

OTH Regensburg – Fakultät Betriebswirtschaft
WiSe 2018/19

Studienarbeit im praktischen Studiensemester

Thema: Arbeitsleben im Jahr 2050 – Anonymisierte Bewerbungsverfahren

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Firmenstempel

Inhaltsverzeichnis

Subjektivität bei der Personalauswahl	3
Die Vorauswahl von Bewerbern anhand der freien Unterlagenanalyse.....	4
Pilotprojekt der Antidiskriminierungsstelle des Bundes	6
Vorgehen	7
Ergebnisse der Evaluierung	8
Chancen und Risiken des anonymisierten Bewerbungsverfahrens	10
Vorteile	10
Nachteile	11
Ausblick	12
Literaturverzeichnis	14
Internetquellen.....	14
Eidesstattliche Erklärung	15

Anonymisierte Bewerbungsverfahren

Subjektivität bei der Personalauswahl

Jedes Jahr stehen Unternehmen vor Auswahlentscheidungen. „Dabei gehören sowohl für die Person als auch für die Organisation berufsbezogene Entscheidungen zu den wichtigsten Wahlhandlungen überhaupt.“¹ Vor allem Entscheidungen in der Personalauswahl haben für Unternehmen weitreichende Konsequenzen. Dementsprechend kostspielig sind falsche Personalauswahlentscheidungen. Nicht nur eine erneute Stellenausschreibung, sondern auch jeglicher Arbeitsaufwand, der mit dem Auswahlprozess anfällt, sowie Einarbeitungszeit, vertragliche Regelungen, etc. müssen hier in die Kostenkalkulation einbezogen werden. Schon die Schaltung einer Stellenanzeige zum Beispiel über StepStone, einer Online-Jobplattform, die auf Fach- und Führungskräfte spezialisiert ist, kostet laut der Preisübersicht auf deren Homepage einem Unternehmen ca. 1000€ oder mehr. Da der Erfolg eines Unternehmens stark von der Leistung des Personals abhängig ist, sind Unternehmen bestrebt, möglichst gewinnbringende Personalauswahlentscheidungen zu treffen. Unter gewinnbringend ist hier der optimale Abgleich beiderseitiger Interessen zu verstehen, damit eine „zufriedenstellende Lösung im Hinblick auf möglichst viele Zielkriterien gefunden wird“².

Die Methoden zur Personalauswahl sind sehr vielfältig. Zu den verschiedenen eingesetzten Verfahren zählen beispielsweise die Auswertung der Bewerbungsunterlagen, telefonische Interviews, persönliche Interviews mit der Fachabteilung und der Personalabteilung, Arbeitsproben, Assessment Center, Persönlichkeitstests, Intelligenztests, graphologische Gutachten³ sowie Online-Personalfragebögen.⁴ Alle Methoden haben zum Ziel, einen möglichst guten Abgleich zwischen der Eignung und Motivation des Bewerbers und den Zielen des Unternehmens herzustellen. Zur Vorauswahl von Bewerbern setzen viele Personalabteilungen die freie Unterlagenanalyse ein. Auch die Maschinenfabrik Reinhausen GmbH wendet die freie Analyse von Bewerbungsunterlagen zur Vorauswahl an. Zu dieser Methodik existieren jedoch weder Qualitätskennzahlen noch empirische Befunde. Für die Bewertung der Informationen wird meist auf intuitive Entscheidungen und die

¹ Schuler, Heinz, Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung, 4. Aufl., Göttingen (Hogrefe) 2014, S.1.

² Ebd. S. 4.

³ Beim graphologischen Gutachten wird anhand der Schrift des Bewerbenden die Eignung analysiert.

