werden kann.</p>
--------------	--

Beurteilung	Vier Führungskräfte empfinden die Leistungsbeurteilung als kritische Situation für unbewusste Vorurteile. Zwei davon berichteten vom Risiko, dass Äusserlichkeiten und die Sprache von Mitarbeitenden die Leistungsbeurteilung beeinflussen können. Eine FK sagte dazu: <i>«wenn eine Frau jetzt eine zu feine Stimme hat, wird aufs Mal der Inhalt nicht mehr so ernstgenommen dann hat sie mal die Haare so ein wenig offen oder vielleicht sogar einmal so Zöpfchen oder so. Und die wird wie so nicht ganz ernstgenommen, auch wenn sie tollen, top Inhalt macht. Und ich meine solche Sachen hast du immer wieder»</i> . Zwei weitere erzählten, dass auch die Visibilität von Mitarbeitenden zu Biases in der Beurteilung führen kann. Dies komme vor allem bei eher introvertierten Mitarbeitenden oder bei Teilzeitmitarbeitenden vor.
Sonstige	Weiter schätzt eine Führungskraft die Gefahr von unbewussten Vorurteilen vor allem beim Abbau von Mitarbeitenden als hoch ein und eine weitere bei der Verteilung von Aufgaben und Projekten.

Mögliche Massnahmen

Als letztes wurden die Führungskräfte nach möglichen Massnahmen gefragt, welche den Einfluss von unbewussten Vorurteilen minimieren könnten. Es wurden einerseits allgemeine Massnahmen vorgeschlagen und andererseits Massnahmen, welche sich spezifisch auf die Rekrutierung beziehen. Folgende allgemeine Massnahmen wurden vorgeschlagen (siehe Tabelle 10).

Tabelle 10: Häufigkeiten der allgemeinen Massnahmen gegen unbewusste Vorurteile

	Bewusstsein schaffen	Best Practice	Diverse Kontakte schaffen	Reflexion
Anzahl Führungskräfte	5	3	3	2
Anzahl Aussagen	8	5	3	2

Am meisten wurde gesagt, dass das Bewusstsein bei den Führungskräften und den Mitarbeitenden gestärkt werden muss (5 FK). Dabei solle kommuniziert werden, dass es Biases gibt, dass es alle haben und dass es normal ist. Drei Führungskräfte finden es wichtig, dass gute Beispiele ge-

zeigt werden, welche Stereotypen widerlegen. Weitere drei Führungskräfte empfehlen, den Kontakt zwischen unterschiedlichen Personengruppen zu fördern, also bewusst diverse Kontakte zu schaffen, um den Bezug dazu zu vergrössern. Weiter beschrieben zwei Führungskräfte die Reflexion nach Entscheidungsprozesse als wichtig. Dabei soll hinterfragt werden ob eigene Entscheidungen allenfalls von unbewussten Vorurteilen beeinflusst waren und was ein nächstes Mal anders gemacht werden könnte. Eine Aussage dazu ist: «Das wäre gut, wenn wir etwas reflektieren. ... wenn ich reflektiere, sage, okay, da habe ich einen Bias, dann wäre es auch wichtig zu sagen, was mache ich nächstes Mal anders?».

Spezifisch in Bezug auf die Rekrutierung wurden folgende Massnahmen vorgeschlagen (siehe Tabelle 11).

Tabelle 11: Häufigkeiten der Massnahmen gegen unbewusste Vorurteile in der Rekrutierung

	Mehrere Entscheidende	Objektive Kriterien	Anforderungen an die Selektion	Anonymisierte Bewerbungen
Anzahl Führungskräfte	7	3	3	2
Anzahl Aussagen	16	3	3	2

Am häufigsten wurde beschrieben, wie wichtig es sei, mehrere Personen im Prozess zu haben, welche die Entscheidung gemeinsam treffen (7 FK). Sechs dieser Führungskräfte betonten, dass diese Gruppe von Entscheidenden selbst divers sein sollte. Weiter sagten drei Führungskräfte, dass nach klaren Kriterien rekrutiert werden sollte und keine anderen Faktoren die Entscheidung beeinflussen dürfe. Hilfreich sei es gemäss drei Führungskräften auch, wenn es klare Anforderungen an die Diversität in der Vorselektion gäbe, also beispielsweise definiert ist, mindestens eine Frau und eine Person aus einem anderen Sprachraum müssten in die Vorselektion kommen. Als weitere Massnahme schlugen zwei Führungskräfte vor, das Foto auf Bewerbungen wegzulassen, um mögliche Biases zu minimieren.

4.2 Resultate zur Auswahl und Untersuchung des Teilprozesses

Für die Auswahl eines Teilprozesses, konnten aus der ersten Theorieuntersuchung und den Interviews zwei mögliche Teilprozesse identifiziert werden, welche besonders riskant für unbewusste Vorurteile zu sein scheinen: die Rekrutierung und die Beurteilung von Mitarbeitenden. Diese wurden weiter untersucht, um zusätzliche Informationen für die finale Auswahl zu erhalten (siehe Abschnitt 3.3.1). Die Ergebnisse aus diesen Gesprächen werden in Abschnitt 4.2.1 zusammengefasst. In Absprache mit dem Ansprechpartner der Swisscom AG wurde der Teilprozess Rekrutierung ausgewählt, welcher mit einem Expertinneninterview besser kennen gelernt wurde. In Abschnitt 4.2.2 findet sich eine Zusammenfassung der Ergebnisse daraus.

4.2.1 Resultate aus weiterführenden Untersuchungen zu den Teilprozessen

In offenen Gesprächen wurden die Teilprozesse Beurteilung und Rekrutierung weiter untersucht. Dabei wurde der Fokus auf die Systeme, die Möglichkeiten zur Anwendung von digitalen Nudges und die schon umgesetzten Massnahmen gegen unbewusste Vorurteile gelegt.

Teilprozess Beurteilung

Die Beurteilung oder auch das Feedback gehört zum Teil Entwicklung im Mitarbeitenden Life Cycle. Die folgende Tabelle 12 zeigt auf welches System dafür genutzt wird, wie die Möglichkeiten zur Umsetzung von digitalen Nudges sind und welche Massnahmen gegen unbewusste Vorurteile momentan schon umgesetzt sind.

Tabelle 12: Ergebnisse aus offenen Gesprächen zum Teilprozess Entwicklung

System	Entwicklungstool MyImpact
Möglichkeit zur Umsetzung von digitalen Nudges	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit, Nudges in E-Mails zu integrieren (es gibt jedoch schon einen Hinweis auf unbewusste Vorurteile mit Verlinkung in den E-Mails). • Das System MyImpact wird zurzeit hinterfragt und evtl. durch ein neues System ersetzt. Deshalb ist der Zeitpunkt für eine Umsetzung im System ungünstig.
Massnahmen gegen unbewusste Vorurteile	<ul style="list-style-type: none"> • Hinweis auf unbewusste Vorurteile in E-Mails die aus dem System gesendet werden. • Austausch mit anderen Führungskräften vor der Leistungsbeurteilung, um eigene Einschätzung zu hinterfragen.

Teilprozess Rekrutierung

Die Rekrutierung gehört zum Teil der Anstellung im Mitarbeitenden Life Cycle der Swisscom AG. Die folgende Tabelle 13 zeigt das genutzte System, die Möglichkeiten zur Umsetzung von digitalen Nudges und die bereits umgesetzten Massnahmen gegen unbewusste Vorurteile in der Rekrutierung auf. In diese Tabelle fliessen auch Ergebnisse aus dem Expertinneninterview nach der Wahl der Rekrutierung ein, weshalb diese ausführlicher ist als die Tabelle zur Beurteilung.

