



Julia Brandl

Universitätsprofessorin für Personalpolitik und Leiterin des Bereichs HRM am Institut für Organisation und Lernen, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck
julia.brandl@uibk.ac.at

Die Macht der Worte

Stellenanzeigen als Instrument zur Diversitätsförderung

Diversitätsförderung in der Belegschaft wird zunehmend ein zentrales Anliegen von Unternehmen und schlägt sich auch in der Gestaltung von Stellenanzeigen nieder. Bei den intensiven Bemühungen zur Ansprache qualifizierter BewerberInnen unterschiedlicher Herkunft und Geschlecht werden allerdings häufig ungewollte Biases in den Aufgaben- und Anforderungsprofilen übersehen. Dieser Artikel erläutert am Beispiel von Geschlechtsstereotypen, wie ungewollte Biases das Bewerbungsverhalten von im Unternehmen unterrepräsentierten Personengruppen beeinflussen und entwickelt auf Basis von Erkenntnissen der zielgruppenspezifischen Rekrutierung Gestaltungsempfehlungen, wie Unternehmen die Ansprache qualifizierter BewerberInnen unterschiedlicher Herkunft und Geschlecht verbessern können. Der Artikel plädiert für eine bewusstere Auseinandersetzung mit Stellenbeschreibungen als Grundlage für Stellenanzeigen.

Einleitung

Diversitätsförderung hat sich in vielen Unternehmen zu einem wichtigen Ziel und zugleich auch umfangreichem Aufgabenfeld entwickelt. Unternehmen, die sich aktiv um die Gewinnung von qualifiziertem Personal ohne Ansehen von Geschlecht, Alter oder kulturellem Hintergrund kümmern, machen deutlich, dass sie Diversität in der Belegschaft als einen Weg zur Leistungsfähigkeit des Unternehmens sehen und gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Bei Diversitätsförderung geht es vielen Unternehmen inzwischen um mehr als um die Erfüllung von gesetzlichen Auflagen gegen Diskriminierung. Diversitätsförderung wird als notwendig für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg verstanden (sog. „Business Case“).¹ Inzwischen liegen umfangreiche empirische Belege vor, dass sich eine ausgeprägte Diversität in der Belegschaft positiv auf den Unternehmenserfolg niederschlägt. Studien zeigen beispielsweise, dass

kulturelle Diversität und Diversität hinsichtlich des Geschlechts mit höheren Umsätzen und Kundenzuwächsen einhergehen.² Diese Wirkungen zeigen sich insbesondere in Unternehmen mit Schwerpunkt auf Teamarbeit, wo eine Verbesserung von Innovation und Problemlösungsfähigkeit von Teams festgestellt wurde.³

Die Gestaltung von Jobs, Zusammenarbeit und Karrieremöglichkeiten sind von zentraler Bedeutung für die Diversitätsförderung.⁴ Mindestens genauso wichtig ist es allerdings, Jobs im Rahmen der Rekrutierung an eine breite Zielgruppe zu kommunizieren. Stellenanzeigen sind eine zentrale Schnittstelle zwischen Unternehmen und künftigen Beschäftigten; sie vermitteln Jobsuchenden erste Eindrücke über Erwartungen des Unternehmens an ideale KandidatInnen und der Aufgeschlossenheit gegenüber BewerberInnen unterschiedlicher Herkunft und Geschlecht. Erst wenn es Unternehmen gelingt, diese Jobsuchenden anzusprechen, kann der umfangreiche Werkzeugkasten der Diversitätsförderung während der Beschäftigung zum Einsatz kommen. Ein Augenmerk auf Stellenanzeigen ist somit nicht weniger als das Fundament der Förderung von Diversität in Unternehmen.

