

LEITFADEN FÜR DIVERSITY-GERECHTE STELLENAUSSCHREIBUNGEN

ZUR RELEVANZ VON DIVERSITY-GERECHTEN STELLENAUSSCHREIBUNGEN

Stellenanzeigen gehen mit der Bewertung der eigenen Eignung der Arbeitssuchenden einher (Walker/Hinojosa 2013), indem die formulierten Anforderungen der Stelle mit den eigenen wahrgenommenen Eigenschaften und Kompetenzen verglichen werden (Heilman 1983, 2012); entsprechend kommt ihrer sprachlichen, aber auch der graphischen Gestaltung eine wichtige Bedeutung zu. In diesem Zusammenhang beschreibt das Lack-of-Fit-Modell nach Heilman (1983, 2012), dass die Passung für eine Position anhand des Vergleichs von den wahrgenommenen Anforderungen dieser Stelle sowie den persönlichen Eigenschaften bestimmt wird. Je höher die wahrgenommene Übereinstimmung zwischen den formulierten Stellenanforderungen und den persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich die arbeitssuchende Person bewirbt (Hentschel/Horvath 2015). Die Studie der Antidiskriminierungsstelle der Bundesregierung (2018) zeigt, dass bei jeder fünften Stellenausschreibung Diskriminierungsrisiken vorzufinden sind (n=5.667); das bedeutet, dass die sprachlichen Formulierungen und die impliziten Bilder so aufgesetzt werden, dass sich unterrepräsentierte Bevölkerungsgruppen nicht bzw. weniger angesprochen fühlen (ADS 2018). Weitere Studien im deutschsprachigen Raum zeigen, dass insbesondere geschlechtsspezifische Diskriminierungsrisiken in Stellenausschreibungen zu verzeichnen sind (ADS 2018; Bauhoff/Schneider 2013; Koch 2012) – allerdings sollten auch andere Faktoren wie u.a. ethnische Zugehörigkeit, Alter, sexuelle Identität, (dis)Ability für eine diversity-gerechte Stellenausschreibung berücksichtigt werden (siehe Abbildung auf Seite 2). Die meisten existierenden Handlungsempfehlungen fokussieren sich hauptsächlich auf geschlechtergerechte Formulierungen (Füty et al. 2020; UZH 2018; PAW 2019). Dementsprechend ist das Ziel des vorliegenden Leitfadens aus einer holistischen Diversity-perspektive Ausschlusspotenziale in Stellenausschreibungen herauszuarbeiten und auf Grundlage einer intensiven Literaturrecherche Formulierungsvorschläge für eine diversity-gerechte Ausschreibung zu bieten.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIVERSITY-GERECHTE STELLENAUSSCHREIBUNGEN

BERUFSBEZEICHNUNG & AUFGABENBESCHREIBUNG

- Geschlechterneutrale Berufsbezeichnung
- Sprachliche Sichtbarkeit von geschlechterdiversen Menschen
- Fokus auf Beschreibung der Stelle und des Aufgabenbereichs
- Offene Formulierung der für die Stelle nicht entscheidenden Anforderungen
- Genaue und klare Beschreibung der Tätigkeiten
- Spezifische Informationen über die Stelle und die Organisation
- Informationen zur Unternehmenskultur und Werten der Organisation

SPRACHLICHE HINWEISE

- Geschlechterinklusive Sprache
- Direkte Ansprache
- Leichte und einfache Sprache
- Vermeiden von Fremdwörtern und spezifischen Abkürzungen
- Vermeiden von Formulierungen, die ausdrücklich bestimmte Altersgruppen ansprechen
- Vermeiden von männlich konnotierten Ausdrücken, wie zum Beispiel "zielorientiert" und "durchsetzungsstark"

EXPLIZITE HINWEISE

- Explizite Hinweise auf Gleichstellungs- und Diversitätswünsche
- Inklusive Formulierungen wie „behindertengerechte Arbeitsplatzgestaltung“
- Hinweis auf Sensibilität für alle Geschlechter
- Vermeiden von expliziten oder impliziten Hinweisen auf Religion/Weltanschauung
- Vermeiden von Angaben in Richtung Mitgliedschaft in einer Partei/Gewerkschaft