Tabelle 13: Ergebnisse aus offenen Gesprächen und dem Expertinneninterview zum Teilprozess Rekrutierung

System	Bewerbungstool Umantis
Möglichkeit zur Umsetzung von digitalen Nudges	<p><u>Nudges im Bewerbungstool</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Bewerbungstool wurde schon sehr stark für die Swisscom AG personalisiert, weshalb weitere Änderungen nur noch sehr eingeschränkt möglich sind. • Einzelne Möglichkeiten können geprüft werden, es gibt jedoch nur einen sehr tiefen Gestaltungsspielraum und wenige Orte für die Platzierung. • Mögliche Platzierungen wären: <ul style="list-style-type: none"> ○ Beim Einstieg ins System in einem grösseren Textfeld. ○ Bei der Bewerbungssichtung in sehr kleinen Textfeldern (zu prüfen). ○ Bei der Selektion/ Einstufung der Bewerbungsdossiers (zu prüfen). <p><u>Nudges in Workflowmails</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bei gewissen Schritten im Bewerbungstool werden sogenannte Workflowmails an die Führungskräfte ausgelöst. Diese könnten für Nudges genutzt werden, sind jedoch sehr unübersichtlich und werden selten gelesen. Dabei gibt es auch keine Gestaltungsmöglichkeiten. • Mögliche Workflowmails wären: <ul style="list-style-type: none"> ○ Bei Genehmigung der Stelle. ○ Beim Weiterleiten der Bewerbungen an die Führungskraft (nach der Vorselektion des Recruiters oder der Recruiterin). • Momentan werden keine Workflowmails bei der Einladung zum Gespräch oder vor der finalen Entscheidung der Führungskraft versendet. Evtl. könnte dies umgesetzt werden, würde jedoch Zusatzkosten und Abklärungen auslösen. <p><u>Sonstiges</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Da die Bewerbungsgespräche von den Führungskräften selbst geführt werden, ist es schwierig hier Einfluss zu nehmen. Sie tragen die Entscheidung zur Einladung

	<p>ins Gespräch in das System ein, dort gibt es jedoch technisch keine Möglichkeiten Nudges zu platzieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Führungskräfte erhalten Hilfsdokumente und einen Interviewleitfaden, welche für Nudges verwendet werden könnten. Es ist jedoch unklar ob und inwiefern diese genutzt werden. Im Leitfaden hat es schon einen Hinweis auf unbewusste Vorurteile (siehe Abschnitt 5.2.2). • Das Bewerbungstool wird zurzeit hinterfragt und evtl. durch ein neues System ersetzt. Deshalb ist der Zeitpunkt für eine Umsetzung im System ungünstig.
Massnahmen gegen unbewusste Vorurteile	<ul style="list-style-type: none"> • Diversitäts-Ambitionen formuliert • Genderneutrale Schreibweise in den Inseraten • Hinweise in Dokumenten

GRAVITY als mögliche Alternative

Da die Systeme der beiden Teilprozesse evtl. ersetzt werden, ist eine Umsetzung von Nudges darin zum jetzigen Zeitpunkt ungünstig. Aus diesem Grund wurde eine weitere Möglichkeit zur Umsetzung der Nudges geprüft. In einem Gespräch mit einem Vertreter der Gravity Global AG wurde die Software GRAVITY vorgestellt. Diese unterstützt Nutzer und Nutzerinnen bei der Navigation in Systemen. Die Software kann für die meisten bestehenden Systeme genutzt werden und fügt sogenannte Icons (Symbole, die angeklickt werden können) ein, welche dann eine Notifikation anzeigen. Diese Notifikationen befähigen Nutzer und Nutzerinnen selbständig neue Systeme zu erlernen (Vertreter Gravity Global AG, persönl. Mitteilung, 27.04.2022; Gravity Global AG, 2022).

Im Zusammenhang mit dieser Arbeit, könnten diese Icons und Notifikationen als Nudges in den Systemen der Entwicklung und der Rekrutierung genutzt werden. Die Icons könnten an den gewünschten Punkten im System platziert und die Notifikation für den Inhalt der Nudges genutzt werden. Der Inhalt kann sehr individuell gestaltet werden, mit Texten, Bildern und Videos. Dadurch hätten die Grenzen der bestehenden Systeme keinen Einfluss. Zusätzlich können verschiedene Auswertungen gemacht werden, beispielsweise kann gemessen werden ob und wie lange die Notifikationen angeschaut wurden. Der Aufwand und die Dauer der Implementation unterscheiden sich je nach System und Personalisierung des Systems an das Unternehmen. Für die Kosten werden ca. 17'000.- CHF pro System geschätzt (Vertreter Gravity Global AG, persönl. Mitteilung, 27.04.2022; Gravity Global AG, 2022).

4.2.2 Ergebnisse Expertinneninterview zur Rekrutierung

Mithilfe der ersten Theorieuntersuchung, den Interviews mit Führungskräften und den weiteren Untersuchungen der Teilprozesse wurde der Teilprozess Rekrutierung ausgewählt. Die Gründe für diese Auswahl werden in Abschnitt 5.1 genauer erläutert. Um diesen Teilprozess besser kennen zu lernen wurde ein weiteres Expertinneninterview geführt. Die Ergebnisse daraus werden in diesem Abschnitt zusammengefasst.

Die Anstellung bei der Swisscom AG wird von zwei Bereichen ausgeführt. Das Rekrutierungsteam übernimmt Stellen, welche mit einem klassischen Rekrutierungsprozess besetzt werden können. Stellen welche schwer zu besetzen sind, beispielsweise weil die Funktion vom Fachkräftemangel betroffen ist, werden vom Active Sourcing Team rekrutiert (Rekrutierungsexpertin, persönl. Mitteilung, 12.05.2021). Für den ausgewählten Teilprozess wird auf die klassische Rekrutierung fokussiert, da bei dieser die Führungskraft den grössten Teil der Entscheidungen trifft (siehe weiter unten: Beteiligte Rollen). Im Sourcing Prozess haben die Sourcer oder Sourcerinnen einen grösseren Einfluss auf die Auswahl (Rekrutierungsexpertin, persönl. Mitteilung, 12.05.2021). Da die Fragestellungen dieser Arbeit sich auf die Entscheidungen von Führungskräften beziehen und die Interviews mit Führungskräften geführt wurden, werden die Massnahmen und Nudges auf Basis der klassischen Rekrutierung erarbeitet.

Beteiligte Rollen

Im klassischen Rekrutierungsprozess sind hauptsächlich ein Recruiter oder eine Recruiterin aus dem Rekrutierungsteam und die Führungskraft beteiligt. Der Recruiter oder die Recruiterin ist für die Führung durch den Prozess, die Vorselektion und die administrative Unterstützung zuständig. Die Führungskraft informiert über die Anforderungen, führt die Bewerbungsgespräche und trifft die finalen Entscheidungen.

Prozess

In der folgenden Tabelle 14 wird der Prozess der klassischen Rekrutierung bei der Swisscom AG aufgezeigt (Rekrutierungsexpertin, persönl. Mitteilung, 12.05.2021). Zur einfacheren Lesbarkeit wird der Recruiter oder die Recruiterin mit «RC» und die Führungskraft mit «FK» abgekürzt.

Tabelle 14: Prozessschritte der klassischen Rekrutierung bei der Swisscom AG

Nr.	Prozessschritt	Beschreibung	Hilfsmittel
1	Besetzungsantrag	<ul style="list-style-type: none"> • FK meldet Bedarf via Tool • Stelle wird freigegeben & erreicht RC 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbungstool
2	Auftragsklärung	<ul style="list-style-type: none"> • RC führt eine Auftragsklärung mit FK durch • Themen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Anforderungen (Must, Nive to have) ○ Ausschreibung & Empfehlungsprogramm ○ Rollenverteilung RC/ FK ○ Diversität ○ Tipps & Tricks 	<ul style="list-style-type: none"> • Leitfaden für die Anforderungsanalyse • Diversitäts-Hilfsmittel
3	Rekrutierungsart	<ul style="list-style-type: none"> • RC klärt ab, ob es eine klassische Rekrutierung oder ein Active Sourcing (wenn schwer zu besetzen) wird • Wenn Active Sourcing: Ende des klassischen Rekrutierungsprozesses – Team Active Sourcing übernimmt 	
4	Dossierbeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> • RC macht Vorselektion der Bewerbungen und sagt direkt ab, wenn ungenügend • FK prüft Vorselektion und trifft finale Entscheidung wer eingeladen wird 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbungstool
5	Intervieworganisation	<ul style="list-style-type: none"> • FK laden Bewerbende zu Bewerbungsgesprächen ein 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbungstool
6	Interview	<ul style="list-style-type: none"> • FK führen Gespräche ohne RC <ul style="list-style-type: none"> ○ Keine Struktur vorgegeben ○ Nutzung des Leitfadens unterschiedlich ○ Keine Kontrolle durch RC ○ Lohnverhandlung im Gespräch 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviewleitfaden • eLearning zu Interviews • Diversitäts-Hilfsmittel
7	Feedback an Bewerbende	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbenden wird zu- oder abgesagt von: <ul style="list-style-type: none"> ○ Bei persönlichem Kontakt: FK ○ Wenn kein persönlicher Kontakt: RC über Tool 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbungstool
8	Offerte	<ul style="list-style-type: none"> • RC sendet Offerte per Tool an Bewerbende • Bewerbende können annehmen/ ablehnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbungstool
9	Referenzen einholen	<ul style="list-style-type: none"> • FK holt Referenzen ein 	
10	Vertragsauslösung	<ul style="list-style-type: none"> • RC erstellt den Vertrag im Tool und sendet ihn per Post an zukünftige Mitarbeitende • RC sendet Vertragsbeilagen per Tool an zukünftige Mitarbeitende 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbungstool
11	Next Steps	<ul style="list-style-type: none"> • FK bereitet Eintritt vor 	

Hilfsmittel

Die folgende Tabelle 15 gibt eine Übersicht über die Hilfsmittel, welche im Rekrutierungsprozess genutzt werden.

