

HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Frauen gezielt rekrutieren – so gelingt die Stellenanzeige



Stellenanzeigen als Schlüssel zu

- ✓ mehr weiblichen Fachkräften
- ✓ passgenaueren Besetzungen
- ✓ nachhaltiger Fachkräftesicherung

Inhaltsverzeichnis

1

EINFÜHRUNG

Worum es geht

Warum die gezielte Ansprache von Frauen für die Fachkräftesicherung wichtig ist.



Seite 3

2

SO PROFITIEREN SIE

Warum sich die Ansprache von Frauen in Stellenanzeigen lohnt

Mehr Bewerberinnen erreichen und die Arbeitgeberattraktivität stärken.



Seite 5

3

SO LEGEN SIE DIE BASIS

Grundlagen für gelungene Stellenanzeigen

Arbeitgebermarke schärfen und Anforderungen zielgerichtet formulieren.



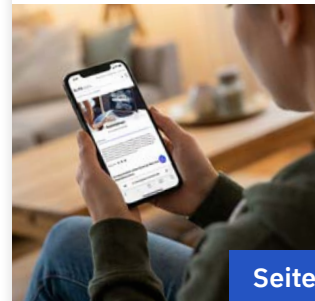
Seite 7

4

SO GEHEN SIE VOR

Besonderheiten bei der Ansprache von Frauen in Stellenanzeigen

Sprache, Bilder und Inhalte auf Frauen ausrichten.



Seite 15

5

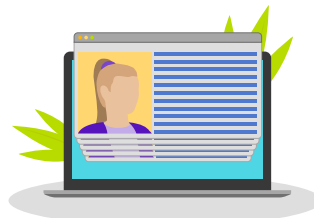
KANÄLE UND FORMATE

Distribution der Stellenanzeige

Die passenden Kanäle nutzen und Reichweite gezielt erhöhen.



Seite 24



6

WEITERE UNTERSTÜTZUNG

Anlaufstellen für Unternehmen

Seite 29



1 | EINFÜHRUNG

Worum es geht

Diese Handlungsempfehlung zeigt kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) konkret, wie sie Stellenanzeigen so formulieren, dass sich mehr qualifizierte Frauen bewerben. Sie erhalten einen Überblick über Besonderheiten bei der Ansprache von Frauen, rechtliche Spielregeln sowie Hinweise und Praxistipps für die Formulierung, Gestaltung und Distribution einer erfolgreichen Stellenanzeige.

Ausgangslage: Ungenutzte Potenziale im Recruiting von Frauen

Die Wirtschaft braucht weibliche Expertise mehr denn je. Obwohl Frauen exzellent qualifiziert sind, bleiben viele Talente ungenutzt (Malin et al., 2026). Der demografische Wandel verschärft den Mangel an Fach- und Führungskräften. Die Zahlen sind klar: Während Frauen mittlerweile mehr als die Hälfte aller Hochschulabschlüsse in Deutschland erwerben (Statistisches Bundesamt, 2025), sind sie dennoch in vielen Branchen sowie in Führungspositionen weiterhin unterrepräsentiert (Flake et al., 2026). Damit bleibt ein erhebliches Potenzial ungenutzt. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen wird die gezielte Ansprache von Frauen damit eine zentrale Stellschraube, um dem Fachkräftemangel wirksam zu begegnen.

Zielgerichtete Stellenanzeigen: ein zentraler Hebel zur Ansprache weiblicher Fachkräfte

Stellenanzeigen entscheiden mit darüber, ob sich Frauen angesprochen fühlen und bewerben. Die Gestaltung von Stellenanzeigen kann großen Einfluss darauf haben, welche Zielgruppen sich bewerben. So fühlen sich Frauen von bestimmten Formulierungen im Jobinserat nicht angesprochen oder sogar abgeschreckt. Frauen prüfen zudem häufig sehr genau, ob sie alle genannten Anforderungen erfüllen. Die Folge: Auch bestens qualifizierte Frauen bewerben sich nicht, wenn sie glauben, nicht alle Anforderungen zu erfüllen und somit nicht die Richtige für die Position zu sein. Wer hier bewusst entgegensteuert, erweitert den Kreis der potenziellen Bewerberinnen erheblich.