IMPLIZITE HINWEISE

- Hinweis auf familienfreundliche Leistungen und Angebote sowie Möglichkeiten des Karriereaufbaus und Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben
- Nur die für Stellenbesetzung notwendigen Anforderungen
- Vermeiden von Anforderungen wie Auslandserfahrung
- Informationen über Unterstützungsleistungen
- Gehaltsangabe
- Vermeiden von Äußerungen wie „dynamisch“, „körperlich uneingeschränkt“, „belastbar“ und „stark“
- Vermeiden von Stereotypen
- Vermeiden von heteronormativen Ausdrücken und Bildern

BERUFSBEZEICHNUNG

Eine geschlechterinklusive Sprache ist bereits für die Wahl der Berufstitel relevant, da die Jobtitel alle Geschlechter –inklusive geschlechterdiverser Menschen – adressieren sollten (Fütty et al. 2020). Dabei ist die **geschlechterneutrale Form der Berufsbezeichnung** vorzuziehen (siehe Abschnitt 4).

Wir empfehlen Formulierungen wie "unabhängig vom Geschlecht", um auch **geschlechterdiverse Menschen** im Ausschreibungstext **sprachlich sichtbar** zu machen. (Fütty et al. 2020: 60).

Assistenz (unabhängig vom Geschlecht)

INHALTLICHE BESCHREIBUNG DES AUFGABENBEREICHS

Bei einer diversity-gerechten Stellenausschreibung ist es grundsätzlich erforderlich, **den Fokus auf die Beschreibung der Stelle und des Aufgabenbereichs sowie auf die benötigten stellenbezogenen Qualifikationen zu legen**, anstatt die gesuchte Person zu beschreiben und zu charakterisieren (Fütty et al. 2020; UZH 2018; BBZ Augsburg 2015). Dies betont, dass für die Stelle irrelevante persönliche Eigenschaften nicht betrachtet werden, und dass alle Menschen angehalten sind, sich zu bewerben. Dabei sollte die Erstellung des Tätigkeitsprofils die tatsächlichen Anforderungen erfassen und im Einklang mit der Diversity-strategie stehen. Es sollte gefragt werden, welche informell erworbenen und/oder non-formalen Qualifikationen auf entsprechend gesuchte Potentiale hindeuten.

Formulieren Sie dafür die Anforderungen offen und kennzeichnen Sie diejenigen als optional, die für die jeweilige Position nicht zwingend erforderlich sind (UZH 2018). Neben den Inklusionswünschen gibt es einen weiteren Grund hierfür: Studien zeigen, dass Frauen die in den Stellenausschreibungen formulierten Anforderungen als zwingend einschätzen können und deswegen dazu tendieren, sich seltener als Männer zu bewerben (Hentschel/Horvath 2015).

Berufserfahrung in der Fahrzeugentwicklung ist **erwünscht**.

InDesign-Kenntnisse sind **von Vorteil**.

Des Weiteren empfehlen wir die Anforderungen nicht als Charaktereigenschaften, sondern als zu erbringende Leistungen zu beschreiben. Der Aufgabenbereich sollte möglichst genau und klar beschrieben werden (UZH 2018).

✘	ausgeprägte Teamfähigkeit	✔	teamorientiertes Arbeiten
✘	Affinität für fachübergreifendes Denken	✔	Interesse an fachübergreifendem Denken

Die Stellenanzeige sollte auch **möglichst spezifische Informationen über die Position und die Organisation** enthalten. Dies wirkt sich positiv auf die Glaubhaftigkeit, wahrgenommene Passung und Bewerbungsabsicht aus (Feldman et al. 2006; Roberson et al. 2005). Wichtig dabei ist, dass die Informationen realistisch sind. (Hentschel/Horvath 2015) Je mehr **stellenbezogene Informationen** die Stellenanzeige enthält, desto attraktiver werden Position und Organisation bewertet (Gatewood et al. 1993; Yüce/Highhouse 1998).

