

Allgemeine Empfehlungen für die Stellenausschreibung

Wenn eine Stelle auf einer Gemeinde- oder Stadtverwaltung nicht mit internem Personal besetzt werden kann und ausgeschrieben werden muss, ist es angesichts der Situation auf dem Arbeitsmarkt von grosser Wichtigkeit, mit der Ausschreibung möglichst viele potenziell passende Personen anzusprechen. Hierbei können jedoch bereits kleinere Unachtsamkeiten dazu führen, dass sich weniger Personen durch die Stellenausschreibung angesprochen fühlen und es somit zu einer unbewussten und unnötigen Einschränkung des Bewerbendenpools kommt. Mithilfe der nachfolgenden Empfehlungen kann derartigen negativen Effekten weitgehend entgegengewirkt werden.

Allgemeine Empfehlungen

- In einer professionellen Stellenausschreibung wird die Tätigkeitsbeschreibung der Stelle getrennt von den Anforderungen, die Bewerbende mitbringen müssen, dargestellt.
- Führen Sie nicht zu viele Anforderungen in der Stellenausschreibung auf, da dies abschreckend wirken könnte. Insbesondere langjährige Berufserfahrung sollte nur in begründeten Ausnahmefällen vorausgesetzt werden.
- In jede Stellenausschreibung gehört eine kurze Beschreibung der Verwaltung und des Teams, in welchem die bewerbende Person arbeiten wird. Darin können auch die Werte und Eigenschaften der Verwaltung und des Teams aufgezeigt werden. Überlegen Sie sich dazu, was die Arbeit in Ihrer Verwaltung einzigartig macht (vgl. dazu Leitfragen zur Erfassung der Arbeitgeberstärken und Zielgruppenpräferenzen).
- Achten Sie darauf, Stellen grundsätzlich nie 100% auszuschreiben. Schreiben Sie Vollzeit-Stellen jeweils mit 80-100% aus.
- Machen Sie auf alle Angebote aufmerksam, die zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beitragen können wie z.B. flexible Arbeitszeiten, Teilzeitpensen, Job-

oder Topsharing, Homeoffice (insbesondere auch bei Führungsfunktionen), Ferientage usw.

- Zeigen Sie die Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Verwaltung auf.
- Weisen Sie auf Gleichstellungs- oder Diversity-Ziele innerhalb Ihrer Verwaltung hin, um gezielt auch untervertretene Personengruppen anzusprechen.
- Legen Sie in Stellenausschreibungen dar, dass Sie auf Fotos der Bewerbenden verzichten.
- Überlegen Sie sich, ob Sie Gruppen, die in der Verwaltung unterrepräsentiert sind, explizit zu Bewerbungen auffordern wollen.
- Die Stellenausschreibung sollte auch passiv Suchende ansprechen. Überlegen Sie sich, in welchen Organisationen und Funktionen Personen aktuell arbeiten, welche zur Stelle passen könnten und versuchen Sie, die Ansprache entsprechend auszurichten.
- Haben Sie Mut, unkonventionelle Wege zu gehen und überlegen Sie sich, ob Guerilla-Recruiting für die nächste Stellenausschreibung passen könnte. Beim Guerilla-Recruiting geht es darum, z.B. mit der Stellenausschreibung grosse Aufmerksamkeit zu erzeugen, damit möglichst viele Personen darüber sprechen. Überlegen Sie sich dazu, wie Sie die nächste Stellenausschreibung lustig, absurd oder frech, aber dennoch zielgruppenspezifisch formulieren könnten, damit möglichst viele Personen auf die Ausschreibung aufmerksam werden. Im Internet finden sich viele Beispiele von Guerilla-Stellenausschreibungen.
- Fordern Sie in der Stellenausschreibung in direkter Ansprache zur Bewerbung auf.
- Zeigen Sie den Interessierten auf, dass sie ihre Unterlagen auf unterschiedlichen Wegen wie z.B. per Mail, online-Formular oder Briefpost einreichen können.
- Geben Sie eine Kontaktperson an und fordern Sie die Interessierten in direkter Ansprache dazu auf, sich bei Fragen jederzeit zu melden.

Geschlechterspezifische Besonderheiten

Es ist bekannt, dass Frauen im Vergleich zu Männern in der Tendenz dazu neigen, jede Anforderung einer Stellenanzeige als Voraussetzung einzustufen, wodurch sie insgesamt zurückhaltender sind, sich um eine Position zu bewerben (Hentschel & Horvath, 2015; Jobware, 2014). Da es auf dem Arbeitsmarkt der Verwaltungsberufe viele gut ausgebildete Frauen gibt, gilt es in der Stellenausschreibung auf die Art der Ansprache, die Wortwahl, auf Sprachcodes sowie auf die Verwendung von Bildern zu achten.

Ansprache

Der Stellentitel bzw. die Berufsbezeichnung sollte geschlechtsneutral sein und mit dem mittlerweile etablierten Zusatz (m/w/d)¹ versehen werden. Bei Stellentiteln,

¹ (m/w/d) steht für männlich, weiblich, divers. Die Reihenfolge ist je nach Belieben zu wählen.

welche keine neutrale Schreibweise zulassen wie z.B. Abteilungsleiter / Abteilungsleiterin kann z.B. das Gender-Sternchen² mit dem genannten Zusatz genutzt werden: Abteilungsleiter*in (m/w/d).