Der vorliegende Beitrag befasst sich vor diesem Hintergrund mit der Frage, wie sich die in Stellenanzeigen formulierten Erwartungen auf die Bewerbung von BewerberInnen unterschiedlicher Herkunft und Geschlecht auswirken. Aufbauend auf Erkenntnissen aus der Forschung zu Stereotypen wird erläutert, wie Worte die Bewerbungsentscheidungen von bislang im Unternehmen unterrepräsentieren Personengruppen

Business Case für Diversitätsförderung

Diversitätsförderung ist wichtig für Unternehmen, weil

1. der Fachkräftemangel die Nutzung der Talente aller Beschäftigten erfordert.
2. wir unsere KundInnen verstehen und mit ihnen kommunizieren müssen.
3. diverse Teams bessere Ergebnisse produzieren.

Lee Platt, ehemaliger CEO von Hewlett Packard, auf einem Vortrag an der Stanford Business School, 18. März 1998

beeinflussen. Im nächsten Abschnitt folgt ein Überblick zur Umsetzung von Diversitätsförderung in Stellenanzeigen. Dann erläutert der Beitrag am Beispiel von Diversität bezüglich Gender die Wirkung von Geschlechtsstereotypen auf Bewerbungsentscheidungen von Frauen. Es folgt eine Diskussion, wie diese Überlegungen auf Diversitätsförderung im Allgemeinen übertragbar sind. Abschließend werden Ansatzpunkte aus der zielgruppenspezifischen Rekrutierung vorgestellt, diese Stereotypen zu überwinden. Dazu zählen (1) die zielgruppengerechte Wortwahl in Stellenanzeigen, (2) Schwerpunktsetzungen innerhalb der Zielgruppe und (3) die persönliche Ansprache von Zielgruppen.

Umsetzung der Diversitätsförderung in Stellenanzeigen

Es gibt im Rahmen von Stellenanzeigen zumindest zwei Hebel, mit denen Unternehmen signalisieren, dass sie an qualifizierten BewerberInnen unterschiedlicher Herkunft und Geschlecht interessiert sind. Diese Hebel sind (1) die Betonung des Stellenwerts

von Diversität in der Personalauswahl und -förderung und (2) die Vermeidung der Diskriminierung von Personengruppen.

Der erste Hebel sind Hinweise auf die Spielregeln bei der Personalauswahl und -förderung, welche den Stellenwert von Diversität betonen und das Interesse des Unternehmens an Stellensuchenden mit unterschiedlichem Hintergrund unterstreichen. Wenn ein Unternehmen prominent darauf hinweist, ein ‚Equal Opportunity‘ Arbeitgeber zu sein, signalisiert dies, dass das Unternehmen bestimmte Spielregeln einsetzt, die auch bzw. gerade unterrepräsentierten Gruppen Karrieremöglichkeiten eröffnen.

Die Vermeidung des Ausschlusses von Personengruppen ist der zweite Hebel. Dieser Ausschluss kann beispielsweise durch den Jobtitel nahe gelegt werden. Solange Unternehmen in Stellenanzeigen nach einem Installateur, Abteilungsleiter oder IT-Spezialisten suchen, kann der Eindruck entstehen, dass Bewerbungen von Frauen auf eben diese Jobs nicht erbeten sind, auch wenn dieser Eindruck nicht beabsichtigt ist. Drastischer ist der Ausschluss über die explizite Nennung von Personengruppen, die prinzipiell für eine Auswahl berücksichtigt werden. Beispielsweise ist es in der Schweiz üblich, Stellenanzeigen gezielt an weibliche (oder männliche) Jobsuchende zu richten,

i Wenn Bewerbungen von unterrepräsentierten Personen trotz Diversitätsbekenntnis ausbleiben