Nehmen Sie in die Stellenausschreibung **Informationen zur Kultur und Werten der Organisation** auf. Dies hat eine positive Wirkung auf potenzielle Bewerbende und ihre Absicht, sich zu bewerben (UZH 2018). **Die Organisationskultur soll dabei als „unterstützend“ anstatt „kompetitiv“ dargestellt werden.** So wird die Organisation als attraktiver wahrgenommen (Catanzaro et al. 2010).

SPRACHLICHE HINWEISE

Bei der Stellenausschreibung soll **durchgängig eine diskriminierungsfreie und geschlechtergerechte Sprache** verwendet werden (PAW 2019; Fütty et al. 2020; Hentschel/Horvath 2015). Für eine geschlechtergerechte Sprache eignen sich die folgenden Formen der Personenbezeichnung, welche alle Geschlechter einschließen (Fütty et al. 2020):

✓	Gender - Sternchen	der*die Gärtner*in	die Gärtner*innen	sie*er	ihre*seine	welche*r
✓	Gender - Gap	der_die Gärtner_in	die Gärtner_innen	sie_er	ihre_seine	welche_r
✓	Gender - Doppelpunkt	der:die Gärtner:in	die Gärtner:innen	sie:er	ihre:seine	welche:r

Vermeiden Sie unbedingt Formulierungen, die lediglich Männer und Frauen ansprechen.

✗	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
✗	MitarbeiterInnen
✓	Mitarbeitende
✓	Mitarbeiter*innen

Für eine geschlechterinklusive Berufsbezeichnung bietet es sich an, auch Formulierungen ohne Personenbezeichnung zu verwenden.

✗	Vertriebsassistent (m/w/d)
✗	Vertriebsassistent/in
✓	Vertriebsassistenz

Versuchen Sie die geschlechterneutrale Alternative einer Formulierung vorzuziehen, um einer unnötiger Vergeschlechtlichung zu entgehen. Hierfür können:

- die Begriffe neutralisiert werden,

✗	Pfleger/innen	Mitarbeiter/innen
✓	Pflegekräfte	Mitarbeitende

- bei der gesamten Stellenausschreibung eine direkte Anrede verwendet werden,

✗	Unsere Immobilienmakler/innen lernen bei uns...
✓	Sie lernen bei uns...

- oder der Satz umformuliert werden.

✗	Die Kolleg/innen werden...
✓	Alle werden...
✓	Wer in der Firma arbeitet, wird...

Achten Sie besonders auf die zusammengesetzten Wörter, sodass diese kein generisches Maskulinum beinhalten. Wandeln Sie diese gegebenenfalls in eine gendergerechte Form um.

✗	Facharztausbildung	✓	fachärztliche Ausbildung
✗	benutzerfreundlich	✓	benutzungsfreundlich

Weitere Beispiele zur Neutralisierung der Personenbezeichnungen:

✗	Kunden	✓	Kundschaft
✗	Leiter	✓	Leitung
✗	Assistentin	✓	Assistenz

Sozialpsychologische Forschung hat gezeigt, dass gewisse sprachliche Formulierungen einen **negativen Effekt auf die Einschätzung der eigenen Passung von Frauen** haben können. In der Praxis kann die zahlreiche Verwendung entsprechender **“männlich-konnotierter”** Ausdrücke in einem Ausschreibungstext dazu führen, dass sich **weniger**

Frauen auf die entsprechende Stelle bewerben. Gleichzeitig gibt es "weiblich konnotierte" Phrasen und Wörter, deren Verwendung sich **positiv auf den gesamten Bewerbungspool auswirkt** - dieser kann dadurch größer und vor allem diverser werden. Mittlerweile gibt es einige Technologien, teils öffentlich zugänglich, die eine automatische Verbesserung von Ausschreibungstexten vornehmen. Allerdings gibt es kein „standardisiertes Wörterbuch“ entsprechender sprachlicher Ausdrücke, so dass die verschiedenen Anbietenden die Forschungsliteratur eigenständig interpretieren und technologisch umsetzen und dabei teilweise zu unterschiedlichen Ergebnissen gelangen (Mihaljević et al. 2022). Nichtsdestotrotz gibt es einige Wörter, deren Verwendung sich, unabhängig vom jeweiligen technologischen Ansatz, als hindernd bzw. fördernd erweist:

✘	abenteuerlich/-lustig, herausfordernd, mutig, aggressiv, offensiv, dominant, kompetitiv, ehrgeiz(ig), hartnäckig durchsetzungs-(fähig/stark/stärke/vermögen) (willens)stark, bestimmen, entschlossen eigenständig, unabhängig, selbst-(bewusst(sein)/sicher/ständig) analytisch, rational	✔	ehrlich, engagiert, verantwortungsvoll, zuverlässig(keit), freundlich, gemeinschaftlich, kooperationsbereit, kooperativ, fürsorglich, hilfsbereit, unterstützen(d)
---	--	---	---

Für eine diskriminierungsfreie und inklusive Sprache sind **einfache und kurze Sätze** erforderlich. Zudem empfehlen wir **auf Fremdwörter zu verzichten oder diese gegebenenfalls zu erklären**, um jede Art von Diskriminierung zu verhindern (PAW 2019).

✗	Sie planen und realisieren Events , Konferenzen [...]	✓	Sie planen und realisieren Veranstaltungen , Konferenzen [...]
✗	Performance orientierte Weiterentwicklung der inhaltlichen Ausrichtung	✓	Leistungs orientierte Weiterentwicklung der inhaltlichen Ausrichtung
✗	Entspannte Atmosphäre , kein Dresscode	✓	Entspannte Stimmung , keine Kleiderordnung

Fremdwörter und spezifische Abkürzungen sind zu vermeiden, da sie mögliche diskriminierende Auswirkungen aufgrund von ethnischer Herkunft, zugehörndem Milieu und sozioökonomischem Status haben - ebenfalls wie **Anforderungen wie beispielsweise Auslandserfahrung oder das Sprachniveau** (Hentschel/Horvarth 2015; PAW 2019; UZH 2018).

✗	Ihr Profil <ul style="list-style-type: none"> Verhandlungssicheres Englisch, Auslandserfahrung 	✓	Ihr Profil <ul style="list-style-type: none"> Idealerweise verhandlungssicheres Englisch
✗	Wir bieten <ul style="list-style-type: none"> Die Möglichkeit, jährlich bis zu 20 ECTS aus dem Programm des [Universitätsname] Fernstudiums kostenfrei auszuwählen 	✓	Wir bieten <ul style="list-style-type: none"> Die Möglichkeit, jährlich bis zu 20 Leistungspunkte aus dem Programm des [Universitätsname] Fernstudiums kostenfrei auszuwählen

Die Verwendung von **Altersangaben** wie „jung“, „ungebunden“, „einsatzbereit“, „langjährige Erfahrung“, „mehrjährige berufliche Praxis“ sowie Anforderungen nach Mindest Erfahrung in Jahren oder **Formulierungen, die ausdrücklich bestimmte Altersgruppen ansprechen**, sind in Stellenausschreibungen unzulässig (BBZ Augsburg 2015).

⊕ EXPLIZITE HINWEISE

Um eine breitere Ansprache zu ermöglichen und das Anerkennen unterschiedlicher strukturell diskriminierter Personengruppen zu unterstreichen, empfehlen wir die **Diversitäts- und Gleichstellungswünsche der Organisation in der Stellenausschreibung explizit zu äußern** (UZH 2018), sodass sich auch benachteiligte oder unterrepräsentierten Personengruppen angesprochen fühlen (Brown et al. 2006; Kim/Gelfand 2003). Dadurch wird zudem die Unternehmenskultur sprachlich sichtbar gemacht (Fütty et al. 2020; Brown et al. 2006; Kim/Gelfand 2003; Williams/Bauer 1994).

In [Organisation] sehen und leben wir den Mehrwert von Vielfalt. Entsprechend dieser Philosophie wollen wir ...

Strukturell benachteiligte und unterrepräsentierte Menschen werden bei gleicher Eignung besonders berücksichtigt.

Wir stehen für ein kollegiales, diskriminierungs- und diversitätssensibles Arbeitsklima in einem offenen Betrieb.