⁴ Vgl. Ebd. S. 19.

subjektive Einschätzung des Personalverantwortlichen zurückgegriffen. Die persönliche Einschätzung unterliegt dabei vielerlei Einflüssen, die im Folgenden noch näher dargestellt werden. Durch dieses hohe Maß an Subjektivität im Auswahlprozess lassen sich auch Benachteiligungen von Bewerbern aufgrund von Alter, Geschlecht, Herkunft, Religion oder Behinderung nicht völlig ausschließen, obwohl die Personalverantwortlichen hinsichtlich Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz geschult sind. Derartige Benachteiligungen können durch bspw. unbewusste Einflussnahme der eigenen Wertevorstellungen passieren. Dies führt dazu, dass sich Unternehmen immer wieder mit arbeitsrechtlichen Klagen konfrontiert sehen, da sich Bewerber benachteiligt sehen und beispielsweise vermuten, aufgrund von personenbezogenen Merkmalen nicht zum Vorstellungsgespräch eingeladen worden zu sein. Bei erfolgreicher Klage entstehen dem Unternehmen nicht nur finanzielle Defizite, sondern auch ein immenser Imageschaden.

Um dem entgegenzuwirken und mehr Objektivität und Rationalität in den Auswahlprozess zu integrieren, gibt es die Möglichkeit, das Bewerbungsverfahren zu anonymisieren. Im Jahr 2013 hat beispielsweise die Stadt Celle als bundesweit erste Stadt einen Spitzenposten mit einem anonymisierten Bewerbungsverfahren besetzt.⁵ Die Chancen und Risiken zu anonymisierten Bewerbungsverfahren werden im Laufe dieser Studienarbeit näher erläutert und anhand eines Pilotprojekts der Antidiskriminierungsstelle des Bundes dargestellt.

Die Vorauswahl von Bewerbern anhand der freien Unterlagenanalyse

Zu Beginn des Auswahlprozesses stehen die Unterlagen, die ein Bewerber an das Unternehmen schickt bzw. im Online-Portal hochlädt. Der zuständige Personalverantwortliche erhält Bewerbungsunterlagen, die gewöhnlich aus einem Foto des Bewerbers, einem Lebenslauf, einem Anschreiben sowie Zertifikaten und Zeugnissen bestehen. Bei einer ersten Sichtung der Unterlagen soll eine Vorauswahl getroffen werden, um zu entscheiden, wer zu einem persönlichen Interview eingeladen werden soll. Je nach Stellenausschreibung wird das Anforderungsprofil mit den Kenntnissen und Fähigkeiten des Bewerbers abgeglichen. Es wird also ein Soll-Ist-Abgleich durchgeführt. Kriterien wie z.B. ein geforderter Schul- oder Studienabschluss sind objektiv und eindeutig mit Ja oder Nein zu beurteilen. Die ersten Hürden ergeben sich bei weniger eindeutigen Kriterien wie z.B. der Anforderung *gute Englischkenntnisse* oder *gute Studienleistungen*. Hier stellt sich beispielsweise die Frage, welcher Notenschnitt als gut anzusehen ist und ob dies auch abhängig vom

⁵ Vgl. Anonyme Bewerbung. Ohne Bewerbungsfoto zum Spitzenjob. Quelle: Artikel Wirtschaftswoche, 11.04.2013 (<https://www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/anonyme-bewerbung-ohne-bewerbungsfoto-zum-spitzenjob/8047410.html>, abgerufen am 09.01.2019)

Studiengang bewertet werden muss. Einschätzungen hierzu müssen also nach einer intuitiven Bewertung vollzogen werden.

Was bei der Sichtung der Unterlagen vor allem unbewusst abläuft, ist die Bildung eines ersten Eindrucks. Schon das Betrachten des Bewerbungsfotos, das in aller Regel zu Beginn angesehen wird, beeinflusst die weitere Urteilsfähigkeit in erheblichem Maße, denn „alleine aufgrund des Aussehens eines Bewerbers (und mehr noch einer Bewerberin) [werden] bestimmte Rückschlüsse auf weitere Fähigkeiten und Fertigkeiten gezogen“⁶. Dies führt dazu, dass objektiv gleich gut geeignete Bewerber ausschließlich aufgrund ihrer unterschiedlichen Attraktivität als unterschiedlich gut geeignet eingeschätzt werden. Andere Länder wie z.B. die USA; Kanada oder Großbritannien tragen diesem Umstand schon seit Langem Rechnung, indem auf Bewerbungsfotos verzichtet wird.