Ein in Österreich ansässiges High-Tech Unternehmen hat bereits begonnen, seine Rekrutierungsaktivitäten auf die Erhöhung der Diversität in der Belegschaft auszurichten. Allerdings ist der Bedarf an Arbeitskräften mit internationalem Hintergrund und an Frauen weitaus höher. So wollte das Unternehmen letztes Jahr den Frauenanteil in der Belegschaft um 30% steigern, allerdings ging für einige der ausgeschriebenen Stellen keine einzige Bewerbung von Frauen ein, während Gerüchten zufolge andere Unternehmen vergleichbare Stellen mit qualifizierten Frauen besetzen konnten. Insbesondere für das gehobene Management und für technische Positionen bleibt der Zulauf an qualifizierten Frauen hinter dem Bedarf des Unternehmens weit zurück. Nachdem die Stellenanzeigen des Unternehmens alle gesetzlichen Vorgaben zur Vermeidung von Diskriminierung erfüllen und zudem explizite Hinweise enthalten, dass das Unternehmen die Diversität der Belegschaft erhöhen will, fragen sich Personalleitung und Betriebsrat, wie sie die Stellenanzeigen verbessern und ggf. welche weiteren Aktivitäten sie unternehmen können, um qualifizierte Frauen zur Bewerbung zu ermutigen.

Lösung

Das Unternehmen entscheidet sich, die Stellenanzeigen auf Verbesserungspotenziale analysieren zu lassen, um aus den Erkenntnissen Veränderungen in der Stellenanzeigengestaltung durchzuführen. Zunächst werden die Stellenanzeigen auf Signalwörter in den Aufgabenbeschreibungen und in den Anforderungen untersucht, welche die Identifizierung von Minderheiten mit dem Job erschweren. Anschließend wird analysiert, warum diese Schlüsselwörter in die Stellenanzeigen gelangen. Schließlich wird ein Workshop durchgeführt, in dem die PersonalerInnen gemeinsam mit den Fachbereichen für diversitätsfördernde Formulierungen von Stellenausschreibungen sensibilisiert und unterstützende Instrumente verabredet werden.

Altersgrenzen für BewerberInnen anzugeben („zwischen 25-35 Jahre“) und auf die Suche nach InländerInnen hinzuweisen.

Heute gibt es in Österreich kaum noch Stellenanzeigen, welche Personengruppen offensichtlich ausschließen und die wenigen Fälle werden meist korrigiert, wenn sie öffentlich gerügt worden sind. Durch das Thema Employer Branding haben viele Unternehmen Zertifikate als Equal Opportunity Arbeitgeber errungen, welche sie in ihren Stellenanzeigen zur Untermauerung ihrer Anstrengungen zur Diversitätsförderung präsentieren. Unternehmen, die mit diesen Hebeln arbeiten, sollten eigentlich keine Probleme haben, Bewerbungen von unterrepräsentierten Gruppen zu erhöhen. Tatsächlich ist das aber zu kurz gegriffen. Durch Equal Opportunity Zertifikate, das Austauschen des Jobtitels ‚Informatiker‘ durch ‚Informatiker/in‘ oder Abbildungen von Personen verschiedener Hautfarben und Altersgruppen in einer Stellenanzeige fühlen sich unterrepräsentierte Gruppen nicht unbedingt mehr angesprochen und so können Unternehmen ihre Diversitätsziele unter Umständen trotz dieser Hebel verfehlen (siehe Text in Infobox)

Stereotypen in Aufgaben- und Anforderungsbeschreibungen: Beispiel Gender-Diversität

Eine Reihe von Studien erklärt das Ausbleiben von Bewerbungen von unterrepräsentierten Personengruppen mit der Existenz ungewollter Stereotypen in Stellenanzeigen.⁵ Zwar ist die Absicht vieler PersonalerInnen bei Aufgaben- und Anforderungsbeschreibungen in der Stellenanzeige eine Zusammenstellung von wichtigen Aspekten des Jobs in einer möglichst objektiven Form, jedoch können die dazu gewählten Wörter unterschiedliche Reaktionen bei Jobsuchenden hervorrufen, welche den Kreis der qualifizierten BewerberInnen unbeabsichtigt einengen. Die Gründe hierfür werden nachfolgend am Beispiel der Wirkung von Geschlechtsstereotypen auf das Bewerbungsverhalten von Frauen erläutert.