Tabelle 15: *Hilfsmittel im Rekrutierungsprozess der Swisscom AG*

Hilfsmittel	Beschreibung
Rekrutierungstool	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbungstool welches im ganzen Rekrutierungsprozess genutzt wird, unter anderem für diese Schritte: <ul style="list-style-type: none"> ○ Bewerbungseingang, Selektion, Absage ○ Offerte senden und Vertragserfassung
Sharepoint mit Prozessbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> • Ein öffentlicher Sharepoint in welchem die FK die Prozessschritte und weitere Tipps & Tricks anschauen können
Leitfaden für die Auftragsklärung	<ul style="list-style-type: none"> • Übersicht über zu besprechende Themen • Hinweis auf Diversität (Offenheit, Teilzeit, Jobsharing)
Interviewleitfaden	<ul style="list-style-type: none"> • Mögliche Interviewfragen • Tipps & Tricks • Hinweis auf unbewusste Vorurteile (Affinity Bias, Halo-Effekt, Confirmation Bias, Gender Bias, Ageism^a) & Umgang damit (Bewusstsein, 4-Augen-Prinzip)
eLearning zu Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Interview-Arten (vor Ort, per Telefon, per Video) • Gute Fragen, verbotene Fragen
Diversitäts-Hilfsmittel	<ul style="list-style-type: none"> • Hinweise auf Diversität • Link auf Diversität Sharepoint

^aAgeism = Bias zu Altersdiskriminierung, Negative Beurteilung aufgrund des Alters

Die Ergebnisse aus diesem Kapitel werden im Kapitel 5 anhand der Fragestellungen analysiert, interpretiert und diskutiert.

5 Diskussion

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, Massnahmen und mögliche Nudges zu erarbeiten, welche den Einfluss von unbewussten Vorurteilen im Mitarbeitenden Life Cycle der Swisscom AG nachhaltig minimieren (siehe Abschnitt 1.1). Daraus ergaben sich folgende Fragestellungen:

1. In welchen Teilprozessen des Mitarbeitenden Life Cycles der Swisscom AG ist das Risiko von unbewussten Vorurteilen besonders hoch?
2. Mit welchen Massnahmen kann der Einfluss von unbewussten Vorurteilen bei Führungskräften im Mitarbeitenden Life Cycle der Swisscom AG nachhaltig minimiert werden?
3. Wie können digitale Nudges für die Minimierung des Einflusses von unbewussten Vorurteilen im Mitarbeitenden Life Cycle umgesetzt werden?

Um dafür Daten zu erheben, wurden Interviews mit Führungskräften sowie Experten und Expertinnen der Swisscom AG geführt (siehe Kapitel 3). Die daraus erfolgten Ergebnisse (siehe Kapitel 4) und grundlegenden Theorien (siehe Kapitel 2) bildeten die Basis für die Erarbeitung der Massnahmen und möglichen Nudges.

Im nächsten Abschnitt 5.1 werden die Fragestellungen beantwortet und die Massnahmen sowie die Nudges beschrieben. Danach werden in Abschnitt 5.2 Limitationen der Arbeit und in Abschnitt 5.3 weitere Forschungsmöglichkeiten aufgezeigt.

5.1 Beantwortung der Fragestellungen

In diesem Abschnitt werden die Fragestellungen mithilfe der Daten aus den Erhebungen und der Theorie beantwortet. In einem ersten Schritt wird die Fragestellung 1 beantwortet. Danach wird die Auswahl des Teilprozesses begründet. Anschliessend werden die Fragestellung 2, beginnend mit den Unterfragestellungen beantwortet und die erarbeiteten Massnahmen beschrieben. Zum Schluss werden die Fragestellung 3 beantwortet und die möglichen Nudges vorgestellt.

Fragestellung 1:**In welchen Teilprozessen des Mitarbeitenden Life Cycles der Swisscom AG ist das Risiko von unbewussten Vorurteilen besonders hoch?**

Von den Führungskräften der Swisscom AG wurde die Rekrutierung am meisten als kritisch für unbewusste Vorurteile genannt. Auch in der Theorie wird die Rekrutierung am häufigsten in Verbindung mit unbewussten Vorurteilen aufgeführt (Consul et al., 2021; Oberai & Anand, 2018). Vor allem in der Vorselektion der Bewerbungen und in den Bewerbungsgesprächen scheint das Risiko, Entscheide auf Basis von unbewussten Vorurteilen zu fällen, sehr hoch zu sein (Consul et al., 2021; Frieder et al., 2016). Zwei Führungskräfte der Swisscom AG sehen bei der Rekrutierung die Zeitknappheit und mangelnde Informationen für die Entscheidung als Gründe. Dies wird in der Theorie bestätigt. Gemäss Kahneman (2011) werden fehlende Informationen oft mit eigenen Annahmen kompensiert. Besonders Erlebnisse mit dem Affinity Bias und dem Gender Stereotype wurden von den Führungskräften häufig erzählt, was sich auch in Studien gezeigt hat (Consul et al., 2021; Peng et al., 2019; Ross, 2008). Auf diese beiden Biases wird im Interviewleitfaden spezifisch hingewiesen, scheinbar kommen diese aber trotzdem noch vermehrt vor. Es stellt sich also die Frage, ob dieser Hinweis die gewünschte Wirkung erzeugt.

Ebenfalls bei der Beurteilung der Mitarbeitenden sehen die Führungskräfte ein Risiko für unbewusste Vorurteile. Sie schätzen ein, dass Äusserlichkeiten und Sprache einen Einfluss auf die Beurteilung haben können. Dass die Beurteilung der Mitarbeitenden oft durch unbewusste Vorurteile beeinflusst sein kann, findet sich auch in der Theorie wieder (Consul et al., 2021; Oberai & Anand, 2018). Weitere Teilprozesse wurden weder in den Interviews noch in der Theorie vermehrt angesprochen.

Zusammengefasst scheint vor allem bei der Rekrutierung und der Beurteilung von Mitarbeitenden ein höheres Risiko für unbewusste Vorurteile zu bestehen.

Auswahl des Teilprozesses

Auf Basis der Beantwortung der Fragestellung 1 scheint bei den Teilprozessen Rekrutierung und Beurteilung ein besonders hohes Risiko für unbewusste Vorurteile zu bestehen, weswegen diese beiden Teilprozesse in Absprache mit dem Ansprechpartner der Swisscom AG in die engere Auswahl genommen wurden. In den weiteren Untersuchungen zu den beiden Teilprozessen, hat

sich gezeigt, dass in der Rekrutierung mehr Möglichkeiten für die Umsetzung von Massnahmen und Nudges bestehen. Obwohl schon einige Massnahmen umgesetzt wurden, schätzen die Führungskräfte das Risiko für unbewusste Vorurteile bei der Rekrutierung immer noch am höchsten ein und auch in der Theorie wird die Rekrutierung in diesem Zusammenhang am meisten aufgeführt (Consul et al., 2021; Oberai & Anand, 2018). Dies spricht für die Notwendigkeit von weiteren Massnahmen in diesem Teilprozess. Auch wieder in Absprache mit dem Ansprechpartner der Swisscom AG wurde deshalb der Teilprozess der Rekrutierung als Fokus für die Erarbeitung der Massnahmen und Nudges ausgewählt.