Aufgrund der persönlichen Erfahrungen und Wertevorstellungen des Personalverantwortlichen werden sowohl mit dem Aussehen des Bewerbers als auch mit persönlichen Angaben wie dem Alter, dem Namen, Herkunft und Geschlecht bestimmte Vorstellungen über die Eignung des Bewerbers verbunden. „Dieser erste Eindruck hat erhebliche Auswirkungen auf [...] das eigentliche Gespräch zwischen Bewerber und Interviewer.“⁷ Wird der Kandidat zu einem persönlichen Interview eingeladen, werden sich nämlich sowohl Gesprächsstil als auch Fragestrategien an den ersten Eindruck durch die Bewerbungsunterlagen orientieren. Negative erste Einschätzungen beeinflussen das spätere

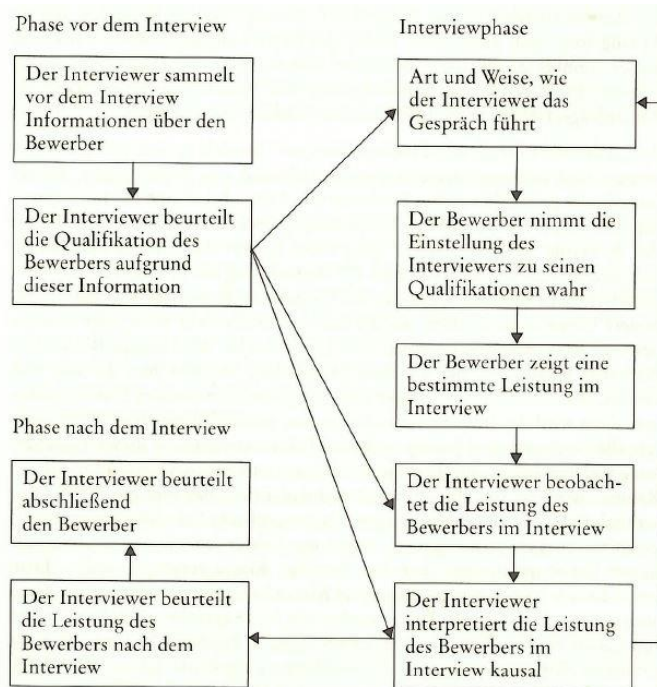


Abb.: Modell für den Einfluss des ersten Eindrucks im Einstellungsinterview (vgl. Böhm, Poppelreuter, S. 72, zitiert nach Dipboye, 1982, p. 580)

⁶ Böhm, Wolfgang/ Poppelreuter, Stefan, Bewerberauswahl und Einstellungsgespräch. Psychologische und arbeitsrechtliche Grundlagen für die Praxis, 6. Aufl., Berlin (Schmidt) 2003, S. 40.

⁷ Ebd. S. 73.

Frageverhalten dementsprechend.⁸ Aus psychologischer Sicht kommt es zum Phänomen der „sich-selbst-erfüllende[n]-Prophezeiungen“, die zu „Wahrnehmungs- und Informationsverzerrungen aufgrund von Erwartungen, die ein Interviewer gegenüber einem Bewerber hat“, führen.⁹