Die Förderung von **strukturell diskriminierten Personengruppen** kann durch explizite Formulierungen sichtbar gemacht werden.

Wir fördern aktiv die Vielfalt und Gleichstellung aller Mitarbeitenden. Bewerber_innen, die von strukturellen Diskriminierungserfahrungen betroffen sind, in Bezug auf Geschlecht, Geschlechtsidentität, Rassismus, Migrations- oder Fluchterfahrung, Behinderung, Sexualität, Alter, soziale Herkunft, sind ausdrücklich erwünscht.

Wir wertschätzen Vielfalt und begrüßen daher ausdrücklich alle Bewerbungen – unabhängig von Geschlecht, kultureller und sozialer Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität. (Fütty et al. 2020: 39)

Verschiedene Personengruppen wie u.a. geschlechterdiverse Personen, Bewerbende mit Migrationsgeschichte oder Behinderung können beispielsweise durch folgende Hinweise angesprochen werden (Fütty et al. 2020):

Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund sind ausdrücklich erwünscht.

Bei gleicher Eignung werden geschlechterdiverse Bewerbende besonders berücksichtigt.

Behindertengerechte Arbeitsplatzgestaltung

Für eine geschlechterinklusive Stellenausschreibung sollte auch auf die **Möglichkeit der Verwendung des selbstbestimmten Namens und Pronomens ohne amtliche Anerkennung** hingewiesen werden (Fütty et al. 2020).

Teilen Sie uns gerne Namen und Pronomen mit, mit denen Sie angesprochen werden wollen. Diese werden von uns unabhängig davon respektiert, ob diese mit Angaben in Zeugnissen oder anderen Unterlagen übereinstimmen. (Fütty et al. 2020: 61)

Dabei sollte ein **vertraulicher Umgang mit eingereichten Unterlagen** sowie ggf. der **Verzicht auf Fotos** im Rahmen des Bewerbungsverfahrens klar kommuniziert werden (Fütty et al. 2020).

Alle Angaben in Ihrer Bewerbung werden vertraulich behandelt. Bitte sehen Sie von der Zusendung von Fotos ab. (Fütty et al. 2020: 62)

Explizite oder implizite Hinweise auf bestimmte Religionen oder Weltanschauungen sowie Angaben in Richtung Mitgliedschaft in einer Partei/Gewerkschaft sind unzulässig (BBZ Augsburg 2015):

✗	Wir schätzen christliche Werte
✗	Sie sind konfessionslos.

Alle Hinweise sollten klar und einfach formuliert sein, um mögliche Ausschlüsse in Bezug auf Sprachkenntnisse zu verhindern (Fütty et al. 2020).

+ IMPLIZITE HINWEISE

Während die expliziten Hinweise die Diversitätsziele ausdrücklich artikulieren, gibt es auch Formulierungen, deren impliziten Bedeutungen nicht immer direkt auf den ersten Blick ersichtlich sind.

Menschen haben je nach Lebensphase unterschiedliche Herausforderungen und Ziele wie Kinderbetreuung, Karriereaufbau etc. **Hinweise auf familienfreundliche Leistungen und Angebote sowie Möglichkeiten des Karriereaufbaus und der Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben** in Stellenausschreibungen fördern, dass **Menschen jeder Lebensphase und jedes Alters** adressiert und inkludiert werden (BBZ Augsburg, 2015).

Hinweise auf flexible Arbeitszeiten und familienfreundliche Angebote in der Stellenausschreibung fördern zudem die Gleichstellungspolitik. Nennen Sie deshalb diese Möglichkeiten und Angebote explizit in der Stellenausschreibung. Einige Beispiele hierfür sind: **Teilzeitmöglichkeiten, flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle, Job-sharing, Dual Career, Elternzeit, Möglichkeiten der Kinderbetreuung oder Pflegeunterstützung, Familienservice sowie Wiedereinstiegsmöglichkeiten, Fort- und Weiterbildungsangebote, Mentoringprogramme und Coachings für Führungskräfte** (UZH 2018; BBZ Augsburg 2015).