Fragestellung 2:

Mit welchen Massnahmen kann der Einfluss von unbewussten Vorurteilen bei Führungskräften im Mitarbeitenden Life Cycle der Swisscom AG nachhaltig minimiert werden?

Um die Fragestellung 2 zu beantworten, werden zuerst die Unterfragestellungen beantwortet. Diese dienen als Grundlage für die erarbeiteten Massnahmen. Wie schon erwähnt wird dabei der Fokus auf die Rekrutierung gelegt.

Unterfragestellungen:

1 Wie nehmen die Führungskräfte die Diversität und die Diversitätsmassnahmen der Swisscom AG wahr und wie ist ihre Einstellung dazu?

Die Wahrnehmung der Diversität bei der Swisscom AG scheint unter den Führungskräften sehr unterschiedlich. Etwas mehr Führungskräfte nehmen diese als tief und etwas weniger Führungskräfte nehmen sie als hoch wahr. Der grösste Teil der Führungskräfte ist sich jedoch einig, dass sich die Offenheit der Mitarbeitenden positiv entwickelt hat und das Thema Diversität präsentiert wurde. Auch die Führungskräfte selbst stehen dem Thema Diversität positiv gegenüber, finden es aber wichtig, dass nicht nur die Genderthematik, sondern auch andere Arten der Diversität beachtet werden. Sie sehen verschiedene Vorteile, wie bessere Lösungen durch verschiedene Perspektiven und ein besseres Employer Branding, sind sich jedoch auch möglichen Risiken, wie einer erschwerten Kommunikation bewusst.

Bezüglich der Massnahmen erinnerten sich die Führungskräfte am häufigsten an die Kommunikationsmassnahmen, danach an die Zahlen und Ziele sowie an einige Umsetzungsmassnahmen. Zu den Umsetzungsmassnahmen wurden jedoch nur vereinzelte Massnahmen erinnert und

eine Führungskraft wünscht sich spezifisch mehr Unterstützung in der Umsetzung. Es scheint, als ob die Kommunikation und die gezeigten Zahlen und Ziele eine erste positive Wirkung auf die Einstellung und das Bewusstsein für Diversität zeigen. Eine Unterstützung bei der Umsetzung der Ziele wird von den Führungskräften jedoch weniger wahrgenommen. Ob diese Unterstützung weniger geboten oder nur weniger stark wahrgenommen wird, kann hier nicht beantwortet werden.

Die geäußerten Meinungen zu den Massnahmen sind unterschiedlich. Grundsätzlich kommen sie bei den Führungskräften gut an, trotzdem sehen sie noch einige kritische Punkte oder Verbesserungsmöglichkeiten. Bei den Kommunikationsmassnahmen stellten die Führungskräfte in Frage, ob diese auch die richtigen Personen erreichen und ob sie die gewünschte langfristige Wirkung erzielen. Bei den Zahlen und Zielen wünschen sich einige Führungskräfte mehr Druck und Verbindlichkeit. Und zu den Umsetzungsmassnahmen finden sie, dass noch mehr Massnahmen gemacht werden könnten, es jedoch auch mehr Unterstützung für die Führungskräfte benötigt. Als Hindernisse um eine diverse Belegschaft zu erreichen, sehen sie vor allem die Schwierigkeit, gewisse Profile zu rekrutieren, den schlechten Ruf von Teilzeit und die Zeitknappheit bei Rekrutierungen. Eine Führungskraft wünscht sich, dass bei vielen Teilzeitmitarbeitenden, die Ziele des Teams angepasst werden, damit kein Nachteil entsteht. Könnte der Druck zur Zielerreichung möglicherweise ein Hindernis für die Führungskräfte sein? Es stellt sich die Frage, ob die von den Führungskräften im Alltag wahrgenommenen Hindernisse genügend untersucht und darauf reagiert wird.

Grundsätzlich scheinen die Führungskräfte die Initiativen des Diversity Teams positiv wahrzunehmen, es wirkt aber als ob diese ihrer Meinung nach nicht ausreichen und sie sich noch mehr wünschen, vor allem was die Unterstützung angeht. Es stellt sich aber die Frage, ob es noch zu viele Hindernisse im Alltag gibt die den Aufbau von Diversität in den Teams erschweren und die Führungskräfte von der aktiven Umsetzung der Diversitätsziele abhalten oder ob allenfalls die Einstellung zwar positiv, die Motivation selbst aktiv zu werden, nicht hoch genug ist und sie deshalb mehr Anstoss benötigen. Die Aussagen dazu, dass es mehr Druck und mehr Konsequenzen geben sollte, würde für die zweite Interpretation sprechen. Beide Möglichkeiten zeigen die Notwendigkeit von weiteren Massnahmen auf, welche die Führungskräfte bei der Umsetzung und dem Umgang mit Hindernissen unterstützen sowie weiter für das Thema sensibilisieren.

2 Wie stark ist das Bewusstsein von Führungskräften zu unbewussten Vorurteilen?

Alle der befragten Führungskräfte haben schon mal von unbewussten Vorurteilen gehört, der grösste Teil kennt aber die Biases und wie sie in der Praxis vorkommen nicht oder nur bedingt. Trotzdem stellen sich die Führungskräfte den Einfluss von unbewussten Vorurteilen bei der Swisscom AG gross vor. Auch diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Massnahmen des Diversity Teams eine erste Wirkung auf das Bewusstsein der Führungskräfte bei der Swisscom AG hatten, was für die Minimierung von unbewussten Vorurteilen sehr wichtig ist und der erste Schritt sein sollte (McCormick, 2016; Nalty, 2016; Oberai & Anand, 2018; Ross, 2008). Bei den Details zu den Biases und dem Vorkommen in der Praxis scheinen jedoch noch Lücken zu bestehen. Es stellt sich die Frage wie gut die Führungskräfte unbewusste Vorurteile vermeiden können, wenn sie die spezifischen Biases und vor allem die Anwendung in der Praxis nicht kennen. Eine Empfehlung aus der Theorie ist, Biases zu identifizieren, welche im Unternehmen vorkommen und deren Vorkommen zu erklären (Henneman, 2014; McCormick, 2016; Oberai & Anand, 2018). Die Swisscom AG hat dies mit den fünf ausgewählten Biases gemacht und sie in der Kampagne vorgestellt (S. Gal, persönl. Mitteilung, 17.01.2022). Die Resultate weisen jedoch darauf hin, dass es noch mehr benötigt, damit diese Biases auch mit dem Arbeitsalltag verknüpft werden können. Das spricht einerseits für weitere Massnahmen zur Sensibilisierung und Informationsvermittlung und andererseits für Massnahmen, welche direkt im Arbeitsalltag ansetzen. Mit Informationsnudges welche direkt in den Prozess implementiert werden, könnten beide Anforderungen kombiniert werden.

Massnahmen für die Minimierung von unbewussten Vorurteilen in der Rekrutierung:

Für die Beantwortung der Fragestellung 2 wurden Massnahmen für den Rekrutierungsprozess erarbeitet, welche auf den Interviews und der Theorieuntersuchung sowie den vorangegangenen Unterfragen basieren. Diese zielen darauf ab, den Einfluss von unbewussten Vorurteilen zu minimieren, einerseits mit Massnahmen, um das Bewusstsein noch stärker aufzubauen und andererseits mit verschiedenen Änderungen im Prozess, welche von sich aus, den Einfluss von unbewussten Vorurteilen minimieren sollten. Dabei ist jedoch wichtig zu beachten, dass auch diese Massnahmen im Rekrutierungsprozess nur bedingt wirksam sein können, wenn mögliche Hindernisse für die Führungskräfte nicht adressiert und wenn möglich eliminiert wurden.

In der folgenden Tabelle 16 sind die Empfehlungen und je Begründungen dazu aufgeführt. Zur einfacheren Lesbarkeit werden unbewusste Vorurteile teilweise mit UV abgekürzt.