2 | SO PROFITIEREN SIE

Warum sich die Ansprache von Frauen in Stellenanzeigen lohnt

Um offene Stellen erfolgreich zu besetzen, lohnt es sich, Frauen gezielt anzusprechen. Eine passgenaue Ansprache kann dazu beitragen, mehr qualifizierte Bewerberinnen zu erreichen und die Attraktivität als Arbeitgeber zu stärken.

Ansprache von Frauen lohnt sich

Eine gezielte Ansprache von Frauen mit attraktiven Stellenanzeigen lohnt sich aus verschiedenen Gründen.

Fachkräftepotenzial optimal nutzen

Viele gut ausgebildete Frauen stehen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung, ihr Potenzial wird aber noch nicht vollständig genutzt. Flexible Arbeitszeiten, familienfreundliche Rahmenbedingungen, Modelle wie Führen in Teilzeit und eine wertschätzende Unternehmenskultur tragen dazu bei, dass sich qualifizierte Frauen bewerben, im Unternehmen bleiben und ihr Potenzial entfalten.

Passgenau besetzen und Fluktuation verringern

Eine bewusst an Frauen gerichtete Ansprache kann dafür sorgen, dass Qualifikation, Kompetenzen und Werte von Bewerberin, Stelle und Unternehmen besser zueinander passen. Das Ergebnis: weniger Fluktuation, mehr Engagement und eine höhere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen.

Gemischte Teams sind produktiver

Diverse Teams nutzen Unterschiede als Stärke: Sie vereinen verschiedene Perspektiven, Denksätze und Arbeitsweisen – etwa durch unterschiedliche Geschlechter, Altersgruppen oder kulturelle Hintergründe. Dadurch entstehen kreativere Ideen und innovativere Lösungen. Gerade bei komplexen oder wenig standardisierten Aufgabenstellungen können vielfältige Teams bessere Entscheidungen treffen und flexibler auf Veränderungen reagieren.

Arbeitgebermarke durch Vielfalt und Gleichstellung stärken

KMU, die Vielfalt aktiv fördern und gezielt Frauen ansprechen, stärken ihre Arbeitgebermarke und erhöhen ihre Attraktivität im Wettbewerb um Fachkräfte. Gleichzeitig eröffnen unterschiedliche Perspektiven neue Zugänge zu Zielgruppen, Märkten und Kundensegmenten. Gelebte Gleichstellung unterstützt damit eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und langfristige Wettbewerbsvorteile.



Gezielte Ansprache von Frauen bedeutet nicht, einzelne Gruppen zu bevorzugen, sondern Talente zu erreichen, die sich von klassischen Stellenanzeigen oft nicht angesprochen fühlen, aber genau diese brauchen wir. Unsere Kundinnen und Kunden schätzen die unterschiedlichen Kompetenzen, Herangehensweisen und Perspektiven unserer diversen Teams. Deshalb beginnt Fachkräftesicherung für uns bereits bei einer inklusiven und authentischen Stellenanzeige.

Isabella Steinberg,
Talent Acquisition Managerin,
zarinfar GmbH



3 | SO LEGEN SIE DIE BASIS

Grundlagen für gelungene Stellenanzeigen

Um eine Stellenanzeige attraktiv und zielgerichtet zu formulieren, sollten Sie folgende Fragen beantworten: Wer bin ich? Die Antwort liefert die Arbeitgebermarke (S. 8); Wen suche ich? Zu beachten sind relevante Anforderungen für die Stelle (S. 11); Was ist zu beachten? Hier sind rechtliche Rahmenbedingungen wirksam (S. 12).

3.1 Arbeitgebermarke als Fundament gelungener Stellenanzeigen

Erster Schritt: Selbstanalyse durchführen

Eine wirksame Ansprache von Frauen setzt voraus, dass klar ist, wofür ein Unternehmen als Arbeitgeber steht und wie es wahrgenommen werden möchte. Dieser Prozess beginnt nicht erst mit der Stellenanzeige, sondern deutlich früher beim Aufbau einer starken Arbeitgebermarke.

Am Anfang steht eine ehrliche Selbstanalyse. Machen Sie sich bewusst:

- Welche Erfahrungen machen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Arbeitsalltag?
- Was zeichnet unsere Unternehmenskultur konkret aus?
- Welche Werte prägen unser tägliches Handeln?
- Welche Stärken unterscheiden uns von anderen Arbeitgebern?
- Welche Angebote sind für Frauen besonders relevant?