Fördernd für Geschlechterdiversität ist auch die **Gehaltsangabe** in der Stellenausschreibung. Durch das Anführen der Gehaltsangabe steigt die Attraktivität der Stellenausschreibung besonders für Frauen, da dies ein impliziter Hinweis auf **fair-pay-Wünsche** ist (Harvard Business Review 2020). Gehaltsangaben und **Informationen über Unterstützungsleistungen** sind jedoch für alle Bewerbenden unabhängig vom Geschlecht vorrangig.

Anforderungen, die von Lebenshintergründen abhängig sind und/oder aufgrund der Lebensumstände nicht gedeckt werden können, sind zu vermeiden, wenn sie nicht zwingend für die Tätigkeit erforderlich sind. Äußerungen wie „dynamisch“, „körperlich uneingeschränkt“, „belastbar“ und „stark“ können insbesondere **Personen mit Behinderung** diskriminieren, aber beispielsweise auch **Personen mit Fluchterfahrungen**, die diese Anforderungen auf Grund ihrer (traumatischen) Erfahrungen nicht immer gerecht werden können (BBZ Augsburg 2015).

Vermeiden Sie Stereotypen (verallgemeinernde Annahmen) in Ihren Äußerungen, um eine breitere Ansprache zu ermöglichen und möglichen Diskriminierungsrisiken zu entgehen (PAW 2019). Frauen können sich beispielsweise weniger von Stellenausschreibungen für Positionen mit hohem Männeranteil angesprochen fühlen, wenn diese viele stereotypisch Männern zugeschriebene Charaktereigenschaften enthalten (Hentschel/ Horvath 2015).

BILDSPRACHE UND GRAPHISCHE AUSGESTALTUNG

Das Design der Benutzer*innenschnittstelle und die Auswahl und Platzierung des Bildmaterials ist das Ergebnis von bewussten oder unbewussten Gestaltungsentscheidungen (Rommes 2002). Nicht nur die Sprache, sondern auch die graphische Ausgestaltung der Stellenanzeigen hat einen Einfluss auf die Bewerbenden (vgl. BBZ Augsburg 2015). So ist für berufserfahrene Menschen der Text der Stellenausschreibung wichtig, während sich weniger erfahrene Menschen mehr auf die Gestaltung der Anzeige fokussieren (Walker et al. 2008).

Bei der graphischen Ausgestaltung der Stellenausschreibungen sollen beispielsweise **weder Bilder von großen Personengruppen und homogenen Teams noch Bilder mit impliziten (geschlechtsbedingten) Zuschreibungen, Hierarchien und Stereotypen**

eingesetzt werden (PAW 2009; Hentschel/Horvarth 2015). Diversitätsfördernd wirken **Bilder von heterogenen Teams, Bilder, die alle Geschlechter repräsentieren** (Bosak/Sczesny 2008), **zeitgemäße Familienbilder von unterschiedlichen Familienkonstellationen** sowie u.a. **Regenbogen-, Trans*- und Inter*-Flaggen** (Hentschel/Horvarth 2015), sodass ein Gefühl der eigenen Passung bewirkt werden kann (Bosak/Sczesny 2008). Akzente auf Diversity- und Inklusionsziele können auch mittels des **Hervorhebens von wichtigen Informationen** gesetzt werden (Hentschel/Horvarth 2015), um im Sinne des Diversity-Management Wertschätzung und Akzeptanz über das Medium der visuellen Repräsentation zu vermitteln. An dieser Stelle sollte jedoch aus Diversity-Perspektive zugleich **die exponierte Darstellung von einzelnen marginalisierten Personen anhand des Konzeptes „Tokenism“** berücksichtigt werden: Die marginalisierte Person oder marginalisierten Gruppen werden ins Zentrum einer ansonsten homogenen Gruppe gestellt, womit die Person oder die Gruppe auf das Merkmal reduziert wird. Die marginalisierte Person trägt in Folge einer exponierten Darstellung die Bürde eine Gruppe zu repräsentieren und zugleich die Bürde eine Diversität zu repräsentieren, die ggf. im Kontext nicht vorhanden ist. Zentral für die Gestaltung der Benutzer:innenschnittstelle ist es, die Ziele der Interaktion zu spezifizieren (vgl. Shneiderman et al. 2018: 128-137).