Schlimmstenfalls wird ein geeigneter Bewerber jedoch aufgrund falscher Einschätzung gar nicht erst zum Interview eingeladen. Verschiedene Studien haben das Ausmaß dieser Zusammenhänge und praktizierte Diskriminierung von Bewerbenden belegt. Demzufolge liegt die Wahrscheinlichkeit, zu einem Vorstellungsgespräch für ein Praktikum eingeladen zu werden, bei 41,8%, wenn der Name im Lebenslauf Dennis Langer lautete, und sank auf 32,5% beim Namen Fatih Yildiz trotz gleicher Qualifikation, Staatsangehörigkeit und sonstiger Angaben.¹⁰ Bei kleineren Unternehmen war dieser Effekt sogar noch größer. Der Eindruck, der durch persönliche Wertevorstellungen im Hinblick auf persönliche Angaben des Bewerbers, gebildet wird, hat also weitreichende Auswirkungen im Auswahlprozess. Um mehr Objektivität in den Prozess zu integrieren, müsste auf die Angabe von persönlichen Daten in der Vorauswahl verzichtet werden. Dies kann nur mittels einer Anonymisierung der Bewerbungsunterlagen realisiert werden. Im Jahr 2010 wurde von der Antidiskriminierungsstelle des Bundes ein Pilotprojekt zu anonymisierten Bewerbungsverfahren gestartet.

Pilotprojekt der Antidiskriminierungsstelle des Bundes

Unter dem Motto *Anonym bewerben, weil Qualifikation zählt* startete die Antidiskriminierungsstelle des Bundes Ende des Jahres 2010 ein Pilotprojekt für einen Zeitraum von 12 Monaten und veröffentlichte im Anschluss einen Leitfaden für Arbeitgeber. Laut der Leiterin der Antidiskriminierungsstelle Christine Lüders dienen anonymisierte Bewerbungen als „Diversity-Instrument [...] [und] vielversprechende Möglichkeit [...], Chancengleichheit für alle Bewerbenden zu sichern und Vielfalt an Arbeitsplätzen zu fördern.“¹¹ Nach Vorbild der Länder USA, Großbritannien und Kanada, wo anonymisierte Auswahlverfahren bereits Standard sind, wurden verschiedene Unternehmen und Arbeitgeber aus dem öffentlichen Dienst zu einem 12-monatigen Pilotprojekt aufgerufen. Insgesamt acht Organisationen beteiligten sich daran freiwillig, unter anderem große

⁸ Vgl. Böhm, W./ Poppelreuter, S., *Bewerbersauswahl und Einstellungsgespräch*, 2003, S.73.

⁹ Ebd. S. 71.

¹⁰ *Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market. A Field Experiment*, Quelle: IZA Discussion Paper No. 4741, Bonn et al. 2010 (<http://ftp.iza.org/dp4741.pdf>, abgerufen am 12.01.2019), S.12.

¹¹ *Leitfaden für Arbeitgeber. Anonymisierte Bewerbungsverfahren*, Quelle: Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012

(<http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/Leitfaden-anonymisierte-bewerbungsverfahren.pdf>, abgerufen am 08.01.2019), S.3.

Konzerne wie die Deutsche Telekom oder L'Oréal. Ziel dieses Testlaufs war das Erlangen von Erkenntnissen zur Umsetzbarkeit und Wirkung des Verfahrens.¹²

Vorgehen

Die Vorauswahl anhand der Unterlagenanalyse sollte während der Testphase ohne Foto und ohne persönliche Daten der Bewerbenden durchgeführt werden. Die Personalverantwortlichen hatten dadurch also keine Kenntnis über Alter, Geschlecht, Familienstand, Herkunft oder ähnlichen personenbezogenen Daten. Dadurch sollte erreicht werden, dass ausschließlich die Qualifikation hinsichtlich Bildung und Berufserfahrung als Entscheidungsgrundlage dient. Wenn ein Kandidat zu einem persönlichen Interview eingeladen wird, wird die Anonymisierung aufgehoben und die Identität preisgegeben. „Das Konzept [...] beruht auf der Annahme, dass sich Vorbehalte und Vorurteile in und nach einem persönlichen Gespräch weniger stark auswirken als bei einer Entscheidung, die auf Grundlage von schriftlichen Bewerbungsunterlagen gefällt wird.“¹³

Zur Umsetzung werden den Arbeitgebern „anonymisierte Online-Bewerbungsbögen“, sowie „einheitliche, anonymisierte Bewerbungsformulare“ oder eine „nachträgliche Anonymisierung der herkömmlichen Bewerbungsunterlagen“ empfohlen.¹⁴ Wie dies im Konkreten in den verschiedenen Organisationen umgesetzt werden kann, kann sehr unterschiedlich aussehen, denn je nach betrieblichen Gegebenheiten muss das Recruitingverfahren dementsprechend angepasst werden.

