

Passende Talente ansprechen – Rekrutierung und Gestaltung von Stellenausschreibungen

Tanja Hentschel & Lisa K. Horvath

5.1 Einführung – 66

5.2 Rekrutierung – 66

5.2.1 Schritte der Rekrutierung – 67

5.2.2 Interne und externe Rekrutierung – 68

5.3 Stellenanzeigen als wichtiges Rekrutierungswerkzeug – 72

5.3.1 Inhalte – 72

5.3.2 Gestaltung – 73

5.3.3 Gezielte Ansprache von Frauen
und anderen Gruppen in Stellenanzeigen – 73

5.4 Fazit – 79

Referenzen – 80

Erfolgsversprechend für die Besetzung einer vakanten Stelle ist die gelungene Ansprache möglichst vieler passender Kandidat_innen. In diesem Kapitel beschreiben wir die Vorgehensweise für eine professionelle Rekrutierung, die Möglichkeiten interner wie externer Rekrutierung und was dabei besonders zu beachten ist. Wir legen einen Fokus auf die Gestaltung der Stellenausschreibung – das vielleicht wichtigste Rekrutierungswerkzeug. Dabei gehen wir auf die Inhalte (basierend auf einer Anforderungsbeschreibung) ebenso ein wie auf die Gestaltung (z.B. den Einfluss von Bildern und Wortwahl). Letztlich zeigen wir, wie bestimmte Personengruppen gezielt angesprochen werden können: Gezeigt wird, inwiefern sich der Einsatz von geschlechtergerechter Sprache positiv auf die Bewerbungsabsichten von Frauen auswirkt. Das Kapitel basiert auf aktuellen Forschungsergebnissen und nimmt Bezug auf rechtliche Rahmenbedingungen. Mit Tipps und Tricks wie auch Checklisten werden die behandelten Themen für die tägliche Praxis anwendungsnah aufbereitet.

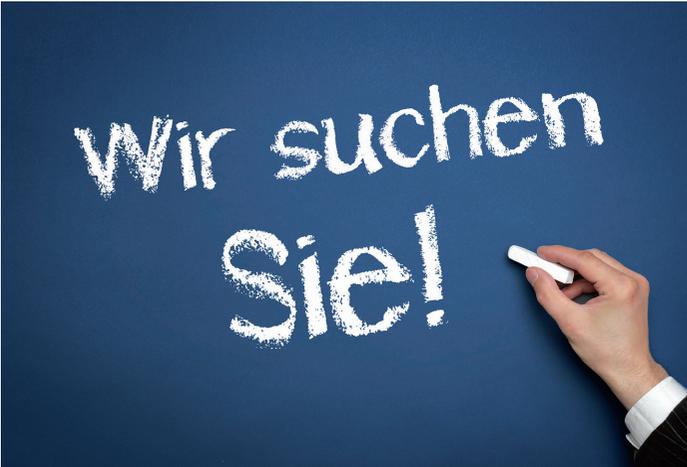
5.1 Einführung

Im folgenden Kapitel geht es um die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden. Nach der Erstellung des Anforderungsprofils (► Kap. 4) folgen Ansprache und Akquise von potenziellen Bewerber_innen. Dieser Schritt der Rekrutierung ist neben dem Anforderungsprofil das A und O einer gelungenen Personalauswahl. In diesem Kapitel stellen wir dar, wie Forschungseinrichtungen erfolgsversprechend rekrutieren können, welche Rolle dabei die Stellenausschreibung spielt und wie eine Stellenausschreibung so gestaltet werden kann, dass sie die passenden Kandidat_innen anspricht. Aufgrund des aktuellen Fachkräftemangels in einigen Disziplinen werden wir auch insbesondere darauf eingehen, wie bisher wenig vertretene Personengruppen gezielt angesprochen und rekrutiert werden können (z.B. Frauen für naturwissenschaftliche Fachbereiche).

5.2 Rekrutierung

Ob eine passende Person für eine offene Stelle gefunden wird, hängt maßgeblich davon ab, wie viele qualifizierte Personen sich auf diese Stelle bewerben. In einigen wissenschaftlichen Disziplinen wird von einem Mangel an gut ausgebildeten Talenten gesprochen. Daher ist es wichtig, möglichst viele potenziell passende Personen anzusprechen und ihr Interesse für eine Bewerbung zu wecken. Der so generierte Pool an Bewerbungen bildet die Basis für eine professionelle Personalauswahl – und damit auch einer erfolgreichen Teamzusammensetzung und den Erfolg einer Wissenschaftsorganisation (vgl. Van Hoof, Born, Taris & Van der Flier, 2006; ■ Abb. 5.1).

Die passende Person finden und gewinnen



▣ **Abb. 5.1** Die Identifikation eines großen Talentpools legt den Grundstein für die Rekrutierung (© Coloures-pic/Fotolia)

Definition

Rekrutierung bezeichnet alle Aktivitäten einer Organisation, die einen Einfluss darauf haben, (1) wie viele und welche Art von Personen sich auf eine Stelle bewerben und (2) ob diese Personen ein Stellenangebot annehmen. Rekrutierung kann man daher auch als die Kunst der Überzeugung von den Vorteilen einer Bewerbung (und einer Stelle) verstehen (Breugh, 1992).