Oft reichen Workshops mit Mitarbeitenden, um diese Fragen zu beantworten. Wichtig ist, die Perspektive von Mitarbeiterinnen gezielt einzubeziehen, etwa zu Vereinbarkeit, Karrierewegen oder Führungschancen. Dabei können auch widersprüchliche Entwicklungen sichtbar werden. Genau das ist wichtig. Erst eine realistische Einschätzung der gelebten Kultur ermöglicht glaubwürdige Aussagen.

Eine Arbeitgebermarke ist ein (Werte-)Versprechen an derzeitige und künftige Beschäftigte, das

- **authentisch** ist, also nur tatsächlich gelebte Eigenschaften des Unternehmens beinhaltet,
- **relevant** ist, also eine Bedeutung für die Zielgruppe hat,
- **differenziert** ist, also sich von den Versprechen der Konkurrenz abhebt.



Selbstanalyse

3 | SO LEGEN SIE DIE BASIS

Zweiter Schritt: Stärken sichtbar machen

Aus der Selbstanalyse lassen sich zentrale Botschaften ableiten, die zeigen, warum das Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber ist, etwa durch flexible Arbeitszeiten, Teilzeitmodelle oder transparente Karrierewege.

Entscheidend ist, diese Stärken nicht nur zu benennen, sondern konkret erlebbar zu machen.

Beispiel: Anstelle der allgemeinen Aussage „*Wir sind familienfreundlich*“ wirkt es deutlich überzeugender, wenn dies konkret belegt wird, etwa so: „*Wir bieten Führungspositionen in Teilzeit an – derzeit nutzen mehrere Mitarbeitende dieses Modell erfolgreich, darunter drei Kolleginnen.*“

Solche greifbaren Beispiele zeigen, dass Gleichstellung und Entwicklungschancen tatsächlich gelebt werden. Das ist ein wichtiges Signal für Frauen und gleichzeitig für alle Beschäftigten relevant.

Dritter Schritt: Unternehmenskultur gestalten

Ob diese Botschaften tragen, entscheidet sich im Alltag. Eine starke Arbeitgebermarke entsteht nicht durch Formulierungen, sondern durch konsequentes Handeln.

Werte und Kultur müssen sich in konkreten Entscheidungen widerspiegeln, etwa bei der Aufgabenverteilung, bei Beförderungen oder im Umgang mit unterschiedlichen Lebensphasen. Hier zeigt sich, ob das, was kommuniziert wird, auch tatsächlich gilt.

Das lässt sich konkret prüfen:

- Entsprechen Führungsverhalten und Entscheidungen den definierten Werten?
- Sind Entwicklungsmöglichkeiten transparent und nachvollziehbar geregelt?
- Werden flexible Arbeitsmodelle auch in verantwortungsvollen Positionen ermöglicht?
- Werden unterschiedliche Perspektiven im Alltag gehört und einbezogen?

Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle. Sie übersetzen Werte in konkretes Handeln, etwa durch transparente Kommunikation, verlässliche Rahmenbedingungen und individuelle Lösungen.





Attraktive Unternehmenskultur und überzeugende Stellenbeschreibungen – Ein Praxisinterview mit MUTABOR - Mensch & Entwicklung gGmbH

Blick in die Praxis

Matthias Holland,
Geschäftsführer, MUTABOR -
Mensch und Entwicklung gGmbH

Mutabor aus Eitorf im Rhein-Sieg-Kreis setzt auf eine attraktive Unternehmenskultur und klare Stellenbeschreibungen, um Fachkräfte für die Jugendhilfe zu gewinnen. Im Interview berichtet Geschäftsführer **Matthias Holland**, worauf es bei erfolgreichen Stellenanzeigen ankommt und wie sich Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte glaubwürdig positionieren können.

Herr Holland, was war der Auslöser, sich intensiver mit der eigenen Arbeitgebermarke und Ansprache auseinanderzusetzen?

Einen einzelnen Auslöser gab es nicht. Es waren eher mehrere Entwicklungen, die zusammenkamen: Zum einen sind wir, die MUTABOR – Mensch & Entwicklung gGmbH, als Träger der Jugendhilfe besonders stark vom Fachkräftemangel betroffen. Zum anderen sind rund 85 Prozent unserer Beschäftigten Frauen – das prägt natürlich Anforderungen und Erwartungen an uns als Arbeitgeber.