Die Beantwortung folgender Fragen ist für eine bewusste Erstellung, Auswahl, Sortierung und Platzierung des Bildmaterials von zentraler Bedeutung:

- Welche Personengruppen sollen durch die visuelle Repräsentation eine Wertschätzung und Akzeptanz erfahren? Welche Personengruppen sollten durch das Bildmaterial zur Bewerbung aktiviert werden?
- Welche quantitative und qualitative Darstellung von Personengruppen im Bildmaterial fördert die Umsetzung der Wertschätzung und Akzeptanz?
- An welchen Kennzahlen wird die quantitative Darstellung von Personengruppen orientiert? Ist die Kennzahl an der faktischen Verteilung von verschiedenen Personengruppen am Arbeitsmarkt orientiert? Oder ist Verteilung von verschiedenen Personengruppen innerhalb des Unternehmens im Ausbildungsberuf relevant? Sollen die Verhältnisse, ob im Arbeitsmarkt oder dem Unternehmen, realistisch dargestellt werden oder in einer Abweichung von der faktischen Verteilung? Welche Argumente rechtfertigen eine Abweichung von der faktischen Verteilung?
- Welche Ziele werden durch die Entwicklung, Auswahl und Sortierung des Bildmaterial nicht verfolgt?

Handlungsempfehlungen für die Gestaltung des Bildmaterials von Webseiten

✘	Vermieden werden sollten:	✔	Zu verwenden sind hingegen:
	Bilder, die Geschlechterstereotype reproduzieren		Bilder, die Geschlechterstereotype in Frage stellen
	Bilder, die Stereotype marginalisierter Personen reproduzieren		Bilder, die gängige Stereotype marginalisierter Personen in Frage stellen
	Bilder von homogenen Teams		Bilder, die ausgewogen und gleichwertig die Mitglieder des heterogenen Teams darstellen (Menschen unterschiedlicher Geschlechter, ethnischer Herkunft, mit und ohne Behinderung etc.); oder die Heterogenität der Gesellschaft und Lebensweisen widerspiegeln
	Bilder, die traditionelle Geschlechterrollen, vermeintliche Hierarchien oder Klischees und Stereotype darstellen		Bilder, die tradierte Familienbilder und familienbezogene Rollenstereotype überwinden

LITERATUR

Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (2018). Diskriminierung in Stellenanzeigen. Studie zur Auswertung von Stellenanzeigen im Hinblick auf Diskriminierung, Abschlussmechanismen und positive Maßnahmen.

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/diskriminierung_in_stellenanzeigen.pdf?__blob=publicationFile&v=5

Bauhoff, F., & Schneider, M. (2013). „Sekretärin des Vorstandes“ gesucht: Stellenanzeigen und die expressive Funktion des AGG. *Industrielle Beziehungen/The German Journal of Industrial Relations*, 20(1), 54–76.

<https://ris.uni-paderborn.de/record/3979>

BBZ Augsburg. (2015). Gender und Diversity als zukunftsorientierte Unternehmensstrategie. Ein Praxisleitfaden.

https://www.bbz-augsburg.de/fileadmin/b_z-augsburg.de/public/upload/pdf/BBZ_Augsburg_Toolbox_Gender_und_Diversity.pdf

Bosak, J., & Sczesny, S. (2008). Am I the Right Candidate? Self-Ascribed Fit of Women and Men to a Leadership Position. *Sex Roles*, 58(9–10), 682–688.

<https://doi.org/10.1007/s11199-007-9380-4>

Brown, D. J., Cober, R. T., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2006). Racial Tolerance and Reactions to Diversity Information in Job Advertisements1: DIVERSITY REACTIONS. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(8), 2048–2071.

<https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00093.x>

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.

<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9179-0>

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.

<https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367350108>

Fütty, T. J., Höhne, M. S., & Caselles, E. L. (2020). Geschlechterdiversität in Beschäftigung und Beruf. Bedarfe und Umsetzungsmöglichkeiten von Antidiskriminierung für Arbeitgeber_innen. Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

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.