5.2.1 Schritte der Rekrutierung

Wo und wie rekrutiert wird, beeinflusst, wer sich auf eine offene Position bewirbt. Ein gelungener Rekrutierungsprozess beginnt nicht direkt mit den eigentlichen Rekrutierungsaktivitäten, sondern er besteht aus folgenden Schritten (Breugh & Starke, 2000):

1. Ziel(e) der Rekrutierung definieren (z.B. Welche Art von Personen möchten Sie akquirieren und zur Bewerbung auffordern?)
2. Rekrutierungsstrategie festlegen (z.B. Wo und mit welchen Mitteln möchten Sie wen rekrutieren?)
3. Rekrutierungsaktivitäten durchführen (z.B. interne/externe Ansprache von Personen)

Um festzulegen, welche Rekrutierungsaktivitäten am vielversprechendsten sind, benötigen Sie ein Anforderungsprofil (► Kap. 4): Es hilft Ihnen zu definieren, welche Personen Sie ansprechen möchten und welche nicht (Welche Eigenschaften, Fähigkeiten oder Qualifikationen sollten Bewerbende haben?). Sobald Sie definiert haben, wen

Rekrutierungsprozess

Rekrutierung auf Basis des Anforderungsprofils



▣ **Abb. 5.2** Die Überlegung, wen Sie rekrutieren möchten und welche Rekrutierungsstrategie Sie verwenden, vermeidet, dass Sie im falschen Kandidat_innen-Pool »fischen« (© Isabelle Dinter)

Sie eigentlich suchen, können Sie entscheiden wo und wie sie Ihre offene Position bekannt machen (▣ Abb. 5.2).

5.2.2 Interne und externe Rekrutierung

In der Rekrutierung können sowohl externe (formelle) Wege wie auch interne (informelle) Wege genutzt werden. Welche Form der Rekrutierung am vielversprechendsten ist, hängt wie oben beschrieben davon ab, welche Personen mit welchen Eigenschaften gesucht werden (► Kap. 4).

Definitionen

Interne Rekrutierung: Akquise über informelle Quellen wie persönliche Empfehlungen oder direkte Ansprache z.B. von Studierenden.

Externe Rekrutierung: Akquise über formelle Quellen wie Stellenausschreibungen oder Jobmessen.

Interne Rekrutierung

Interne Rekrutierung ist die persönliche Ansprache von Personen aus dem eigenen Arbeitsumfeld oder professionellen Netzwerk. Sie umfasst beispielsweise die Ansprache von Studierenden, die bekannt sind über Lehrveranstaltungen und Abschlussarbeiten oder von bekannten Professor_innen empfohlen werden, oder auch die Ansprache von Personen über die Netzwerke von aktuellen und ehemaligen Mitarbeitenden. Wissenschaftliche Befunde zu interner Rekrutierung deuten darauf hin, dass intern rekrutierte oft höher qualifiziert sind oder erscheinen und ein Jobangebot eher annehmen (Kirnan, Farley, & Geisinger, 1989; Williams, Labig & Stone, 1993). Es scheint, dass intern

rekrutierte Personen mehr Informationen über die Position und daher eine realistischere Vorstellung vom späteren Arbeitsumfeld haben (Breugh & Starke, 2000). Durch diesen Informationsvorsprung gegenüber extern rekrutierten Personen können sie schon während der Rekrutierung ihre persönliche Passung auf die Stelle genauer abschätzen. Doch obwohl interne Rekrutierung zu leistungsstarken Bewerbungen führen kann, ergeben sich daraus folgende Gefahren:

1. Frauen (insbesondere in männlich dominierten Wissenschaftsdisziplinen wie Mathematik oder Maschinenwesen) und Personen, die im jeweiligen Kontext einer unterrepräsentierten Gruppe angehören, werden weniger erreicht (Kirnan et al., 1989).
2. Bei der Einstellungsentscheidung könnten intern rekrutierte Personen trotz schlechterer Eignung bevorzugt werden, weil Sie sie schon länger kennen und folglich sympathischer finden (► Kap. 9).
3. Wenn nur aus dem eigenen Nachwuchsbereich rekrutiert wird (z.B. Studierende, die aus eigenen Lehrveranstaltungen bekannt sind), kann ein sehr homogenes Forschungsteam entstehen, was zu geringer Innovationsfähigkeit und potentiell zu Fehlverhalten durch einseitiges Gruppendenken führen kann (Janis, 1981).

Aus diesen wie auch rechtlichen Gründen ist es entscheidend, ebenso externe Rekrutierungsmaßnahmen durchzuführen.

Rechtliche Rahmenbedingungen

In den Landeshochschulgesetzen ist festgelegt, dass Stellen öffentlich ausgeschrieben werden müssen und Professuren international ausgeschrieben werden sollten (z.B. Hochschulgesetz Baden-Württemberg, §48 Abs. 1).

Die einfachste und kostengünstigste Variante externer Rekrutierung ist die **eigene Website**. Diese bietet die Möglichkeit, viele Informationen zu der Position und der Wissenschaftsorganisation verfügbar zu machen und kann ebenso genutzt werden, um die Kultur des Forschungsteams transparent darzustellen und zu vermitteln – z.B. über Bilder, News oder die Beschreibung von organisationalen Strategien und Werten. Nutzen Sie auch die Möglichkeit, die Stellenausschreibung auf der Website der Fakultät und der Stellenangebotsseite der gesamten Wissenschaftsorganisation zu veröffentlichen. Auch wenn die Grobstruktur der Website meist durch die Wissenschaftseinrichtung vorgegeben ist, ist es wichtig auf einen verständlichen Aufbau der Websites zu achten (Braddy, Meade, Michael, & Fleenor, 2009) – denn je klarer eine Website strukturiert ist, desto besser werden Rekrutierungsbotschaften verarbeitet (Dineen, Ling, Ash & DelVecchio, 2007).

Gefahren von interner
Rekrutierung

Externe Rekrutierung

Forschungsbeispiel

In einer innovativen Studie wurde potenziellen Bewerber_innen nach dem Ausfüllen eines Fragebogens zu persönlichen Werten (z.B. »Ich arbeite gern in einem Umfeld, indem keine häufige Umstellung notwendig ist.«) Feedback zu ihrer Passung mit der Organisation gegeben. Wenn Websites eine hohe Passung rückgemeldet hatten (im Vergleich zu keiner Rückmeldung oder der Rückmeldung einer niedrigen Passung), stieg auch die subjektive Passung der Bewerbenden mit der Stelle und die Stelle wurde als attraktiver bewertet (Dineen, Ash & Noe, 2002).