Geschlechtsstereotypen

Geschlechtsstereotypen sind weit verbreitete und oftmals unbewusste Vorstellungen, welche Eigenschaften Männer und Frauen haben und was sie gut können. Diese Vorstellungen finden sich auch in der Sprache wieder. Beispielsweise werden die Eigenschaften „zielorientiert“ und „durchsetzungsstark“ nur sehr selten verwendet, um Erwartungen an Frauen zu formulieren; entsprechend wenig identifizieren sich Frauen damit, wenn sie diese Eigenschaften in Stellenanzeigen lesen.

Forschungsarbeiten konnten zum einen zeigen, dass männliche Stereotypen in den Aufgaben und Anforderungen in Stellenanzeigen für Managementjobs und im technischen Bereich sehr präsent sind.⁶ Sie konnten mittels Experimenten auch zeigen, dass Geschlechtsstereotypen die Resonanz von Frauen auf Stellenanzeigen beeinflussen:⁷ lag der Fokus auf männlich konnotierten Anforderungen, war das Interesse bei weiblichen Jobsuchenden geringer. Umgekehrt riefen weiblich konnotierte Anforderungen ein höheres Bewerbungsinteresse hervor. Dass Männer umgekehrt durch weiblich konnotierte Formulierungen abgeschreckt werden, konnte jedoch nicht gezeigt werden.

Die Erklärung für die Reaktionen von weiblichen Stellensuchenden liefert ein unterbewusster Mechanismus, der auch auf andere unterrepräsentierte Personengruppen zutrifft. Auf der Suche nach passenden Jobs durchsuchen Frauen das Stellenangebot – oftmals unbewusst – nach Anhaltspunkten, dass ein künftiger Job zu ihrer persönlichen Identität passt oder nicht. Diese Entscheidung findet unter Zeitdruck statt und der Gesamteindruck entsteht durch Signalwörter, ohne dass dies der beurteilenden Person bewusst sein muss. Weiblich konnotierte Schlüsselwörter in der Beschreibung von Aufgaben und Anforderungen stärken die Identifizierung mit einem Job und die Annahme, die Voraussetzungen erfüllen zu können. Daher werden Stellenanzeigen mit weiblich konnotierten Anforderungen von Frauen als attraktiver wahrgenommen.

„Jobsuchende analysieren Stellenanzeigen besonders kritisch, wenn sie bislang nur wenige ihnen ähnliche Personen in einem Unternehmen vermuten.“

Zur Diversitätsförderung nach Geschlecht gibt es inzwischen empirisch fundierte Hinweise, welche Signalwörter eine identitätsstiftende Wirkung auf Frauen haben. Tabelle 1 bietet einen Überblick zu Eigenschaften, wie sie auch häufig in Stellenanzeigen genannt werden, nach Einstufung ihrer identitätsstiftenden Wirkung durch die Forschung.

Männliche Eigenschaften	Neutrale Eigenschaften	Weibliche Eigenschaften
analytisch denkend	aktiv	anspruchsvoll
effizient	belastbar	ausgeglichen
entscheidungsfreudig	ergebnisorientiert	geschickt im Umgang mit Menschen
kompetent	ganzheitlich denkend	kontaktfreudig
nervenstark	intelligent	kooperativ
selbstsicher	kritisch	kreativ
selbstständig	lernfähig	offen
überzeugend	motivierend	sozial orientiert
vorausschauend	sprachgewandt	spontan
zielorientiert	zuverlässig	vermittelnd

Abb. 1: Identitätsstiftende Signalwörter⁸

Die Signalwörter in Tabelle 1 sind speziell geeignet, um die (geringe) Attraktivität eines konkreten Jobs für weibliche Jobsuchende zu verstehen. Andere wichtige Erkenntnisse aus der Forschung zu Wirkungen von Geschlechtsstereotypen sind jedoch auf die Diversitätsförderung im Allgemeinen übertragbar. So werden Jobangebote von unter-