Dazu kommt unser Selbstverständnis: Der Name „MUTABOR“ steht für Veränderung – das gilt auch für uns als Organisation. Mitarbeitende entwickeln sich bei uns fachlich und persönlich weiter. Das wollten wir stärker nach außen sichtbar machen.

Vor einigen Jahren haben wir deshalb einen Organisationsentwicklungsprozess gestartet. Ziel war es, mehr Verantwortung in die Teams zu geben und uns als Unternehmen insgesamt weiterzuentwickeln.

Was heißt das für die Unternehmenskultur?

Unsere internen Workshops, wie die konzeptionell ausgerichteten Perspektivtage unserer Fachbereiche und die Zukunftstage, die das gesamte Unternehmen betreffen, schaffen ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit. Für unsere Unternehmenskultur sind außerdem flache Hierarchien und eine ausgeprägte Duzkultur typisch. Und wir gehen konstruktiv mit Fehlern um, das heißt: Lief etwas schief, fragen wir, wie wir die Strukturen verbessern können, damit es nicht noch mal passiert. Besonders wichtig ist uns die

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben neben ihrem Beruf Care-Aufgaben zu schultern, und dafür bieten wir Lösungen an. Außerdem ist Supervision bei uns Standard. Bestimmte Fall-Konstellationen oder Unklarheiten im Team können belasten. Das fangen wir durch professionellen Austausch auf.

Wie wirkte sich das auf die Stellenanzeigen aus?

Uns war wichtig: Die Stellenanzeigen sollen ein ehrliches Abbild unserer Kultur sein. Wir haben Zeit investiert, um das in den Stellenbeschreibungen deutlich zu machen. Themen wie Familienfreundlichkeit und flexible Arbeitsmodelle sprechen wir explizit an. Mitarbeitende nach der Care-Phase sind bei uns willkommen. Wir haben uns bewusst für eine persönliche Ansprache entschieden, inklusive „Du“. Authentizität ist für uns der entscheidende Faktor – schon im ersten Kontakt.

3.2 Formulierung der Anforderungen als Kern der Stellenanzeige

Viele Unternehmen suchen „die perfekte Fachkraft“ und übersehen dabei oft, was sie eigentlich brauchen: Kompetenz statt Lebenslauf. Wer Stellen passgenau besetzen will, sollte deshalb von Anfang an anforderungs- und somit kompetenzorientiert denken – denn nur so kann auch die Stellenanzeige zielgerecht formuliert werden. Das heißt: weniger Bauchgefühl, mehr Struktur und ein offener Blick für unterschiedliche Talente.

Kompetenzorientierte Rekrutierung heißt: weg von starren Profilen, hin zu Potenzialen – und das zeigt sich in den Anforderungen und Formulierungen der Stellenanzeige. So finden Unternehmen nicht nur schneller passende Fachkräfte, sondern stärken auch Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Zukunftsfähigkeit.

Was zählt wirklich? Anforderungen gezielt definieren

Am Anfang steht die Frage: Welche Aufgaben sollen tatsächlich erfüllt werden?

Nicht jede Position erfordert einen bestimmten Abschluss oder jahrelange Erfahrung. Oft zählen andere Dinge – etwa Kommunikationsstärke, Lernbereitschaft oder Organisationsgeschick. So öffnen Sie die Tür für mehr Bewerberinnen und Bewerber – und unbewusste Ausschlüsse werden vermieden, etwa von Frauen, Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern oder international Erfahrenen.

Stellenanzeigen zielgerichtet formulieren

Eine kompetenzorientierte Stellenanzeige beschreibt Aufgaben und Ziele, nicht nur Anforderungen. Statt „*Sie haben mindestens fünf Jahre Erfahrung in ...*“ besser: „*Sie bringen Erfahrung oder Interesse mit, Prozesse zu strukturieren und gemeinsam mit dem Team weiterzuentwickeln.*“

Praxistipp:

- Erstellen Sie ein Anforderungsprofil, das fachliche, methodische, persönliche und soziale Kompetenzen unterscheidet.
- Prüfen Sie kritisch, welche Kriterien „Muss-“ und welche „Kann“-Anforderungen sind.
- Hinterfragen Sie formale Anforderungen (z. B. bestimmte Studiengänge), wenn sie für die Tätigkeit nicht zwingend notwendig sind.

Praxistipp:

- Verwenden Sie verständliche, gendergerechte Sprache.
- Machen Sie transparent, was Sie bieten (z. B. Entwicklungsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeiten, Fortbildungsmöglichkeiten).
- Betonen Sie, dass Bewerbungen unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Alter oder familiärer Situation willkommen sind.