Online-Jobbörsen und E-Mail-Verteiler

Eine weitere Möglichkeit der externen Rekrutierung sind fachspezifische wie unspezifische **Online-Jobbörsen**. Über (fach)spezifische Jobbörsen und Portale werden im Schnitt eher Personen mit einem höheren Qualifikationslevel erreicht; über globalere unspezifische Jobbörsen im Schnitt eher Personen mit mehr Arbeitserfahrung (Jat-tuso & Sinar, 2003). Für die Rekrutierung von wissenschaftlichen Mitarbeitenden nach der Promotion sind **fachspezifische E-Mail-Verteiler** (von Konferenzen, Gesellschaften) eine gute Möglichkeit; für die Rekrutierung auf Promotionsstellen bietet es sich beispielsweise an, auch auf Stipendienorganisationen zuzugehen (für einen Überblick über diese und weitere Rekrutierungsmöglichkeiten siehe ■ Tab. 5.1).

Tipps und Tricks

Studierende, die gerade ihr Studium abschließen, sind selten über fachspezifische E-Mail-Verteiler erreichbar. Eine vielversprechende Möglichkeit, Studierende national wie international anzusprechen, ist die Kontaktierung von Studienämtern anderer Universitäten und Hochschulen mit der Bitte, Ihre Stellenausschreibung an das »Schwarze Brett« des Fachbereichs zu hängen (entweder online oder gegenständlich).

Internationale Rekrutierung

Viele Wissenschaftseinrichtungen setzen sich das Ziel, internationale Talente zu gewinnen. Ansatzpunkte sind die Werbung auf internationalen Konferenzen (z.B. durch sogenannte Placement Services, wo Organisationen mit Bewerbenden in Kontakt treten können) und internationale E-Mail-Verteilerlisten. Es gibt weitere bedingte Möglichkeiten, fächerübergreifend international zu rekrutieren (z.B. Hochschulkonsortium Gate-Germany, weltweites Beratungsnetzwerk des DAAD).

Maßnahmen zur Gewinnung internationaler Talente

Eine Schwierigkeit bei der Rekrutierung internationaler Talente liegt darin, sie von den Vorteilen Ihres Wissenschaftsstandorts zu überzeugen. Was bringt ein Jobwechsel nach Deutschland, Österreich oder in die Schweiz? Welchen Nutzen bringt ein Wechsel an Ihre Institution? Eine konkrete Maßnahme besteht darin, die eigene Website

Tab. 5.1 Beispiele für externe Rekrutierungswege

| Rekrutierungsweg | Beispiele |
|--|--|
| Websites der eigenen Forschungseinrichtung | eigene Website, Fakultätswebsite, Hauptwebsite der Einrichtung, Dual Career Office |
| (Fachspezifische) E-Mail-Verteiler | fachspezifische Beispiele für Management: Academy of Management Listservs, Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft |
| Schwarze Bretter anderer Hochschulen | Studienämter recherchieren und um Aushang bitten |
| Soziale Netzwerke | Xing, Epernicus, Researchgate, LinkedIn |
| Stiftungen | Bayerische Elite-Akademie, Studienstiftung des deutschen Volkes, Konrad-Adenauer-Stiftung, Heinrich-Böll-Stiftung |
| Nationale und internationale Konferenzen und Jobmessen | bei eigenen Vorträgen auf Stellen hinweisen, MIT Career Fair (www.euro-career.com), fachspezifisches Beispiel Management: Academy of Management Placement Services |
| Magazine und Zeitungen | DUZ, DIE ZEIT, Forschung und Lehre, lokale Zeitungen |
| Internationale Jobbörsen (Wissenschaftsspezifisch) | www.nature.com/naturejobs (weltgrößte Jobbörse für Stellen in der Wissenschaft international), www.academics.com (Karriereportal mit Stellenanzeigen aus Wissenschaft, Forschung und Entwicklung im internationalen Raum), www.academia.edu (Netzwerk für Wissenschaftler_innen zur Verbreitung von Publikationen und Stellenanzeigen), www.gain-network.org (German Academic International Network; Netzwerk deutscher Wissenschaftler_innen in Nordamerika), www.gate-germany.de (Konsortium internationales Hochschulmarketing), https://www.daad.de/alumni/jobs/externe-jobboerse/12279.de.html (Jobbörse des DAAD) |
| Nationale Jobbörsen (Wissenschaftsspezifisch) | www.academics.de (Karriereportal von DIE ZEIT mit Stellenanzeigen aus Wissenschaft im deutschsprachigen Raum), www.kowi.de (DFG, Plattform der Kooperationsstelle EU der Wissenschaftsorganisationen), www.gsonet.org (Verein für deutsche Wissenschaftler_innen im Ausland) |
| Nationale Jobbörsen (allgemein) | www.jobvector.de (Stellenmarkt für Naturwissenschaftler_innen, Ingenieur_innen und Techniker_innen), www.monster.de (kommerzielle Online-Jobbörse), www.work-in-bavaria.de (Initiative des Bayerischen Wirtschaftsministeriums, um hochqualifizierte Fachkräfte für Bayern zu gewinnen) |

in deutscher wie auch **englischer Sprache** zu gestalten. Ihre Website und die Fakultätswebsite können auf eine allgemeine (deutsch- und englischsprachige) Seite der Wissenschaftseinrichtung verweisen, die für Interessierte aus dem Ausland leicht verständliche und für die Bewerbungsentscheidung relevante Informationen enthält, z.B. zu Besoldung (Erklärung von länderspezifischen Abkürzungen für Besoldungsgruppen/-klassen wie beispielsweise »TV-L« und »W« in Deutschland), sozialer Absicherung (Versicherungen, Verbeamtung), Aufenthaltsrecht und ganz allgemein zum Leben in Deutschland und dem Ort Ihrer Wissenschaftseinrichtung. Sie können auch auf Welcome-Centers, Dual-Career Programme Ihrer Einrichtung, auf Kinderbetreuungsmöglichkeiten und Wohnungsvermittlung sowie Sprachkurse hinweisen.