Da die meisten Unternehmen heutzutage mit Online-Bewerbungen arbeiten, ist der Einsatz von Online-Fragebögen denkbar. Durch Bewerbungsformulare im Rahmen eines Bewerbungs-Managements-Systems, als Dateiformat oder auf Papier können anonymisierungsbedürftige Datenelemente simpel von den anderen Daten getrennt werden. Dies führt zu einer vollständigen Entscheidungsbasis und Vergleichbarkeit. Zudem können Online-Persönlichkeitsfragebögen und Online-Leistungstests eingesetzt werden.¹⁵ Durch den Einsatz von Formularen hätten Unternehmen auch den Vorteil von effizienten und transparenten Abläufen, da einheitliche Formulare, die von Bewerbern ausgefüllt werden, eine bessere Vergleichbarkeit schaffen. Dadurch könnte eine schnellere Vorauswahl geschaffen werden.¹⁶ Hierzu muss jedoch jedes Unternehmen auch die angesprochene Zielgruppe im Hinterkopf behalten, denn bei ausgeschriebenen Stellen für beispielsweise

¹² Vgl. Pilotprojekt Anonymisierte Bewerbungsverfahren. Abschlussbericht, Quelle: IZA Research Report No. 44. Research Report Series, Berlin 2012 (http://ftp.iza.org/report_pdfs/iza_report_44.pdf, abgerufen am 12.01.2019), S.6.

¹³ Abschlussbericht IZA, 2012, S.1.

¹⁴ Leitfaden für Arbeitgeber ADS, 2012, S. 8.

¹⁵ Vgl. Gros, Gerhard, Anonymisierte Bewerbungen. Ein Konzept zur objektiveren und besseren Personalauswahl, in: Personalmanagement im öffentlichen Sektor, hrsg. von Andreas Gourmelon, 1. Aufl., 1. Band, Heidelberg (Rehm) 2012, S. 46.

¹⁶ Vgl. Ebd., S. 68.

Chancen und Risiken des anonymisierten Bewerbungsverfahrens

Vorteile

Durch den Verzicht auf persönliche Angaben soll das Verfahren dazu beitragen, nicht von wesentlichen objektiven Kriterien wie Referenzen, Noten und Berufserfahrung abzulenken. Somit soll die Chance auf eine erfolgreichere Personalauswahl durch eine objektivere Entscheidungsgrundlage erhöht werden, indem die Gefahr vorschneller Rückschlüsse und der Einfluss von Vorurteilen vermindert wird. Die Objektivität bzw. der Grad rationaler Entscheidungen in der Vorauswahl werden also erhöht.

Dahinter steht auch der Gedanke zur Vielfalt und Chancengleichheit, um unbewusste oder bewusste Diskriminierung zu vermeiden. Vor allem Großunternehmen werben mit ihrer Einstellung zur Vielfalt als Teil ihrer Arbeitgeberattraktivität: „Mehr als 2.600 Unternehmen und öffentliche Stellen haben eine Charta der Vielfalt unterschrieben“.²³ Auch die Maschinenfabrik Reinhausen GmbH wirbt mit Diversity im Unternehmen und beteiligt sich im Jahr 2019 an der Diversity-Challenge sowie an den jährlichen Diversity-Tagen. Dies wird als Teil des Employer Brandings angesehen und genutzt, sich als offener Arbeitgeber zu präsentieren, um so einen positiven Imagegewinn zu erzielen.