Tabelle 16: Vorgeschlagene Massnahmen zur Minimierung von unbewussten Vorurteilen in der Rekrutierung

Massnahmen	Begründung
<p>1 Schulung/ Workshop über unbewusste Vorurteile</p> <p>Als Basis für die weiteren Massnahmen, wird empfohlen Workshops durchzuführen, in welchen UV nochmals erklärt werden und gemeinsam erarbeitet wird, wie diese in der Praxis und bei sich selbst vorkommen können. Idealerweise können die UV selbst erlebt (mit Rollenspielen, Beispielen, etc.) und eigene UV identifiziert werden. Als Zielgruppe werden Führungskräfte und Recruiter oder Recruiterinnen empfohlen.</p> <p>Inhalt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Theorie zu UV und Biases • UV in der Praxis erleben, eigene UV erkennen • Vermeiden von UV <p>Wenn dies aus Zeit- oder Ressourcen Gründen so nicht durchgeführt werden kann, wird empfohlen mind. mit den Recruitern oder Recruiterinnen solche Schulungen durchzuführen, damit diese das Wissen den Führungskräften weitergeben und beratend tätig sein können.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Detailwissen und der Praxisbezug bezüglich unbewusster Vorurteile bei den Führungskräften zeigt noch Lücken auf. • Mit Trainings kann fehlendes Wissen zu UVs in der Praxis aufgebaut und eigene Biases erkannt werden. Um den Einfluss von UV zu minimieren, sind Wissen und Bewusstsein darüber sehr wichtig (Anand & Oberai, 2018; McCormick, 2016; Nalty, 2016; Ross, 2008). Menschen haben stärkere Biases, wenn sie denken, dass sie keine haben (Uhlmann & Cohen, 2007). • Die Führungskräfte der Swisscom AG sagten selbst, dass der Aufbau des Bewusstseins, dass alle UVs haben, wichtig sei. • Trainings eignen sich, wenn sie gut aufgebaut sind, um das Bewusstsein für UV zu stärken (Emerson, 2017; McCormick, 2016; Ross, 2008)

<p>2</p>	<p>Anforderungen an die Vorselektion der Bewerbenden</p> <p>Bevor die Führungskraft die Bewerbungs dossiers sichtet, wird von dem Recruiter oder der Recruiterin eine Vorselektion durchgeführt. Es wird empfohlen, dass Diversitäts-Anforderungen an diese Vorselektion gestellt werden. Diese könnten wie folgt sein und müssen sich an den Zielen der Unternehmung orientieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mind. 2 Frauen • Eine Verteilung der Altersstruktur • Mind. eine Person aus einer anderen Sprachregion <p>Nicht immer treffen auch genügend qualifizierte Bewerbungen dafür ein. Das könnte jedoch als Motivation genutzt werden, zu versuchen mit den Inseraten diversere Bewerbende anzusprechen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • In der Theorie wird empfohlen Anforderungen an die Vorselektion zu stellen, da dies UV vermindern kann (Consul et al., 2021; Peng et al., 2019). • Auch die Führungskräfte haben diese Massnahme vorgeschlagen.
<p>3</p>	<p>Klarere Vorgaben für die Durchführung der Bewerbungsgespräche</p> <p>Um den Einfluss von unbewussten Vorurteilen in den Bewerbungsgesprächen zu minimieren, wird empfohlen, dass mehr Vorgaben oder klarere Empfehlungen für die Durchführung von Bewerbungsgesprächen gemacht werden. Dazu könnten folgende Punkte gehören:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es sollen klare Beurteilungskriterien vorgängig festgehalten werden, welche im Leitfaden mit passenden Fragen abgebildet sind. • Vom Leitfaden sollte so wenig wie möglich abgewichen werden. • Bei den Gesprächen sollen immer mind. zwei Personen dabei sein, welche beurteilen. Die Gruppe der Beurteilenden sollte möglichst divers sein. • Die Nachbesprechung soll strukturiert nach den definierten Beurteilungskriterien geführt werden. Mögliche weitere Beobachtungen werden erst danach besprochen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei der Swisscom AG liegt die Durchführung der Bewerbungsgespräche in der Verantwortung der Führungskräfte. Die Recruiter oder Recruiterinnen sind nicht dabei und wissen nicht, wie diese Gespräche geführt werden. Die Führungskräfte erhalten dafür Hilfsmittel. Es ist jedoch nicht klar, inwiefern diese genutzt werden. • Klare Kriterien sind wichtig, damit Entscheidungen nicht aufgrund von UV gefällt werden (Consul et al., 2021; Harff & McLachlan, 2021; Koivunen, Olsson, Olshannikova & Lindberg, 2019). Auch von den Führungskräften wurde dies beschrieben. • Strukturierte Gespräche und standardisierte Fragen helfen dabei, die Vergleichbarkeit zu gewährleisten und UV zu minimieren (Consul et al., 2021; McCormick, 2016). • Fast alle der Führungskräfte haben vorgeschlagen, dass immer mehrere Personen beim Gespräch dabei sind und dass diese Gruppe divers sein soll. Auch in der Theorie wird bestätigt, dass

	<ul style="list-style-type: none"> • Es soll aktiv Zeit für die Reflexion eingeplant werden. Einerseits nach den Gesprächen damit keine zu schnellen Entscheidungen getroffen werden und andererseits nach der Anstellung, damit getroffene Entscheidungen für ein nächstes Mal reflektiert werden. <p>Damit diese Vorgaben auch umgesetzt werden können, ist es wichtig, dass die Führungskräfte über die Gründe informiert und in der Umsetzung geschult werden. Dies könnte z.B. auch Bestandteil der Trainings sein.</p>	<p>dies hilft, um UV zu vermeiden (Harff & McLachlan, 2021; Hoover et al., 2018; Peng et al., 2019).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Entscheidungen mit wenig Informationen erhöhen das Risiko von UV (Frieder et al., 2016; Kahneman, 2011). Es ist wichtig sich Zeit für Reflexion zu Biases zu nehmen (Nalty, 2016).
4	Stereotypen widerlegen <p>Um bestehende Stereotypen zu minimieren, wird empfohlen Beispiele zu kommunizieren, welche Stereotypen bewusst widerlegen. Das könnten beispielsweise Geschichten von Frauen in Führungspositionen, erfolgreichen Teilzeitmitarbeitenden oder mehrsprachigen Teams sein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Gegenbeispiele zu sehen, hilft dabei, Stereotypen in den Köpfen von Menschen zu minimieren (Nalty, 2017; Onyeador et al., 2020; Ross, 2008). • Die Führungskräfte der Swisscom AG haben dies vorgeschlagen.
5	Digitale Nudges umsetzen <p>Es wird empfohlen die Anwendung von digitalen Nudges weiter zu prüfen und umzusetzen. Weitere Informationen finden sich bei der Beantwortung der Fragestellung 3.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das fehlende Wissen von Führungskräften zur UV in der Praxis und der Rückgang des Interesses nach der Kampagne spricht für eine regelmässige Erinnerung. In der Theorie werden regelmässige Erinnerungen zur nachhaltigen Bewusstseinsförderung empfohlen (Nalty, 2016; Williamson & Foley, 2018).

Fragestellung 3:**Wie können digitale Nudges für die Minimierung des Einflusses von unbewussten Vorurteilen im Mitarbeitenden Life Cycle umgesetzt werden?**

Wie schon die Beantwortung der vorangehenden Fragestellungen gezeigt hat, scheinen weitere Massnahmen sinnvoll zu sein, um das Wissen über Biases und deren Vorkommnis in der Praxis zu erhöhen. Wichtig ist dabei, dass die Massnahmen nachhaltig sind und in den Arbeitsprozess integriert werden. Dafür wird empfohlen, dass sie sich wiederholen und regelmässig daran erinnern (Nalty, 2016; Williamson & Foley, 2018). Diese Punkte sprechen für digitale Informationsnudges die direkt in den Rekrutierungsprozess eingefügt werden.

Wie in Abschnitt 4.2.1 beschrieben, ist es zum aktuellen Zeitpunkt nicht sinnvoll, Nudges in den genutzten Systemen zu implementieren, da diese möglicherweise bald ersetzt werden. Aus diesem Grund wird die Umsetzung darin nicht konkret beschrieben. Falls die Systeme trotzdem bleiben, können die Ergebnisse aus Abschnitt 4.2.1 für die Implementierung genutzt werden. In Absprache mit dem Ansprechpartner der Swisscom AG, werden hier Vorschläge für mögliche digitale Nudges im Rekrutierungsprozess erarbeitet, jedoch ohne Bezug auf ein spezifisches System.

