

Die Macht der Worte

Unbedachtheit bei der Formulierung von Stellenanzeigen kann Bewerber kosten. Dieser Blitz informiert über das Problem am Beispiel der Bewerber-Selbstselektion und zeigt Maßnahmen auf, wie sich diese nutzen lässt, um Anzahl, Passung und Diversität der Bewerber zu erhöhen.

Das Stanford-Prison-Experiment aus dem Jahr 1971 ist vielen bekannt: Zufällig zugeteilte Versuchsteilnehmer sollten in einer zweiwöchigen Gefängnisimulation in die Rollen von Wärtern und Gefangenen schlüpfen. Jedoch begannen die "Wärter" die "Gefangenen" alsbald so drastisch zu bestrafen und zu demütigen, dass das Experiment nach nur sechs Tagen abgebrochen wurde. Aber was hat das mit Stellenanzeigen zu tun?

Neue Interpretation für alte Befunde

Das Stanford-Experiment gilt gemeinhin als Beleg dafür, dass Durchschnittspersonen durch situative Umstände zu unmenschlichem Verhalten verleitet werden können. Doch rund 30 Jahre später liefern die Psychologen Carnahan & McFarland (2006) eine interessante Alternativerklärung: Hatte vielleicht die Zeitungsanzeige, mit der damals für eine "psychologische Studie zum Leben im Gefängnis" geworben worden war, aggressive Personen *besonders* angesprochen? Die Autoren testeten diese Selbstselektionsthese, indem sie an verschiedenen Universitäten die Originalanzeige oder die gleiche Anzeige ohne Gefängnisbezug schalteten. Und tatsächlich: Personen, die sich auf die Originalanzeige hin gemeldet hatten, beschrieben sich in anschließenden Persönlichkeitstest unter anderem als aggressiver, rücksichtsloser und weniger einfühlsam als Personen, die sich auf die Anzeige ohne Gefängnisbezug beworben hatten. Diese Befunde legen nahe, dass nicht nur die Gefängnissituation sondern auch die Selbstselektion der Teilnehmer zur Eskalation des Versuchs beigetragen hat. Kurz: Wenige Worte in einer Anzeige entscheiden über die Zielgruppe. Aber gilt das auch für Stellenanzeigen?

Reizworte locken Bewerber

Tatsächlich zeigt die Forschung, dass sich Personen mit einer erwünschten Eigenschaft dann häufiger auf Stellen bewerben, wenn diese Eigenschaft in der Stellenanzeige explizit gefordert wird (z.B. hohe kognitive Leistungsfähigkeit; Newman & Lyon, 2009). Auch die Selbstpräsentation des Arbeitgebers kann Bewerber locken: In der obigen Studie bewarben sich Personen mit hoher Gewissenhaftigkeit eher dann, wenn die Firma sich als „ergebnisorientiert“ beschrieben hatte. Ähnlich interessieren sich Angehörige ethnischer Minderheiten mehr für Arbeitgeber, wenn diese sich in der Anzeige mit Fotos von Minoritätsangehörigen präsentieren (Avery et al., 2004). Was ist aber mit dem umgekehrten Fall?

Welche Worte schrecken ab?

Diese Frage ist bisher vor allem in Bezug auf das Thema Gleichstellung untersucht worden. Dabei zeigen aktuelle Studien im Wesentlichen dreierlei: 1) Viele Stellenanzeigen sind – ob beabsichtigt oder nicht – implizit auf

Männer zugeschnitten. Diese Zuschnitte sind oft subtil: Zum Beispiel wird eine Aufgabenbeschreibung wie „Mitarbeiter herausfordern“ eher als männlich, die Formulierung „Mitarbeiter motivieren“ hingegen eher als weiblich empfunden. 2) Frauen fühlen sich im Mittel von „männlichen“ Anzeigen weniger angesprochen. 3) Männer bewerben sich unabhängig davon, ob die Anzeige männlich oder weiblich gefärbt ist. Wenn Organisationen gezielt Frauen ansprechen, erhöhen sie also Diversität und Anzahl der Bewerber (mehr dazu siehe Kasten).

Was heißt das für die Praxis?

Die Folgen in der Personalakquise sind natürlich weniger dramatisch, als im Stanford-Prison-Experiment. Das ändert jedoch nichts an der Kernbotschaft: Vermeintliche Kleinigkeiten in einer Anzeige bestimmen, ob sich (geeignete) Kandidaten bewerben oder nicht. Was zu beachten ist, verrät der folgende Kasten.

Eine wirkungsvolle Stellenanzeige sollte

- ein individuelles Bewerberprofil beschreiben (Anforderungsanalyse!) – und nicht Eigenschaften, die „irgendwie immer gut kommen“
- den Arbeitgeber passend zu den Wunschbewerbern präsentieren, dabei jedoch spezifische und realistische Stellen-Informationen liefern (vgl. Breugh, 2013)
- grafisch ansprechen (Kaplan, et al., 1991)
- geschlechtsstereotype Formulierungen vermeiden oder zumindest ausbalancieren (für deutschsprachige Beispiele siehe Hentschel et. al, 2014)
- „Bewerberinnen/Bewerber“ suchen und nicht „Bewerber“ (Horvath & Sczesny, in revision)
- Bewerberanforderungen nicht als Eigenschaft sondern als erwünschtes Verhalten beschreiben – also: „Sie können...“ und nicht: „Sie sind...“ (Born & Taris, 2010)

Ausgewählte Literatur

Breugh, J. A. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 389–416.

Carnahan, T., & McFarland, S. (2007). Revisiting the Stanford Prison Experiment: Could Participant Self-Selection Have Led to the Cruelty? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(5), 603–614.

Hentschel, T., Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2014). Wording of advertisements influences women's intention to apply for career opportunities. Angenommen für das 74. jährliche Meeting der Academy of Management, Philadelphia, USA

Newman, D. A., & Lyon, J. S. (2009). Recruitment efforts to reduce adverse impact: Targeted recruiting for personality, cognitive ability, and diversity. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 298–317.



Dipl.-Psych. Moritz Borchers

arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Leibniz-Institut für Wissensmedien und schreibt als freier Wissenschaftsjournalist über psychologische Forschung.