Mix von Rekrutierungsstrategien

Insgesamt ist eine gute Mischung an Rekrutierungsstrategien zu empfehlen. Dadurch steigen sowohl die Bekanntheit der eigenen Wissenschaftseinrichtung wie auch die der Fakultät, der Abteilung und des Lehrstuhls. Dies wiederum kann sich positiv auf Ihr Image und die Bewerbungsabsichten von Interessierten auswirken.

5.3 Stellenausschreibungen als wichtiges Rekrutierungswerkzeug

5

Stellenausschreibungen als (einzige) Informationsquelle über die ausgeschriebene Position

Arbeitssuchende – insbesondere jene, die über externe Rekrutierungswege auf die ausgeschriebene Position aufmerksam werden – haben meist sehr wenige Informationen über die ausgeschriebene Position. Sie nutzen daher Stellenausschreibungen als grundlegende Quelle, um Hinweise über Positionen und Organisationen zu gewinnen. Stellenausschreibungen können mitunter gar die einzige Informationsquelle vor dem Bewerbungsgespräch sein – Ihnen kommt daher eine immens hohe Bedeutung zu.

5.3.1 Inhalte

Orientierung am Anforderungsprofil

Eine Herausforderung liegt darin, die Inhalte der Stellenausschreibung so zu wählen, dass sich vorwiegend Personen mit den gesuchten Charakteristika bewerben. Stellenausschreibungen sollten daher grundsätzlich am Anforderungsprofil (► Kap. 4) orientiert sein. Sie sollten spezifische Aussagen darüber enthalten, welche Eigenschaften oder Fähigkeiten Bewerber mitbringen sollten und diese ggf. anhand von Beispielen zukünftiger Arbeitsaufgaben erläutern (ein Beispiel zeigt ■ Abb. 5.3).

Inhalte einer Stellenausschreibung

Eine **Stellenausschreibung sollte enthalten:**

- Informationen über die Organisation (z.B. Was unterscheidet Ihre von anderen Wissenschaftseinrichtungen?)
- Informationen über die Position und Arbeitsaufgaben (z.B. typische Aufgaben, Besonderheiten)
- Gewünschte Eigenschaften des idealen Bewerbers (z.B. Unterscheidung zwischen erforderlichen und gewünschten Eigenschaften)
- Rahmenbedingungen (z.B. Ort, Anstellungsausmaß, Besoldung)

Stellenausschreibungen zur Überzeugung von passenden Personen

Die Inhalte der Stellenausschreibung haben einen direkten Einfluss darauf, wer sich auf die Stelle bewerben wird – und damit auf die Zusammensetzung des Pools an Bewerbern, aus dem später künftige Mitarbeitende ausgewählt werden können. Stellenausschreibungen sollten daher *passende* Personen überzeugen, sich auf die ausgeschriebene Position zu bewerben. Studien zeigen, dass Stellenausschreibungen die wahrgenommene Attraktivität einer Organisation, deren Image, die Glaubwürdigkeit der dargestellten Informationen und letztlich die Bewerbungsabsicht möglicher Interessent_innen beeinflussen (Allen, Van Scotter & Otondo, 2004; Avery, 2003; Gatewood, Gowan, & Lautenschlager, 1993).

Tipps und Tricks

Je mehr stellenbezogene Informationen die Stellenanzeige erhält, desto attraktiver werden Position und Organisation bewertet (Gatewood et al., 1993; Yüce & Highhouse, 1998). Und je eher können Interessierte abschätzen, ob sie zu der Stelle passen. Was zeichnet Ihren Lehrstuhl aus? Was hebt Sie von anderen Forschungsorganisationen ab? Welche Werte vertreten Sie/vertritt Ihre Organisation? Auch wird die Organisation als attraktiver wahrgenommen und die Bewerbungsabsicht von Interessierten steigt, wenn die Stellenanzeige Informationen zum Auswahlprozess enthält (Reeve & Schultz, 2004).

Wenn die Anzeige sehr spezifische Informationen über die Position und die Organisation enthält, wirkt sich dies positiv auf Glaubhaftigkeit, wahrgenommene Passung und Bewerbungsabsicht aus (Feldman, Bearden, & Hardesty, 2006; Roberson, Collins, & Oreg, 2005). Wichtig dabei ist, dass die Informationen realistisch sind. Ist dem nicht so, besteht die Gefahr, dass sich wenig passende Personen bewerben. Werden diese auch ausgewählt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie schnell in eine andere Organisation wechseln, da die Position nicht ihren Vorstellungen entspricht.

Spezifische und realistische
Informationen

5.3.2 Gestaltung

Worauf Sie bei der **Gestaltung der Stellenanzeige** besonderen Wert legen sollten, wird in  Abb. 5.3 exemplarisch zusammengefasst. Erfahrene Personen achten mehr auf den Inhalt der Stellenanzeige, wohingegen weniger erfahrene Personen mehr auf die Gestaltung der Anzeige achten (Walker, Feild, Giles, & Bernerth, 2008) – achten Sie also beispielsweise besonders bei der Rekrutierung für Promotionsstellen auf die grafische Ausgestaltung.

Erfahrungstand der Jobsuchenden

Diese spielt auch für Ingenieure und Informatiker eine besondere Rolle. Sie lesen Fließtextpassagen weniger als Wirtschafts- oder Geisteswissenschaftler, sondern suchen eher selektiv die Anzeige nach relevanten Informationen ab. Insbesondere für die Zielgruppe der Ingenieur_innen und Informatiker_innen, aber auch allgemein, sollten Sie darauf achten, dass Interessierte die wichtigsten Informationen zügig erfassen können (z.B. durch das Hervorheben zentraler Punkte,  Abb. 5.3).