Die Erarbeitung der digitalen Nudges orientierte sich an den Schritten von Harff und McLachlan (2021) und dem EAST-Framework (BIT, 2015). Folgende Informationen ergaben sich daraus (siehe Tabelle 17).

Tabelle 17: Übergeordnete Informationen zur Erarbeitung von digitalen Nudges

Zu veränderndes Verhalten	Entscheidungen im Rekrutierungsprozess, welche von unbewussten Vorurteilen beeinflusst sind. Dies zeigt sich vor allem bei der Selektion der Bewerbenden und im Bewerbungsgespräch.
Zielgruppe	Führungskräfte der Swisscom AG
Können (können sie das Verhalten zeigen?)	Unklar ob unbewusste Vorurteile ganz eliminiert werden können, jedoch kann der Einfluss davon minimiert werden (Oberai & Anand, 2018).
Motivation (wollen sie das Verhalten ändern?)	Die Führungskräfte haben eine positive Einstellung gegenüber Diversität. Wie stark die Motivation ist, kann nicht genau eingeschätzt werden.
Wissen (haben sie das Wissen dazu?)	Die Führungskräfte wissen, dass es unbewusste Vorurteile gibt, kennen jedoch grösstenteils die spezifischen Biases und deren Vorkommnis in der Praxis nicht.
Ziel	Den Einfluss von unbewussten Vorurteilen im Rekrutierungsprozess minimieren.

Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Risiko, dass Führungskräfte finden, dass zu oft kommuniziert wird und die Einstellung sich negativ verändert. • Risiko, dass die Nudges ignoriert werden, vor allem nach mehrmaligem Erscheinen der gleichen Nudges.
Nudging-Art	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Informations-Nudges/ Reframe</u>: damit das Wissen, v.a. die Verbindung zur Praxis, aufgefrischt wird. • <u>Remind</u>: damit das Bewusstsein regelmässig aufgefrischt wird

Aus diesen Informationen wurden zwei Nudges erarbeitet; einmal für die Vorselektion der Bewerbungsdossiers und einmal für das Bewerbungsgespräch.

1. Nudging: Vorselektion der Bewerbungen

Da in der Vorselektion der Bewerbungen ein Risiko für unbewusste Vorurteile besteht (Consul et al., 2021; Oberai & Anand, 2018), wird ein Nudge in diesem Prozessschritt platziert. In der Tabelle 18 ist eine mögliche Umsetzung davon beschrieben.

Tabelle 18: Nudging-Umsetzung für die Vorselektion von Bewerbungen

Ziele	Das Bewusstsein für unbewusste Vorurteile in der Vorselektion erhöhen und zur Reflexion anregen. Dadurch soll der Einfluss von unbewussten Vorurteilen in der Selektion der Bewerbungen minimiert werden.
Zeitpunkt	Zum Zeitpunkt der Vorselektion der Dossiers im Bewerbungstool, idealerweise wenn sich der Nutzer oder die Nutzerin in der Übersicht der Bewerbungen einer Stelle befindet. Mögliche Punkte im System wären: <ul style="list-style-type: none"> • Sobald die Übersicht der Bewerbungen geöffnet wurde als Push Notifikation die manuell geschlossen werden muss. • Wenn ein Bewerbungsprofil geöffnet wird, als Push Notifikation oder als Icon mit einer Notifikation hinterlegt.
Nudging-Art	Mischung aus Informationsnudge/ Reframe und Remind
Design	<ul style="list-style-type: none"> • Notifikation mit Text <ul style="list-style-type: none"> ○ Start mit direkter Ansprache und Frage ○ Zweiter Teil mit Erklärung von Biases & Aufforderung ○ Link auf Intranetseite • Idealerweise wird randomisiert zwischen verschiedenen Texten gewechselt, um die Aufmerksamkeit darauf höher zu halten.
Beispiel Inhalt 1 (Affinity Bias)	Bist du dir bewusst, dass man eher Bewerbende auswählt, wenn sie einem ähnlich sind? Dadurch könntest du qualifizierte Personen für dein Team verpassen!

	<p>Sei aufmerksam und nimm dir Zeit, um die beste Entscheidung zu treffen!</p> <p><i>Affinity Bias. Wir urteilen nach Gemeinsamkeiten. Menschen, die uns ähnlich sind, beurteilen wir positiver.</i></p> <p>Weitere Informationen findest du hier.</p>
<p>Beispiel Inhalt 2 (Gender Stereotype)</p>	<p>Wusstest du, dass sich Stereotypen in alle Entscheidungen einschleichen können? Vielleicht ist die beste Person für dein Team ganz anders als du dir vorgestellt hast!</p> <p>Sei aufmerksam und nimm dir Zeit, um die beste Entscheidung zu treffen!</p> <p><i>Gender Stereotype. Wir denken in Rollenbildern.</i></p> <p>Weitere Informationen findest du hier.</p>
<p>Beispiel Inhalt 3 (Halo Effect)</p>	<p>Hast du gewusst, dass ein Merkmal (Aussehen, Hobby...) eine ganze Entscheidung beeinflussen kann? Vielleicht versteckt sich hinter dem ersten Eindruck noch mehr!</p> <p>Sei aufmerksam und nimm dir Zeit, um die beste Entscheidung zu treffen!</p> <p><i>Halo Effect. Wir machen Einschätzungsfehler. Einzelne Merkmale können unser Urteil überstrahlen.</i></p> <p>Weitere Informationen findest du hier.</p>

2. Nudging: Bewerbungsgespräch

In den Interviews und der Theorie wird das Bewerbungsgespräch am meisten genannt, wenn es um unbewusste Vorurteile geht (Consul et al., 2021; Oberai & Anand, 2018). Es sei eine der entscheidendsten, aber auch subjektivsten Entscheidungen (Consul et al., 2021). Deshalb ist die Platzierung eines Nudges sinnvoll. Eine mögliche Umsetzung ist in der Tabelle 19 beschrieben.

Tabelle 19: Nudging-Umsetzung für das Bewerbungsgespräch

Ziele	<p>Das Bewusstsein für unbewusste Vorurteile im Bewerbungsgespräch erhöhen und zur Reflexion anregen. Dadurch soll der Einfluss von unbewussten Vorurteilen in den Bewerbungsgesprächen minimiert werden.</p>
Zeitpunkt	<p>Zu einem Zeitpunkt vor dem Bewerbungsgespräch, an welchem eine Handlung im System passiert, welche als Auslöser genutzt werden kann.</p> <p>Mögliche Punkte im Tool wären:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wenn eine Bewerbung im Bewerbungstool auf den Status «Einladen» gesetzt wird.

	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn Gesprächseinladungen an die Bewerbenden versendet werden.
Nudging-Art	Mischung aus Informationsnudge/ Reframe und Remind
Design	<ul style="list-style-type: none"> • Notifikation mit Text <ul style="list-style-type: none"> ○ Start mit direkter Ansprache ○ Zweiter Teil mit Hinweis auf Biases und Aufforderung ○ Dritter Teil mit möglichen Fragen
Beispiel Inhalt	<p>Du führst bald Bewerbungsgespräche.</p> <p>Denke daran, unbewusste Vorurteile können sich immer einschleichen, vor allem bei schnellen Entscheidungen.</p> <p>Schau genau hin, bleibe offen bis zum Schluss und hinterfrage deine Entscheidungen.</p> <p>Es kann allen passieren. Überlege dir deshalb gut, weshalb du eine Person besser oder schlechter beurteilst.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hat sie Ähnlichkeiten mit dir? ▪ Erinnerst sie dich an jemanden? ▪ Hast du alle Informationen miteinbezogen? ▪ Ist die Person anders als du sie dir vorgestellt hast? ▪ Passt die Person in dein Rollenbild? <p>Weitere Informationen findest du hier.</p>

5.2 Limitationen

Die Interviews gaben einen ersten Einblick in die Einstellung der Führungskräfte bei der Swisscom AG, welche als Grundlage für die Beantwortung der Fragestellungen genutzt werden konnte. Trotzdem ist die Stichprobe von neun Führungskräften klein und es besteht die Möglichkeit, dass durch die spezifische Ansprache der Führungskräfte und dem Einfluss möglicher Biases bei der Auswahl das Sampling an Diversität verloren hat. Auch ist das Thema Diversität ein sozial kontrovers diskutiertes Thema, was das Risiko erhöht, sozial erwünschte Antworten zu geben. Verstärkend darauf könnte gewirkt haben, dass die Swisscom AG dem Thema Diversität eine hohe Bedeutung zuspricht und sich die Führungskräfte dem bewusst sind. Diese Punkte könnten einen negativen Einfluss auf die Aussagekraft und die Repräsentativität der Interviews gehabt haben.