<https://doi.org/10.2307/256530>

Harvard Business Review. (2020). How to Recruit More Women to Your Company.

<https://hbr.org/2019/11/how-to-recruit-more-women-to-your-company>

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.

<https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>

Hentschel, T., & Horvath, L. K. (2015). Passende Talente ansprechen – Rekrutierung und Gestaltung von Stellenausschreibungen. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, & D. Frey (Eds.), *Personalauswahl in der Wissenschaft* (pp. 65–82). Springer Berlin Heidelberg.

https://doi.org/10.1007/978-3-662-48112-7_5

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.

Koch, I. (2012). Diskriminierung beim Zugang zur Erwerbstätigkeit. AGG-Konformität von Stellenausschreibungen. Eine Berliner Kurzanalyse. *Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen*.

Mihaljević, H., Müller, I., Dill, K., & Yollu-Tok, A. (2022). Towards gender-inclusive job postings: A data-driven comparison of augmented writing technologies. *PLoS ONE* 17(9): e0274312.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274312>

PROUT AT WORK - Foundation (PAW). (2019). How to. Sprechen Sie LGBT*IQ? Leitfaden für eine genderinklusive und -gerechte Sprache.

<https://www.proutatwork.de/angebot/how-to-nr-3//>

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.

<https://doi.org/10.1007/s10869-004-2231-1>

Rommes, E. (2002). Gender Scripts and the Internet. The Design and Use of Amsterdam's Digital City. Twente University.

Shneiderman, B. (2018). *Designing the User Interface: Strategies for Effective Human-Computer Interaction* (6th ed). Addison-Wesley.

Universität Zürich (UZH). (2018). Stellenausschreibungen. Empfehlungen für einen geschlechtgerechten Sprachgebrauch. Ein Leitfaden.

https://www.gleichstellung.uzh.ch/dam/jcr:871ea48e-af6a-4352-b47c-a8f-9688f60e5/Leitfaden_Stellenausschreibungen.pdf

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.

<https://doi.org/10.1348/096317907X252487>

Walker, H. J., & Hinojosa, A. S. (2013). *Recruitment* (D. M. Cable & K. Y. T. Yu, Eds.). Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199756094.013.015>

Williams, M. L., & Bauer, T. N. (1994). The Effect of a Managing Diversity Policy on Organizational Attractiveness. *Group & Organization Management*, 19(3), 295–308.
<https://doi.org/10.1177/1059601194193005>

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.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199807\)19:4<337::AID-JOB848>3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199807)19:4<337::AID-JOB848>3.0.CO;2-V)

+ Dieses Dokument entstand im Rahmen des Projekts

Divers-AITeCHR

HR 4.0 und Diversity. Auswirkungen intelligenter Technologien auf die betriebliche Auswahl von Auszubildenden

+ PROJEKT-DURCHFÜHRUNG

Prof. Dr. Aysel Yollu-Tok
aysel.yollu-tok@hwr-berlin.de

Prof. Dr. Helena Mihaljević
helena.mihaljevic@htw-berlin.de

Ivana Müller

Katja Dill

Fabiola Rodríguez Garzón

Alkim Cebeci

+ PROJEKT-WEBSEITE

www.ifaf-berlin.de/projekte/divers-aitechr

+ AUTOR*INNEN

Alkim Cebeci

Katja Dill

Ivana Müller

Helena Mihaljević

Aysel Yollu-Tok

Berlin, September 2022



+ IFAF KONTAKT

Institut für angewandte
Forschung Berlin e.V.
030 30012 – 4010
info@ifaf-berlin.de
www.ifaf-berlin.de

HOCHSCHULPARTNER



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law



Hochschule für Technik
und Wirtschaft Berlin
University of Applied Sciences

PRAXISPARTNER

HOWOGE



Gewobag
Die ganze Vielfalt Berlins.



BQN Berlin

GEFÖRDERT DURCH

Der Regierende Bürgermeister
von Berlin
Senatskanzlei – Wissenschaft und Forschung

BERLIN