Fachdisziplin der Jobsuchenden

5.3.3 Gezielte Ansprache von Frauen und anderen Gruppen in Stellenanzeigen

Nach wie vor sind bestimmte soziale Gruppen in der Wissenschaft im deutschsprachigen Raum unterrepräsentiert: zum Beispiel Frauen



▣ **Abb. 5.3** Beispiel für eine Stellenausschreibung, die Forschungsbefunde zur grafischen (und inhaltlichen) Gestaltung veranschaulicht (Quellen: Hentschel, Braun, Peus & Frey, 2014; Horvath & Sczesny, 2014; Jobware, 2014; Kaplan, Aamodt & Wilk, 1991)

Wahrgenommene Übereinstimmung der Stellenanforderungen mit den persönlichen Kompetenzen und Eigenschaften

(► Kap. 2, ► Kap. 12) oder auch Personen anderer Nationalitäten. Um bestimmte Personengruppen konkreter im Rekrutierungsprozess anzusprechen, lohnt ein Blick in die Theorie und Empirie. Die **Theorie** besagt, dass eine Person (z.B. eine US-amerikanische Kandidatin) ihre Passung für eine ausgeschriebene Position ermittelt, indem sie die Anforderungen der Position (die ihr z.B. über die Stellenausschrei-

5.3 · Stellenanzeigen als wichtiges Rekrutierungswerkzeug

bung zugänglich sind) und die eigenen Eigenschaften und Kompetenzen vergleicht (siehe »Lack of fit«-Modell, Heilman, 1983, 2012). Je höher die wahrgenommene Übereinstimmung der Stellenanforderungen mit den persönlichen Kompetenzen und Eigenschaften, umso wahrscheinlicher hat die Person den Eindruck, auf die Stelle zu passen. Dadurch steigt ihre Bewerbungsabsicht. Durch eine gezielte Auswahl von Sprache und Bildern in Stellenanzeigen können so bestimmte Personengruppen verstärkt angesprochen werden.

Tipps und Tricks

Eine Studie der Jobbörse Jobware (2014) hat gezeigt, dass Frauen und Männer Stellenanzeigen unterschiedlich lesen. Männer schauen sich das Unternehmensprofil länger an als Frauen. Frauen hingegen schauen sich die Elemente Anforderungen, Arbeitszeiten und Qualifikationsmöglichkeiten länger an. Weiterhin stufen Frauen Anforderungen im Vergleich zu Männern eher als zwingend ein und sind daher teilweise zurückhaltender, sich auf eine Position zu bewerben. Es ist daher zu empfehlen, Anforderungen, die nicht entscheidend sind, als optional zu kennzeichnen.

Ansprache durch Bilder

Im wissenschaftlichen Kontext werden in Stellenanzeigen bisher kaum Bilder eingesetzt. Jedoch könnten sie durchaus die Bewerbungsabsicht unterschiedlicher Personengruppen steigern. Da Bilder einen Einblick in die Organisation geben können, sollten sie relevante Aspekte der Position oder wichtige Werte, die die Organisation vertritt, darstellen. Neben Gebäuden, Laborräumen oder relevanten Objekten können auch Personen dargestellt werden. Bilder von großen Personengruppen sind eher ungeeignet, da Gesichter stark die Aufmerksamkeit auf sich ziehen und so vom Ausschreibungstext ablenken können (Abb. 5.3; Jobware, 2014). Insgesamt bewerten Personen Organisationen positiver, wenn attraktive Personen in der Stellenausschreibung dargestellt werden (Walker et al., 2008).

Auch Diversity kann durch Bilder dargestellt werden. Bilder, die ein heterogenes Team (z.B. Gruppe von Frauen und Männern mit unterschiedlichen Nationalitäten) darstellen – im Gegensatz zu einem homogenen – signalisieren, dass Personen unterschiedlicher Herkunft in der Organisation repräsentiert sind und wertgeschätzt werden. Solche Organisationen werden meist als sehr positiv wahrgenommen (Avery, 2003; Perkins, Thomas, & Taylor, 2000; Walker, Feild, Bernerth, & Becton, 2012) und Interessierte sind – unabhängig von der eigenen Nationalität – motivierter, eine Website der Organisation durchzusehen (Avery & McKay, 2006). Positiv ist es auch, wenn eine Stellenausschreibung ein Bild von einer Frau und einem Mann enthält (im Gegensatz zu einem Bild, das nur einen Mann zeigt). So haben Frauen und Männer das Gefühl auf die Position zu passen (Bosak & Sczesny, 2008).

Relevante Bilder geben einen Einblick in die Organisation

Diversity in Bildern signalisiert Wertschätzung

Die Bedeutung von Sprache in Stellenanzeigen

Formulierungen beeinflussen
Bewerbungsentscheidungen

Nicht nur Bilder können einen starken Einfluss darauf haben, welche Passung Personen zur Position und Organisation wahrnehmen. Zentral für eine Stellenausschreibung ist ebenso, wie der Titel der Position und die Anforderungen für dieselbe sprachlich formuliert sind. Würden Sie beispielsweise Positionen unterschiedlich bewerten, wenn in den Anforderungen »durchsetzungskräftig und ehrgeizig« statt »kooperativ und teamorientiert« steht?

Allgemeine Annahmen über
Männer und Frauen

Gemäß Geschlechterstereotypen werden Frauen – mehr als Männer – als kommunal beschrieben, d.h. als eher beziehungs- und gemeinschaftsorientiert. Männer werden – mehr als Frauen – als agentisch beschrieben, d.h. als eher aufgaben-, leistungs- und führungsorientiert (■ Tab. 5.2, Heilman, 2012).

5

Definition

Geschlechterstereotype sind verallgemeinernde Annahmen über Frauen und Männer (vgl. Heilman, 2012). Diese Annahmen über Eigenschaften werden auch auf einzelne Frauen und Männer angewendet, was häufig zu Fehleinschätzungen führt.