Durch die Rahmenbedingungen der Bachelorarbeit, wurde auf einen Teilprozess fokussiert. Da dieser aber selbst noch identifiziert werden musste, wurden die Inhalte der Interviews noch sehr allgemein gehalten und bezogen sich nicht konkret auf die Rekrutierung. Für die Erarbeitung der Massnahmen und Nudges wäre dies jedoch wertvoll gewesen. Grundsätzlich kann hinterfragt werden, ob die Massnahmen und Nudges noch wirksamer hätten erarbeitet werden können, wenn der Teilprozess schon im Auftrag definiert gewesen wäre. Gleichzeitig liefert auch das Vorgehen zur Auswahl des Teilprozesses spannende Informationen, welche für die Swisscom AG nützlich sein können.

Die Methode des Nudging wird in der Theorie breit behandelt und für verschiedenen Bereiche angewendet. Die Anwendung für das Thema Diversität und für die Minimierung von unbewussten Vorurteilen in Unternehmen wurde jedoch noch nicht oft untersucht und spezifisch für die Anwendung von digitalen Nudges konnte keine Theorie gefunden werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass dies in dieser Form noch nicht oder selten angewendet wurde. Die Erarbeitung der Nudges wurde deshalb aus allgemeinen Informationen zu Nudging und unbewussten Vorurteilen abgeleitet. Dadurch, dass sich zum Zeitpunkt der weiteren Untersuchungen herausgestellt hat, dass die Systeme im Mitarbeitenden Life Cycle vermutlich ersetzt werden, konnte keine konkrete Umsetzung in den Systemen geplant werden. Deshalb konnten die vorgeschlagenen Nudges weniger konkret erarbeitet werden als angedacht. Aus diesem Grund und auch aufgrund der zeitlichen Rahmenbedingungen der Bachelorarbeit, konnte auch keine Experimentierphase durchgeführt werden, um entwickelte Nudges zu testen.

5.3 Ausblick

Wie in den Limitationen beschrieben (siehe Abschnitt 5.4), wurden die Interviews nicht spezifisch mit Fokus auf die Rekrutierung geführt. Um im gesamten Mitarbeitenden Life Cycle der Swisscom AG den Einfluss von unbewussten Vorurteilen zu minimieren, wird empfohlen, weitere Untersuchungen mit Erhebungen spezifisch für die einzelnen Teilprozesse durchzuführen und daraus weitere und konkretere Massnahmen zu ergreifen. Dafür können die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit als Grundlage genutzt werden. Zusätzlich weisen die Ergebnisse aus den Interviews darauf hin, dass weitere Hindernisse die Führungskräfte davon abhalten könnten, die Diversitätsziele umzusetzen. Es empfiehlt sich, in weiteren Erhebungen mögliche Hindernisse zu identifizieren und konkrete Massnahmen dafür zu entwickeln, damit die Diversitätsziele der Swisscom AG erreicht werden können.

Da die Anwendung von digitalen Nudges für die Minimierung unbewusster Vorurteile in der Wissenschaft noch nicht untersucht wurde, bietet dies eine Möglichkeit für neue Forschung. Bei der Swisscom AG läuft ein grosser Teil des Mitarbeitenden Life Cycles über Tools. Das spricht dafür, dass diese auch genutzt werden, wenn es darum geht, Themen, wie beispielsweise unbewusste Vorurteile an die Führungskräfte oder die Mitarbeitenden zu bringen. Gerade digitale Nudges können sich gut eignen, weshalb es sich empfiehlt, in diesem Bereich zu forschen.

Da, wie in den Limitationen beschrieben (siehe Abschnitt 5.4), keine Experimentierphase für die Nudges durchgeführt werden konnte, wird empfohlen dies bei Möglichkeit mit einer kleineren Gruppe durchzuführen. Damit können die Nudges geprüft, optimiert und danach für das ganze Unternehmen eingesetzt werden.

6 Schlussfolgerungen

Unbewusste Vorurteile haben einen starken Einfluss auf Entscheidungen von Führungskräften, was die Diversität in einem Unternehmen negativ beeinflusst (Consul et al., 2021; McCormick, 2016; Oberai & Anand, 2018). Verschiedene Massnahmen können für die Minimierung des Einflusses von unbewussten Vorurteilen helfen, es ist jedoch noch nicht klar wie und ob diese ganz eliminiert werden können (Oberai & Anand, 2018). Digitale Informationsnudges können eine Möglichkeit sein, da sie Informationen zum richtigen Zeitpunkt sichtbar machen und somit rationalere Entscheidungen unterstützen (Harff & McLachlan, 2021).

Die Untersuchungen in dieser Arbeit weisen darauf hin, dass die Massnahmen des Diversity Teams der Swisscom AG eine erste Wirkung gehabt und die Einstellung sowie das Bewusstsein der Führungskräfte positiv beeinflusst haben. Trotzdem scheint es wichtig, dass weitere Initiativen für ein tieferes Verständnis der Biases und deren Vorkommnis in der Praxis umgesetzt werden. Gleichzeitig braucht es Auffrischungen und Unterstützung in der Umsetzung. Alle Massnahmen können nur wirksam sein und dabei helfen die Diversität bei der Swisscom AG zu erhöhen, wenn auch die möglichen Hindernisse im Arbeitsalltag adressiert werden.

Die Ergebnisse sprechen dafür, dass sich Massnahmen und regelmässige Erinnerungen in Form von Informationsnudges direkt im Arbeitsprozess gut eignen, um den Einfluss von unbewussten Vorurteilen im Mitarbeitenden Life Cycle zu minimieren. Wichtig ist jedoch, dass auch mögliche Hindernisse im Alltag adressiert werden, damit diese die Führungskräfte nicht zusätzlich davon abhalten, Diversitätsziele zu erreichen. So kann die Swisscom AG ihre Verantwortung als führendes ICT-Unternehmen wahrnehmen und einen Beitrag zur Chancengleichheit in der Schweiz leisten.

7 Literaturverzeichnis

- Ali, M., Metz, I. & Kulik, C. T. (2015). Retaining a diverse workforce: the impact of gender-focused human resource management. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 580-599. doi:10.1111/1748-8583.12079
- Castañó, A. M., Fontanil, Y. & García-Izquierdo, A. L. (2019). “Why can’t I become a manager?”—A systematic review of gender stereotypes and organizational discrimination. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1813.
- Consul, N., Strax, R., DeBenedictis, C. M. & Kagetsu, N. J. (2021). Mitigating unconscious bias in recruitment and hiring. *Journal of the American College of Radiology*, 18(6), 769-773.
- Deshpande, A. (2021). *If We’re Not Careful, Our Biases Can Have Adverse Consequences At The Workplace*. Ungender, Diverse and Inclusive Workplaces Solutions LLP.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Aufl.). Marburg: Eigenverlag.
- Emerson, J. (2017). Don’t give up on unconscious bias training—Make it better. *Harvard Business Review*, 28.
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung* (8. Aufl.). Hamburg: Rohwolt Taschenbuch Verlag.
- Frieder, R. E., Van Iddekinge, C. H. & Raymark, P. H. (2016). How quickly do interviewers reach decisions? An examination of interviewers' decision-making time across applicants. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 223-248. doi:10.1111/joop.12118
- Google re:work. (2022). *Unbiasing. Guide: Raise awareness about unconscious bias*. Verfügbar unter: <https://rework.withgoogle.com/guides/unbiasing-raise-awareness/steps/introduction/>
- Gravity Global AG. (2022). *How does GRAVTIY work?*. Verfügbar unter: <https://gravity.global/>
- Häder, M. (2010). *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung* (2., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi:10.1007/978-3-531-92187-7_8