„Eine zentrale Hürde für die Reduzierung ungewollter Biases in Stellenanzeigen ist deren Kopplung mit Stellenbeschreibungen.“

repräsentierten Personengruppen besonders dann kritisch auf Passungshinweise durchleuchtet, wenn diese davon ausgehen, dass bislang nur wenige, ihnen

ähnliche Personen in dem Unternehmen bzw. im speziellen Bereich des Unternehmens arbeiten. Die Jobsuchenden gehen in diesem Fall davon aus, dass sie bei der Ausübung ihres Jobs vor besonderen Herausforderungen stehen werden. Etwa bei Führungsaufgaben, bei denen sie die – ihnen unähnliche – Mehrheit überzeugen müssen oder bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, wo sie unsicher sind, wie viel Unterstützung sie für ihre Bedürfnisse erhalten. Um das Risiko des beruflichen Scheiterns einzugrenzen, suchen sie bei der Sichtung von Stellenanzeigen nach Anhaltspunkten, wie das Unternehmen sie bei den Herausforderungen unterstützt: eine Beschreibung von Aufgaben und Anforderungen, welche die Identität der – ihnen unähnlichen – Mehrheit der Beschäftigten zum Ausdruck bringt, wird hierbei als Hinweis auf subtile Barrieren gewertet. Dieser Eindruck subtiler Barrieren kann übrigens auch dann entstehen, wenn die Stellenanzeige auf Diversitätsförderung hinweist (z.B. durch Equal Opportunity Zertifikate). Werden Hinweise auf Zertifikate als widersprüchlich zur den subtilen Barrieren in den Aufgaben- und Anforderungsbeschreibungen erkannt, können diese Hinweise sogar an Glaubwürdigkeit verlieren.

Zielgruppenspezifische Rekrutierung als Ansatzpunkt zur Steigerung der Diversität

Die hier vorgestellten Forschungsergebnisse legen nahe, dass Aktivitäten zur Reduzierung ungewollter Stereotypen in Stellenanzeigen einen Beitrag leisten können, um Unternehmen bei ihrem Ziel zu unterstützen, die Diversität der Belegschaft zu fördern. Dies gilt insbesondere dann, wenn Unternehmen bislang über einen eher kleinen Anteil diverser Beschäftigter verfügen. Zielgruppenspezifische Rekrutierungsmaßnahmen (mit Fokus auf die Stellenanzeigen) eignen sich dazu, um BewerberInnen unterschiedlicher Herkunft und Geschlecht zu Bewerbungen zu ermutigen. Dazu zählen (1) die zielgruppengerechte Wortwahl in Stellenanzeigen, (2) Schwerpunktsetzungen innerhalb der Zielgruppe und (3) die direkte Ansprache von Zielgruppen.

(1) *Die zielgruppenspezifische Wortwahl* trägt dazu bei, das Interesse bei Jobsuchenden zu verbessern, indem sich Minderheiten mit der Beschreibung von Aufgaben und Anforderungen besser identifizieren können. Die in Stellenanzeigen enthaltenen Texte sollten auf Schlüsselbegriffe und Formulierungen analysiert werden, die bei unterrepräsentierten Personengruppen unbeabsichtigte Biases hervorrufen könnten. Besonders anfällig sind hierfür die Teile der Stellenanzeige, in welcher die persönlichen

Anforderungen an ideale KandidatInnen genannt werden. Um negative Reaktionen aufgrund von Biases zu verhindern, sollten diese Begriffe und Formulierungen möglichst vermieden werden. Eine Vorgehensweise hierzu ist es, mit Problemen behaftete Formulierungen zu ersetzen. Soll beispielsweise eine Stellenanzeige insbesondere Frauen ansprechen, so lässt sich die Übersicht in Tabelle 1 nutzen, um die Anforderungen an ideale KandidatInnen mittels neutraler bzw. weiblicher Eigenschaften zu beschreiben, wenn die Stelle im Zuge des Rekrutierungsprozesses kommuniziert wird.