Geschlechterstereotype Wortwahl
in Stellenanzeigen

Geschlechterstereotype sind auch in Stellenausschreibungen zu finden. So enthalten Stellenanzeigen für Positionen mit hohem Männeranteil deutlich mehr agentische und tendenziell weniger kommunale Worte. Dies wirkt sich auf das wahrgenommene Zugehörigkeitsgefühl von Frauen für diese Positionen negativ aus (Gaucher, Friesen, & Kay, 2011). Ein Forschungsteam aus München hat Männern und Frauen Ausschreibungen vorgelegt, die entweder viele agentische oder viele kommunale Worte enthalten haben. Frauen fühlten sich von der Ausschreibung mit vielen agentischen Wörtern weniger angesprochen und zeigten eine geringere Bewerbungsabsicht als für die Ausschreibung mit vielen kommunalen Worten. Auf Männer hatte die Formulierung der Ausschreibung keinen Einfluss (Hentschel, Braun, Peus & Frey, 2014).

Geschlechtergerechte Sprache

Definition

Geschlechtergerechte Sprache bedeutet, alle Menschen ungeachtet ihres Geschlechts sprachlich gleich zu behandeln und auf die Verwendung des generischen Maskulinums (z.B. Professoren oder Studenten, wenn sowohl Frauen als auch Männer gemeint sind) zu verzichten (vgl. Braun, 2000).

Geschlechtergerechte
Sprachformen

Geschlechtergerechte Sprache kann erreicht werden durch Formen, die Frauen und Männer explizit oder symmetrisch nennen (z.B. Beidnennung: Forscherinnen und Forscher; Binnen-I: ForscherInnen) oder

■ **Tab. 5.2** Geschlechterstereotype allgemein und in Stellenausschreibungen (vgl. Heilman, 2012; Sczesny, Bosak, Neff & Schyns, 2004)

| Agentische Geschlechterstereotype (von engl. »agency«, früher: typisch männliche Stereotype) | Kommunale Geschlechterstereotype (von engl. »communion«, früher: typisch weibliche Stereotype) |
|---|---|
| Allgemeine Beispiele: dominant ehrgeizig unabhängig rational führungskompetent aufgabenorientiert | Allgemeine Beispiele: freundlich fürsorglich hilfsbereit rücksichtsvoll sensibel emotional |
| Beispiele für Stellenausschreibungen: entscheidungsfreudig führungsmotiviert karriereorientiert kompetitiv durchsetzungsfähig | Beispiele für Stellenausschreibungen: kommunikativ kooperationsfähig teambildend diplomatisch motivierend |

durch geschlechtsneutrale Ausdrücke (Forschende) (vgl. Hellinger, 2004; Hellinger & Bußmann, 2001, 2001, 2003). Andere neuere Formen gehen einen Schritt weiter und machen figurativ mit Unterstrich oder Stern sichtbar, dass es auch Personen gibt, die sich nicht als Frauen oder Männer definieren wollen oder können – zum Beispiel die Unterstrichform (Forscher_innen) oder die Sternvariante (Forscher*innen). Eine weitere Form, die sogenannte x-Form, macht Geschlecht unkenntlich und ersetzt alle geschlechtsbezogenen Endungen mit einem x (z.B. Professx, Studierx; für mehr Information siehe AG Feministisch Sprachhandeln der Humboldt-Universität zu Berlin, 2014).

Obwohl die Verwendung geschlechtergerechter Sprache in Stellenausschreibungen gesetzlich geregelt ist (► Übersicht), wird in vielen Fällen nach wie vor eine offene Position nur mit der maskulinen Form (z.B. wissenschaftlicher Mitarbeiter, Projektleiter) ausgeschrieben. Es sollten jedoch immer Formen verwendet werden, die explizit für Frauen und Männer stehen oder geschlechtsneutral sind. Dies ist keine Banalität und hat nachweislich positive Effekte: Wenn eine Organisation eine Stelle mit der Beidnennung (Projektleiterin/Projektleiter) statt des Maskulinums (Projektleiter) ausschreibt, bewerten Frauen und Männer die Position und die Organisation als attraktiver und bewerben sich auch eher (Horvath & Sczesny, 2014). Ebenso kommt es unter diesen Umständen weniger zur Bevorzugung von Männern durch Rekrutierende und Frauen werden mit einer vergleichbaren Wahrscheinlichkeit wie Männer für Führungspositionen eingestellt (Horvath & Sczesny, 2015). ■ Tab. 5.3 zeigt Beispiele verschiedener Sprachformen für wissenschaftliche Stellen.

Positive Auswirkungen
geschlechtergerechter Sprache in
Stellenausschreibungen

■ **Tab. 5.3** Sprachformen in Stellenanzeigen für wissenschaftliche Stellenausschreibungen

| nicht geschlechtergerecht | geschlechtergerecht | |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| Professor für xyz | ProfessorIn für xyz | Professur für xyz |
| Wissenschaftlicher Mitarbeiter (m/w) | Wissenschaftliche/r MitarbeiterIn | wissenschaftliche Mitarbeit |
| Doktorandenstelle | Doktorand_innenstellen | Doktoratsstelle |
| Projektleiterin | Projektleiterin oder Projektleiter | Projektleitung |
| Wissenschaftsmanager | Wissenschaftsmanager_in | Wissenschaftsmanagement |

5

Rechtliche Rahmenbedingungen

Gemäß Europarecht, dem Deutschen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und dem Österreichischen Gleichbehandlungsgesetz (GBG) müssen Stellenausschreibungen geschlechtergerecht formuliert werden. In Österreich wird dieses Gesetz streng durchgesetzt: Wenn eine Organisation eine Stelle zweimal nicht geschlechtergerecht ausschreibt, wird eine Strafe von 360€ verhängt. Das AGG gibt zusätzlich vor, dass Altersgrenzen nur in Ausnahmefällen und die Muttersprache gar nicht vorgegeben sein dürfen. Auch Formulierungen wie »junges Team« sind problematisch, da sie bestimmte Personengruppen ausschließen. Fotos sollten nicht explizit gefordert werden (► Kap. 9). Wenn Sie sich unsicher sind, lassen Sie Ihre Stellenanzeige von Ihrer Personalabteilung gegenlesen.