-
- Harff, C. & McLachlan, C. (2021). *Corporate Nudging. Verhaltensmuster in Organisationen durch intelligente Anstupser verändern*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
- Henneman, T. (2014). *You, Biased? No, It's Your Brain*. Workforce.com. Verfügbar unter: <https://workforce.com/news/you-biased-no-its-your-brain>
- Hoover, A. E., Hack, T., Garcia, A. L., Goodfriend, W. & Habashi, M. M. (2019). Powerless men and agentic women: Gender bias in hiring decisions. *Sex Roles*, 80(11), 667-680. doi:10.1007/s11199-018-0964-y
- Isaac, C., Lee, B. & Carnes, M. (2009). Interventions that affect gender bias in hiring: A systematic review. *Academic medicine: journal of the Association of American Medical Colleges*, 84(10), 1440-1446. doi:10.1097/ACM.0b013e3181b6ba00
- Kahneman, D. (2011). *Schnelles Denken, langsames Denken* (19. Aufl.). München: Siedler Verlag
- Koivunen, S., Olsson, T., Olshannikova, E. & Lindberg, A. (2019). Understanding decision-making in recruitment: Opportunities and challenges for information technology. *Proceedings of the ACM on human-computer interaction*, 3(242), 1-22. doi:10.1145/3361123
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Jans, M. (2003). Diversität als Ressource? Ergebnisse und Erkenntnisse der Organisationsdemografieforschung. *Personal als Ressource*, 53-78.
- Martin, G. C. (2014). The effects of cultural diversity in the workplace. *Journal of diversity management (JDM)*, 9(2), 89-92. doi:10.19030/jdm.v9i2.8974
- McCormick, H. (2015). *The real effects of unconscious bias in the workplace*. UNC Executive Development, Kenan-Flagler Business School.
- Moscovici, S., Lage, E. & Naffrechoux, M. (1969). Influence of a consistent minority on the responses of a majority in a color perception task. *Sociometry*, 32(4), 365-380. doi:10.2307/2786541

- Münscher, R., Vetter, M., & Scheuerle, T. (2016). A review and taxonomy of choice architecture techniques. *Journal of Behavioral Decision Making*, 29(5), 511-524. doi:10.1002/bdm.1897
- Nalty, K. (2016). Strategies for confronting unconscious bias. *The Colorado Lawyer*, 45(5), 45-52.
- Noon, M. (2018). Pointless diversity training: Unconscious bias, new racism and agency. *Work, employment and society*, 32(1), 198-209. doi:10.1177/0950017017719841
- Oberai, H. & Anand, I. M. (2018). Unconscious bias: thinking without thinking. *Human Resource Management International Digest*, 26(6), 14-17. doi:10.1108/HRMID-05-2018-0102
- Peng, A., Nushi, B., Kiciman, E., Inkpen, K., Suri, S. & Kamar, E. (2019, October). What you see is what you get? the impact of representation criteria on human bias in hiring. *The Seventh AAAI Conference on Human Computation and Crowdsurfing (HCOMP-19)*, 125-134.
- PONS Wörterbuch. (2022). *Nudge*. Verfügbar unter: <https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/englisch-deutsch/nudge>
- Project Implicit. (2011). *Implicit Association Test (IAT)*. Verfügbar unter: <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>
- Ross, H. (2008). Proven strategies for addressing unconscious bias in the workplace. *CDO Insights*, 2(5), 1-18.
- Scigala, M. (2021). Impacts of halo effect in the recruitment and selection proces. *International Eurasien Conference on Educational & Social Studies*, 80-89.
- Stepanikova, I. (2012). Racial-Ethnic Biases, Time Pressure, and Medical Decisions. *Journal of Health and Social Behavior*, 53(3), 329–343. doi:10.1177/0022146512445807
- Swisscom AG. (2021). *Gesamter Bestand in der Schweiz*. Verfügbar unter: <https://reports.swisscom.ch/de/2021/report/nachhaltigkeitsbericht/bereit-fuer-die-menschen/mitarbeitende/gesamter-bestand-in-der-schweiz>

-
- Swisscom AG. (2022a). *2022 Zwischenbericht*. Verfügbar unter: <https://reports.swisscom.ch/de/2022q1/report/1-zwischenbericht-2022>
- Swisscom AG. (2022b). *Bereit für die Menschen*. Verfügbar unter: <https://reports.swisscom.ch/de/2021/report/nachhaltigkeitsbericht/bereit-fuer-die-menschen>
- Swisscom AG. (2022c). *Umfeld und Nachhaltigkeitsstrategie*. Verfügbar unter: <https://reports.swisscom.ch/de/2021/report/nachhaltigkeitsbericht/umfeld-und-nachhaltigkeitsstrategie>
- Swisscom AG. (2022d). *Unternehmensprofil*. Verfügbar unter: <https://www.swisscom.ch/de/about/unternehmen.html>
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge. Wie man kluge Entscheidungen anstösst* (17. Aufl.). Berlin: Ullstein Buchverlage GmbH
- The Behavioural Insights Team. (2015). *EAST. Four simple ways to apply behavioural insights*. Behavioural Insights Ltd.
- Onyeador, I. N., Hudson, S. K. T. & Lewis Jr, N. A. (2021). Moving beyond implicit bias training: Policy insights for increasing organizational diversity. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 8(1), 19-26. doi:10.1177/2372732220983840
- Uhlmann, E. L. & Cohen, G. L. (2007). "I think it, therefore it's true": Effects of self-perceived objectivity on hiring discrimination. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(2), 207-223. doi:10.1016/j.obhdp.2007.07.001
- Universität St. Gallen & Advance. (2021). *Gender Intelligence Report 2021. How to change the face of leadership. Für echten Fortschritt brauchen wir neue Spielregeln*. Verfügbar unter: <https://advance-hsg-report.ch/de>
- Williamson, S. & Foley, M. (2018). Unconscious bias training: The 'silver bullet' for gender equity?. *Australian Journal of Public Administration*, 77(3), 355-359. doi:10.1111/1467-8500.12313

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Teilprozesse des Mitarbeitenden Life Cycles der Swisscom AG	9
Tabelle 2: Taxonomie der Entscheidungsarchitektur von Münscher et al. (2016), erstellt nach Vorlage von Harff und McLachlan (2021), S. 59	18
Tabelle 3: the 4Rs of nudging von Harff und McLachlan (2021), Darstellung nach Vorlage von Harff und McLachlan (2021), S. 60.....	18
Tabelle 4: Gespräche zur Wahl eines Teilprozesses	29
Tabelle 5: Anzahl Aussagen zu Vorteilen von Diversität	31
Tabelle 6: Anzahl Aussagen zu Hindernissen	31
Tabelle 7: Anzahl Aussagen zu Herausforderungen	32
Tabelle 8: <i>Erinnerte Diversitätsmassnahmen</i>	34
Tabelle 9: Kritische Situationen für unbewusste Vorurteile	37
Tabelle 10: Häufigkeiten der allgemeinen Massnahmen gegen unbewusste Vorurteile	38
Tabelle 11: Häufigkeiten der Massnahmen gegen unbewusste Vorurteile in der Rekrutierung.....	39
Tabelle 12: Ergebnisse aus offenen Gesprächen zum Teilprozess Entwicklung	40
Tabelle 13: Ergebnisse aus offenen Gesprächen und dem Expertinneninterview zum Teilprozess Rekrutierung.....	41
Tabelle 14: Prozessschritte der klassischen Rekrutierung bei der Swisscom AG	44
Tabelle 15: Hilfsmittel im Rekrutierungsprozess der Swisscom AG.....	45
Tabelle 16: Vorgeschlagene Massnahmen zur Minimierung von unbewussten Vorurteilen in der Rekrutierung.....	51
Tabelle 17: Übergeordnete Informationen zur Erarbeitung von digitalen Nudges	54
Tabelle 18: Nudging-Umsetzung für die Vorselektion von Bewerbungen	55
Tabelle 19: Nudging-Umsetzung für das Bewerbungsgespräch.....	56

9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablauf des methodischen Vorgehens (selbst erstellte Abbildung)	23
Abbildung 2: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018), Aus Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung (S. 100) von U. Kuckartz, 2018, Weinheim: Beltz Juventa.	27