Zudem dürfen laut Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz (AGG) Bewerbende nicht aufgrund ihrer „ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität“²⁴ benachteiligt werden. Durch eine anonymisierte Vorauswahl wird sichergestellt, dass die Auswahl rechtskonform vorgenommen wird, was die Unternehmen vor Klagen schützt.

Vor allem für Unternehmen, die im internationalen Umfeld tätig sind, tragen anonymisierte Bewerbungsverfahren dazu bei, den internationalen Standards zu entsprechen, da die deutsche Bewerbungskultur mit dem Verschicken von Bewerbungsfotos sehr speziell und in anderen Ländern nicht üblich ist. Dies kann dazu beitragen, dass die Bereitschaft zur Bewerbung für Bewerbende anderer Kulturen und Länder steigt. Auch die Maschinenfabrik Reinhausen GmbH als international agierendes Unternehmen achtet auf Vielfalt in der Belegschaft und erleichtert bspw. durch die Bereitstellung von betriebseigenen Wohngemeinschaften ausländischen Studierenden die Aufnahme eines Praktikums in Regensburg.

²³ Anonyme Bewerbung. Quelle: Artikel ZEIT ONLINE Arbeit, 28.09.2017 (<https://www.zeit.de/arbeit/2017-09/anonyme-bewerbung-unternehmen-diversity-gleichberechtigung>, abgerufen am 09.01.2019)

²⁴ Arbeitsgesetze, 91. Aufl., München (dtv) 2017, §1 AGG, S.77

Nachteile

Das bestehende Recruitingverfahren muss mehr oder weniger aufwändig umgestellt werden, um die Handhabung anonymer Daten zu garantieren. Dies bedeutet für Unternehmen einen anfangs hohen personellen und organisatorischen Aufwand. Eventuell muss auch softwareseitig das Bewerbungsverfahren auf der Homepage oder im Intranet umgestellt werden. Eine Einführung dieses Verfahrens verursacht also vorerst Mehrkosten für die Unternehmen.

Wie bereits erwähnt, beruht das Konzept auf der Annahme, „dass sich Vorbehalte und Vorurteile in und nach einem persönlichen Gespräch weniger stark auswirken als bei einer Entscheidung, die auf Grundlage von schriftlichen Bewerbungsunterlagen gefällt wird.“²⁵ Da die personenbezogenen Daten nach erfolgter Einladung zum Vorstellungsgespräch jedoch preisgegeben werden, tragen diese dennoch zur Meinungsbildung vor dem persönlichen Gespräch bei. Wie auf Seite 5 bereits ausführlich erläutert wurde, wird diese Meinungsbildung das Vorstellungsgespräch maßgeblich beeinflussen und kann dem Bewerbenden den weiteren Auswahlprozess deutlich erschweren.

Um die strukturelle Teamzusammensetzung hinsichtlich Vielfalt zu optimieren, wird eventuell bei manchen Auswahlentscheidungen sogar bewusst vorrangig eine Person mit Migrationshintergrund oder eine weibliche Person eingeladen. Durch die voranschreitende Globalisierung kann es vor allem für international agierende Unternehmen wichtig sein, interkulturelle Kompetenzen in ihren Teams zu erweitern. Heterogene Kundenstrukturen können durch ebenso heterogene Unternehmensstrukturen besser abgebildet und bedient werden. Die Möglichkeit, Teams bewusst vielfältig zu gestalten, um durch verschiedene Standpunkte und Herangehensweisen auch schnellere und bessere Lösungsansätze zu gewinnen, wird den Unternehmen durch die Anonymisierung erschwert.