Weitere Einflüsse: Diversity Statements, Organisationskultur und Hinweise für internationale Bewerbende

Stellungnahme zu Diversity in der Organisation

Neben Bildern und Sprache können auch andere Faktoren in Stellenausschreibungen beeinflussen, wie interessierte Personen Position und Organisation bewerten. Ausformulierte Hinweise in der Stellenanzeige darüber, dass die Organisation Diversity anstrebt (nicht aber Hinweise über eine Quote), führen dazu, dass potentielle Bewerber_innen die Organisation als attraktiver wahrnehmen und sich eher bewerben würden (Brown, Cober, Keeping & Levy, 2006; Williams & Bauer, 1994). Auch Hinweise auf konkrete Diversity-Initiativen der Organisation führen zu einer erhöhten Bewerbungsabsicht von benachteiligten Personengruppen oder Minoritäten (Kim & Gelfand, 2003).

Informationen zu Kultur und Werten

Eine Stellenanzeige kann auch Informationen zu Kultur und Werten der Wissenschaftsorganisation enthalten. Organisationen werden als attraktiver wahrgenommen, wenn sie ihre Kultur als eher »unterstützend« (z.B. Schätzen einer kooperativen Arbeitshaltung,

5.4 · Fazit

Wichtigkeit der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Betonung von Work-Life-Balance) im Vergleich zu »kompetitiv« (z.B. Schätzen einer konkurrenzbetonten Arbeitshaltung im Kollegium, Belohnung von Karrierezielen und harter Arbeit) beschreiben (Catanzaro, Moore, & Marshall, 2010). Ein Vorteil der Arbeit im wissenschaftlichen Bereich sind flexible Arbeitszeiten. Wenn auf diese in der Stellenanzeige explizit hingewiesen wird, bewerten vor allem ältere Personen die Organisation positiver (Rau & Adams, 2005).

Für gezielte Rekrutierung von ausländischen Mitarbeitenden ist es sehr sinnvoll, wenn die Stellenanzeige zusätzlich auf Englisch verfasst wird und eine Verlinkung auf eine Website mit wichtigen Informationen zum deutschen Wissenschaftssystem und Leben in Deutschland (► Abschn. 5.3) enthält (oder alternativ Interessierte auffordert diese Informationen bei Ihnen anzufordern, sofern Merkblätter vorhanden sind).

5.4 Fazit

Bei der Rekrutierung von Personen für offene Stellen gibt es viel zu beachten. Bevor Sie mit der Rekrutierung beginnen, sollten Sie sich darüber im Klaren sein, *wen* Sie rekrutieren möchten und ihre Rekrutierungsmaßnahmen gezielt darauf abstimmen. Die Stellenanzeige ist vielleicht das wichtigste Rekrutierungsinstrument. Sowohl der Inhalt als auch die Gestaltung haben einen starken Einfluss darauf, wie attraktiv Sie als Wissenschaftsorganisation, Forschungsteam oder Abteilung wahrgenommen werden und wer sich auf die Position bewirbt. Über eine Stellenausschreibung kann vieles gesteuert werden. Dieses Kapitel hat einen Überblick über verschiedene Ansatzpunkte im Bereich Rekrutierung und Formulierung von Stellenanzeigen gegeben. Abschließend stellen wir Ihnen eine Checkliste zur Verfügung, anhand der Sie die prüfen können, ob Sie bei der Erstellung Ihrer Stellenausschreibung die wichtigsten Punkte beachten, um passende Talente anzusprechen.

Checkliste

- Überlegen Sie sich auf Basis Ihres Anforderungsprofils, wen Sie rekrutieren möchten. Legen Sie dann eine Rekrutierungsstrategie fest.
- Rekrutieren Sie intern und extern (seien Sie sich der Vor- und Nachteile beider Strategien bewusst).
- Beachten Sie die rechtlichen Rahmenbedingungen und fragen Sie im Zweifel Ihre Personalabteilung.
- Wenn Sie international rekrutieren möchten, achten Sie darauf, dass interessierte Personen die Möglichkeiten haben sich über landestypische Gegebenheiten (z.B. Besoldung) und Ihren Standort zu informieren.

Rekrutierung von ausländischen Mitarbeitenden

Rekrutierung und gut durchdachte Stellenanzeigen sind zentral für den Erfolg der Personalauswahl

- Gestalten Sie Ihre Stellenanzeige auf Basis Ihres Anforderungsprofils.
- Geben Sie möglichst viele und möglichst spezifische Informationen.
- Achten Sie auf eine übersichtliche Gestaltung und geschlechtergerechte Sprache in Ihrer Stellenanzeige.
- Informieren Sie sich zusätzlich über Möglichkeiten wie Sie bestimmte Gruppen von Bewerbenden (z.B. Frauen) gezielter ansprechen können (z.B. Bilder).

Zum Weiterlesen:

- Walker, H. J. & Hinojosa, A. S. (2013). Recruitment: The role of job advertisements. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Eds.), *The Oxford Handbook of Recruitment*. New York: Oxford University Press.
- Bundesministerium für Frauen und Öffentlichen Dienst (2009). Geschlechtergerechte Stellenausschreibungen. Unabhängiger Bericht der Gleichbehandlungsanwaltschaft iS §3 Abs 5 GBK/GAW-Gesetz. Wien. Link: <http://www.bundesregierung.at/DocView.axd?CobId=34384>
- Gleichstellungsbüro des Kantons Basel (2008). Kompetente Bewerberinnen und Bewerber finden. Link: http://www.gleichstellung.bs.ch/kompetent_inserieren