Eine zentrale Herausforderung für die Reduzierung ungewollter Biases in Stellenanzeigen besteht darin, dass die Beschreibung von Aufgaben und Anforderungen oft mit den Stellenbeschreibungen gekoppelt ist. Voraussetzung für Änderungen in der Formulierung von Stellenanzeigen ist somit eine Überarbeitung der Stellenbeschreibungen. Da Stellenbeschreibungen für einige Unternehmen auch an andere Personalentscheidungen (z.B. Kompetenzframeworks, Trainings) gekoppelt sind, kann die Überarbeitung einen weitreichenden Eingriff nach sich ziehen und ist daher eher langfristig ein interessanter Ansatz für Personalprofis. Sie ist lohnend, da hiervon ein nachhaltiger Effekt auf die Reduzierung von Biases in Stellenanzeigen erwartbar ist. Allerdings ist zu bedenken, dass die Überarbeitung von Stellenbeschreibungen immer auf einen neuen Standard hinausläuft und keine zielgruppenspezifischen Formulierungen von Aufgaben und Anforderungsprofilen zulässt.

Umso wichtiger ist es, zur zielgruppenspezifischen Wortwahl komplementäre Strategien zur Diversitätsförderung in der Rekrutierung zu überlegen. Ein laufendes Forschungsprojekt des Bereichs HRM an der Universität Innsbruck zeigt, dass es auch Unternehmen, die den Fokus in Stellenanzeigen auf männlich konnotierte Schlüsselwörter legen, gelingen kann, Frauen zu Bewerbungen zu ermutigen.⁹ Aus den in diesem Forschungsprojekt gewonnen Erkenntnissen lassen sich zwei weitere Ansatzpunkte für die Diversitätsförderung in der Rekrutierung ableiten.

(2) Zum einen können Unternehmen ihre Rekrutierungsaktivitäten auf die verhältnismäßig leichter erreichbaren *Segmente innerhalb der Zielgruppe* konzentrieren und diese auszuschöpfen versuchen. Nicht alle Minderheiten lesen Stellenanzeigen gleich. Stereotypen sind im Rahmen der Sozialisation erworben und unterschiedlich relevant für die Identifizierung. Beispielsweise haben Frauen, die nicht lernen, dass ‚durchsetzungsstark‘ zu sein eine Erwartung primär an Männer ist, mit dieser Anforderung auch kein Identifikationsproblem, und lassen sich folglich weniger durch entsprechende Schlüsselwörter abschrecken. Auf dieser Basis lassen sich Schwerpunktsetzungen innerhalb der Zielgruppe überlegen. Wenn es eine genügend große Zahl an qualifizierten Job-

Handlungsempfehlungen im Überblick

1. Analysieren Sie Stellenanzeigen (und dahinterliegende Stellenbeschreibungen) auf ungewollte Biases.
2. Identifizieren Sie leichter erreichbare Segmente innerhalb der Zielgruppe und konzentrieren die Rekrutierungsaktivitäten auf diese Teilsegmente.
3. Ergänzen Sie den Kommunikationskanal der Stellenanzeige um direkte Ansprache von Zielgruppen.

suchenden innerhalb der Zielgruppe gibt, für die Biases keine Rolle spielen, kann das Unternehmen Bewerbungen ohne Anpassungen in Formulierungen ermutigen. Dazu ist es zunächst wichtig, die qualifizierten BewerberInnen der Zielgruppe auf ihre Zusammensetzung hin zu analysieren und die Segmente innerhalb der Zielgruppe zu identifizieren, die verhältnismäßig häufig in den Bewerbungen vertreten sind. Sodann kann das Arbeitskräftepotenzial dieser ‚aktiven‘ Segmente abgeschätzt werden, indem beispielsweise die AbsolventInnenzahlen einschlägiger Studiengänge analysiert werden.