Zudem kann nicht allumfassend von Objektivität im Auswahlprozess gesprochen werden, nur weil die Vorauswahl zur Einladung zum Interview auf anonymen Bewerbungsunterlagen beruht. Wie auf Seite 4 bereits erwähnt, kann eine objektive Entscheidung nur anhand eindeutiger Kriterien, die als erfüllt oder nicht erfüllt bezeichnet werden können, erfolgen. Solche Kriterien wären beispielsweise ein gewisser Schulabschluss oder eine Anzahl von berufstätigen Jahren. Bei anderen Anforderungen einer Stellenausschreibung wie z.B. guter Studienleistungen oder Teamfähigkeit, ist deren Einschätzung wiederum vom Personalverantwortlichen abhängig und unterliegt einem großen Maß an Subjektivität. So kommt es im Auswahlverfahren der Maschinenfabrik Reinhausen GmbH bspw. zu Diskussionen unter den Personalverantwortlichen, welcher Notendurchschnitt im jeweiligen Studiengang als gut oder sehr gut anzusehen ist oder welcher Stellenwert Noten einzuräumen ist. Es existiert keine evidenzbasierte Entscheidungsgrundlage, welche Kriterien mehr oder weniger wichtig für bestimmte

²⁵ Abschlussbericht IZA, 2012, S.1.

Literaturverzeichnis

Böhm, Wolfgang/ Poppelreuter, Stefan, Bewerberauswahl und Einstellungsgespräch. Psychologische und arbeitsrechtliche Grundlagen für die Praxis, 6. Aufl., Berlin (Schmidt) 2003

Gros, Gerhard, Anonymisierte Bewerbungen. Ein Konzept zur objektiveren und besseren Personalauswahl, in: Personalmanagement im öffentlichen Sektor, hrsg. von Andreas Gourmelon, 1. Aufl., 1. Band, Heidelberg (Rehm) 2012

Schuler, Heinz, Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung, 4. Aufl., Göttingen (Hogrefe) 2014

Arbeitsgesetze, 91. Aufl., München (dtv) 2017

Internetquellen

Alt, Ramona/ Böschen, Ines/ et al., Pilotprojekt Anonymisierte Bewerbungsverfahren. Abschlussbericht, IZA Research Report No. 44. Research Report Series, Berlin 2012 (http://ftp.iza.org/report_pdfs/iza_report_44.pdf, abgerufen am 12.01.2019)

Anonyme Bewerbung. Ohne Bewerbungsfoto zum Spitzenjob. Artikel Wirtschaftswoche, vom 11.04.2013 (<https://www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/anonyme-bewerbung-ohne-bewerbungsfoto-zum-spitzenjob/8047410.html>, abgerufen am 09.01.2019)

Kaas, Leo/ Manger, Christian, Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market. A Field Experiment, Quelle: IZA Discussion Paper No. 4741, Bonn et al. 2010 (<http://ftp.iza.org/dp4741.pdf>, abgerufen am 12.01.2019)

Koopmans, Ruud/ Veit, Susanne/ Yemane, Ruta, Ethnische Hierarchien in der Bewerberauswahl. Ein Feldexperiment zu den Ursachen von Arbeitsmarktdiskriminierung, Quelle: Discussion Paper SP VI 2018-104 Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin 2018 (<https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2018/vi18-104.pdf>, abgerufen am 13.01.2019)

Kramer, Bernd, Anonyme Bewerbung. Artikel ZEIT ONLINE Arbeit, vom 28.09.2017 (<https://www.zeit.de/arbeit/2017-09/anonyme-bewerbung-unternehmen-diversity-gleichberechtigung>, abgerufen am 09.01.2019)

Leitfaden für Arbeitgeber. Anonymisierte Bewerbungsverfahren, Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012 (<http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/Leitfaden-anonymisierte-bewerbungsverfahren.pdf>, abgerufen am 08.01.2019)

Pfister, Sandra, Kampf gegen Diskriminierung. Anonymisierte Bewerbung in der Diskussion. Artikel Deutschlandfunk, vom 20.07.2017 (https://www.deutschlandfunk.de/kampf-gegen-diskriminierung-anonymisierte-bewerbung-in-der.680.de.html?dram:article_id=391609, abgerufen am 10.01.2019)