Referenzen

- AG Feministisch Sprachhandeln der Humboldt-Universität zu Berlin (2014). Was tun? Sprachhandeln— aber wie? W_ortungen statt Tatenlosigkeit!. http://feministisch-sprachhandeln.org/wp-content/uploads/2014/03/onlineversion_sprachleitfaden_hu-berlin_2014_ag-feministischsprachhandeln.pdf.
- Allen, D. G., Van Scotter, J. R., & Otondo, R. F. (2004). Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, 57(1), 143–171.
- Avery, D. R. (2003). Reactions to diversity in recruitment advertising – are differences black and white? *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 672–679.
- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), 157–187.
- Bosak, J., & Sczesny, S. (2008). Am I the right candidate? Self-ascribed fit of women and men to a leadership position. *Sex Roles*, 58(9), 682–688.
- Braddy, P. W., Meade, A. W., Michael, J. J., & Fleenor, J. W. (2009). Internet recruiting: Effects of website content features on viewers' perceptions of organizational culture. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(1), 19–34.
- Braun, F. (2000). Mehr Frauen in die Sprache. Leitfaden zur geschlechtergerechten Formulierung. Kiel: Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie des Landes Schlesweig-Holstein.
- Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment: Science and practice*. Boston: PWS-KENT Publishing Company.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405–434.
- Brown, D. J., Cober, R. T., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2006). Racial tolerance and reactions to diversity information in job advertisements. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(8), 2048–2071.

Referenzen

- Catanzaro, D., Moore, H., & Marshall, T. R. (2010). The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. *Journal of Business and Psychology, 25*(4), 649–662.
- Dineen, B. R., Ash, S. R., & Noe, R. A. (2002). A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 723–734.
- Dineen, B. R., Ling, J., Ash, S. R., & DelVecchio, D. (2007). Aesthetic properties and message customization: Navigating the dark side of web recruitment. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 356–372.
- Feldman, D. C., Bearden, W. O., & Hardesty, D. M. (2006). Varying the content of job advertisements: The effects of message specificity. *Journal of Advertising, 35*(1), 123–141.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal, 36*(2), 414–427.
- 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*(1), 109–128.
- Heilman, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research in Organizational Behavior, 5*, 269–298.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior, 32*, 113–135.
- Hellinger, M., & Bußmann, H. (2001, 2002, 2003). *Gender across languages*, Vols. 1, 2, 3. Amsterdam/Philadelphia: Benjamins.
- Hentschel, T., Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2014). Wording of advertisements influences women's intention to apply for career opportunities. Paper presented at the 74th Meeting of Academy of Management, Philadelphia, USA.
- Horvath, L. K., & Sczesny, S. (2014). Gender-fair language in organizations: Attracting potential leaders and promoting the organizational image of gender equality. Paper presented at the 17th General Meeting of the European Association of Social Psychology, Amsterdam, NL.
- Horvath, L. K., & Sczesny, S. (2015). Reducing the lack of fit for women in leadership? Effects of the wording of job advertisements. Manuskript akzeptiert zur Publikation im *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jattuso, M. L., & Sinar, E. F. (2003). Source effects in internet-based screening procedures. *International Journal of Selection and Assessment, 11*, 137–140.
- Jobware. (2014). Eye-Tracking-Studie - Leseverhalten bei Online-Stellenanzeigen. Retrieved from <http://www.jobware.de/>
- Kaplan, A. B., Aamodt, M. G., & Wilk, D. (1991). The relationship between advertisement variables and applicant responses to newspaper recruitment advertisements. *Journal of Business and Psychology, 5*(3), 383–395.
- Kim, S. S., & Gelfand, M. J. (2003). The influence of ethnic identity on perceptions of organizational recruitment. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 396–416.
- Kirnan, J. P., Farley, J. A., & Geisinger, K. F. (1989). The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: An analysis by sex, ethnicity, and age. *Personnel Psychology, 42*(2), 293–308.
- Perkins, L. A., Thomas, K. M., & Taylor, G. A. (2000). Advertising and recruitment: Marketing to minorities. *Psychology & Marketing, 17*(3), 235–255.
- Rau, B. L., & Adams, G. A. (2005). Attracting retirees to apply: Desired organizational characteristics of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior, 26*(6), 649–660.
- Reeve, C. L., & Schultz, L. (2004). Job-seeker reactions to selection process information in job ads. *International Journal of Selection and Assessment, 12*(4), 343–355.

- Roberson, Q. M., Collins, C. J., & Oreg, S. (2005). The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations. *Journal of Business and Psychology, 19*(3), 319–339.
- Sczesny, S., Bosak, J., Neff, D., & Schyns, B. (2004). Gender stereotypes and the attribution of leadership traits: A cross-cultural comparison. *Sex Roles, 51*(11–12), 631–645.
- Walker, H. J., Feild, H. S., Bernerth, J. B., & Becton, J. B. (2012). Diversity cues on recruitment websites: Investigating the effects on job seekers' information processing. *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 214.
- Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., & Bernerth, J. B. (2008). The interactive effects of job advertisement characteristics and applicant experience on reactions to recruitment messages. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*(4), 619–638.
- Walker, H.J. & Hinojosa, A.S. (2013). Recruitment: The role of job advertisements. In K.Y.T. Yu & D.M. Cable (Eds.), *The Oxford Handbook of Recruitment*. New York: Oxford University Press.
- Williams, C. R., Labig, C. E., & Stone, T. H. (1993). Recruitment sources and posthire outcomes for job applicants and new hires: A test of two hypotheses. *Journal of Applied Psychology, 78*(2), 163–172.
- Williams, M. L., & Bauer, T. N. (1994). The effect of a managing diversity policy on organizational attractiveness. *Group & Organization Management, 19*(3), 295–308.
- van Hooft, E.A.J., Born, M.Ph., Taris, T.W., & van der Flier, H.. (2006). Ethnic and gender differences in applicants' decision-making processes: An application of the theory of reasoned action. *International Journal of Selection and Assessment, 14*(2), 156–166.
- Yüce, P., & Highhouse, S. (1998). Effects of attribute set size and pay ambiguity on reactions to 'Help wanted' advertisements. *Journal of Organizational Behavior, 19*(4), 337–352.