Wortwahl

Achten Sie bei der Wortwahl darauf, möglichst neutrale Formen wie z.B. Vertretung anstelle von Vertreterin oder Vertreter zu verwenden. Häufig kann dabei einfach die Mehrzahl genutzt werden wie z.B. Mitarbeitende anstelle von Mitarbeiterin oder Mitarbeiter.

Sprachcodes

Gewisse Begriffe in Stellenanzeigen können mit weiblichen oder männlichen Stereotypen³ in Verbindung stehen (Gaucher, Friesen & Kay, 2011). Dies kann sich auf die wahrgenommene Attraktivität der ausgeschriebenen Stelle auswirken. Dabei können sich insbesondere Frauen von (vermeintlich) männlichen Stellenausschreibungen nicht angesprochen fühlen. Konkret heisst dies, dass Frauen Stellen z.B. deswegen als weniger attraktiv wahrnehmen können, weil die Stellenausschreibung viele männlich konnotierte Begriffe und wenige weiblich konnotierte Begriffe enthält. Überprüfen Sie die Anforderungen und die Vorstellung der Verwaltung in den Stellenausschreibungen dahingehend, ob das Verhältnis von weiblich und männlich konnotierten Begriffen⁴ (vgl. Tabelle 1) ausgewogen ist und ersetzen Sie wenn nötig einzelne Begriffe.

Ansprache durch Bilder

Bilder auf der Website oder in Stellenausschreibungen können wichtige Einblicke in Organisationen gewähren und für Aussenstehende Hinweise über relevante Aspekte wie z.B. die Werte der Verwaltung vermitteln. Nebst Bildern der Gemeindeflandschaft, der Gebäude oder der Arbeitsplätze kann insbesondere mit Personen bzw. Mitarbeitenden auf Bildern ein guter Eindruck in das Arbeitsumfeld vermittelt werden. Darüber hinaus erzielen Bilder von Personen(gruppen) in der Regel grössere Aufmerksamkeit.

Achten Sie bei den verwendeten Bildern jeweils auf die Vermeidung der (unbewussten) Reproduktion von Stereotypen. Wenn z.B. Frauen und Männer auf einem Bild zu sehen sind, sollte geprüft werden, ob ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern in Führungsfunktionen dargestellt wird. Auch unauffälligere Aspekte

² Der Gender-Stern (*) ist ein Platzhalter, um neben dem männlichen und weiblichen Geschlecht auch Personengruppen mit anderen Geschlechtsidentitäten typografisch sichtbar zu machen und einzubeziehen.

³ Geschlechterstereotype sind verallgemeinernde Annahmen über Frauen und Männer (Heilman, 2012). Die Annahmen über Eigenschaften werden auch auf einzelne Frauen und Männer angewendet. Dies kann zu Fehleinschätzungen führen (Hentschel & Horvath, 2015).

⁴ Eine Sammlung weiblich und männlich konnotierter Begriffe ist unter dem folgenden Link zu finden: <https://www.msl.mgt.tum.de/rm/third-party-funded-projects/projekt-fuehrmint/gender-decoder/wortlisten/kommunale-woerter/>

der Bildsprache wie z.B. ob hinsichtlich des Geschlechts ein ausgewogenes Verhältnis von entscheidungstragenden oder erklärenden Personen ersichtlich ist (z.B. ein Mann erklärt einer Frau etwas), sollten kritisch hinterfragt werden. Darüber hinaus kann mit Bildern auch die Diversität der Verwaltung z.B. hinsichtlich Dimensionen wie Alter, Geschlecht oder Herkunft sowie auf die Barrierefreiheit aufmerksam gemacht werden. Durch diese Massnahmen können Sie Interessierten vermittelt, dass in der Verwaltung Offenheit besteht und Wert auf Chancengleichheit gelegt wird.

Weiblich und männlich konnotierte Begriffe und Eigenschaften

Weiblich konnotierte Begriffe (kommunal)	Männlich konnotierte Begriffe (agentisch)
angenehm	aktiv
aufrichtig	ambitioniert
bescheiden	analysierend
diplomatisch	analytisch
empathisch	autonom
engagiert	beharrlich
familiär	direkt
fleissig	durchsetzungsfähig
freundlich	ehrgeizig
freundschaftlich	eigenständig
fürsorglich	einflussreich
gemeinsam	entscheidungsfreudig
harmonisch	entschlossen
herzlich	führungskompetent
kollegial	herausfordernd
kommunikativ	individuell
kooperativ	kompetitiv
kreativ	leidenschaftlich
kundenorientiert	leistungsorientiert
miteinander	leistungsstark
motivierend	selbständig
partnerschaftlich	überlegen
sorgfältig	unabhängig
umgänglich	zielorientiert
umsichtig	zielstrebig
verantwortungsvoll	
verlässlich	
wertschätzend	
zuverlässig	
zwischenmenschlich	

Quellen

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. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135.

Hentschel, T. & Horvath, L.K. (2015). Passende Talente ansprechen - Rekrutierung und Gestaltung von Stellenausschreibungen. In: Peus, C.; Braun, S.; Hentschel, T.; Frey, D. (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis* (S. 65-82). Springer.

Jobware (2014). *Eye-Tracking-Studie - Leseverhalten bei Online-Stellenanzeigen*. <https://www.healthcare-personal.de/hcpm/bilder/pdf/Eye-Tracking-Studie.pdf>

Pekruhl, U., Vogel, C., & Strohm, O. (2018). *Integriertes Personalmanagement in kleinen Unternehmen. Ein Praxisratgeber*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56477-6>