(3) Zum anderen ermöglicht die Verwendung weiterer Kommunikationskanäle Jobsuchenden, *Formulierungen aus Stellenanzeigen* einzuordnen. Um unbeabsichtigten Biases in Aufgaben- und Anforderungsbeschreibungen entgegenwirken zu können, ist die direkte Ansprache von Zielgruppen geeignet. Über die Präsenz auf Karrieremessen und Kontaktveranstaltungen mit erfolgreichen RepräsentantInnen von Minderheiten im Unternehmen hat das Unternehmen eine Möglichkeit, positive Beispiele für die Umgang mit Minderheiten in der Praxis zu geben und Bedenken mit Jobsuchenden zu klären.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass noch nicht ganz klar ist, inwieweit die direkte Ansprache von Zielgruppen sich dazu eignet, durch Stellenanzeigen entstandene Eindrücke auszugleichen, wenn sich diese bereits gebildet haben. Sie ist aber jedenfalls interessant, wenn es darum geht, das Interesse einer Zielgruppe grundsätzlich zu wecken.

Literatur

-
- ¹ Zitiert in Kochan, T. et al 2003. The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42: 3-21.
- ² Herring, C. 2009. Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74: 208-224.
- ³ Kochan, T. et al 2003. The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42: 3-21.
- ⁴ Kalev, , Dobbin, F. & Kelly E. 2006. Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71: 589–617.
- ⁵ Gaucher, D., Friesen, J. & Kay, A. C. 2011. Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101: 109-128. Born, M. P. & Taris, T. W. 2010. The impact of the wording of employment advertisements on students' inclination to apply for a job. *The Journal of Social Psychology*, 150: 485-502. Bullinger, B. & Treisch, C. 2015. Herding Cats – Future Professionals Expectations of Attractive Employers. *Zeitschrift für Personalforschung*, 29: 149-177.
- ⁶ Appleby, K. & Brandl, J. & 2015. Where Women are not. Sustaining Inequality through gendered wording in job postings. 9th International Conference of the Dutch HRM Network. 12-13 November, Utrecht.
- ⁷ Gaucher, D., Friesen, J. & Kay, A. C. 2011. Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101: 109-128.
- ⁸ vgl. Gmür, M. 2004. Was ist ein 'idealer Manager' und was ist eine 'ideale Managerin'? Geschlechtsrollenstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 18: 396-417. Gmür, M. 1991. KMGI – Konstanzer Managergeschlechtsrolleninventar: Ein Instrument zur Ermittlung der Wirksamkeit von Geschlechtsrollenstereotypen in der Personalauswahl. Forschungsbericht Nr. 1 des Lehrstuhls für Management. Universität Konstanz.

⁹ Appleby, K., Brandl, J. & Hutzinger, C. 2015. Where Women are not. Sustaining Inequality through gendered wording in job postings. 9th International Conference of the Dutch HRM Network. 12-13 November, Utrecht.

Informationen zur Autorin

Univ.-Prof. Dr. Julia Brandl ist Inhaberin der Professur für Personalpolitik und leitet den Bereich HRM am Institut für Organisation und Lernen der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck. Ihre Forschung beschäftigt sich mit personalpolitischen Entscheidungsprozessen, speziell im Hinblick auf deren gesellschaftliche Konsequenzen, der Koordination von Personalarbeit in Unternehmen und der Handhabung konfligierender Vorgaben in der Personalarbeit. In ihrem aktuellen Projekt untersucht sie, wie Gesetzgebung und betriebliche Einflussfaktoren bei der Erstellung von Stellenausschreibungen zusammenspielen und wie die Unternehmenskultur die Einschätzung des Arbeitsmarkts beeinflusst. Sie arbeitet mit neoinstitutionalistischen Ansätzen sowie mit der Soziologie der Konventionen.