3.3 Rechtliche Aspekte für Stellenanzeigen

Wer Stellen gezielt auch für Frauen attraktiv gestalten möchte, sollte die rechtlichen Anforderungen kennen. Sie schaffen Sicherheit – und helfen, Diskriminierung zu vermeiden, faire Bedingungen zu schaffen und das Vertrauen potenzieller Bewerberinnen zu stärken.

Gleichbehandlung: Pflicht und Chance für Unternehmen

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) schützt vor Benachteiligung, unter anderem wegen des Geschlechts. Für Stellenanzeigen heißt das:

- Formulierungen wie „Verkäuferin gesucht“ oder „junger dynamischer Mann“ sind unzulässig.
- Geschlechtsneutrale Bezeichnungen (z. B. „Verkäufer:in“, „Teamleitung (m/w/d)“) sind Standard.
- Auch subtile Signale – etwa Bilder, die nur Männer zeigen, oder Hinweise auf „körperliche Belastbarkeit“ – können abschreckend auf Frauen wirken und sollten überprüft werden.

Ziel ist es, eine Einladung an alle qualifizierten Personen zu senden – und nicht (unbewusst) vorab zu selektieren.



Transparenz beim Gehalt: Neue Pflichten ab 2026

Mit der **EU-Entgelttransparenzrichtlinie**, die in 2026 in deutsches Recht umgesetzt werden müsste, kommen neue Pflichten auf Arbeitgeber zu. Im Vergleich zum bisherigen Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG) geht sie deutlich weiter:

- Unternehmen müssen in Stellenanzeigen künftig das Einstiegsgehalt oder zumindest eine Gehaltsspanne nennen.
- Bewerberinnen und Bewerber dürfen nicht mehr nach ihrem bisherigen Einkommen gefragt werden.
- Ab einer bestimmten Unternehmensgröße (voraussichtlich 100 Beschäftigte) müssen regelmäßige Berichte über die Entgeltgleichheit erstellt werden.

Ziele sind mehr Lohngerechtigkeit und Transparenz – und das kann für Arbeitgeber zum Wettbewerbsvorteil werden.

Studien zeigen: Klare Gehaltsangaben erhöhen die Zahl weiblicher Bewerbungen deutlich, eine Chance für die Rekrutierung weiblicher Fachkräfte.

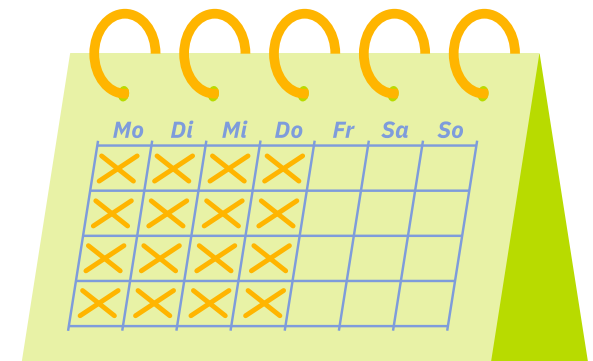


Arbeitszeit und Vereinbarkeit: Rechte und Gestaltungsmöglichkeiten

Gerade für Frauen spielt die Arbeitszeitgestaltung bei der Jobwahl eine entscheidende Rolle. Flexible Modelle sind daher nicht nur familienfreundlich, sondern auch rechtlich relevant:

- Das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) gibt Beschäftigten unter bestimmten Voraussetzungen Anspruch auf Teilzeit.
- Bei der Ausgestaltung von Gleitzeit, Homeoffice, Viertage-Optionen sind vielfältige gesetzliche Regelungen zu beachten und die Mitbestimmung einzubinden.

Ziel ist es, Arbeitszeitmodelle attraktiv zu gestalten und transparent darüber zu kommunizieren. Wichtig ist, dass diese Angebote allen Beschäftigten gleichermaßen offenstehen.



Rechtliche Aspekte beim Einsatz von KI im Recruiting

Der Einsatz von KI im Recruiting kann Prozesse beschleunigen – verlangt aber klare Regeln, um Diskriminierung zu vermeiden und Vertrauen zu stärken. Viele Unternehmen setzen inzwischen digitale Tools oder KI-gestützte Systeme ein, um Bewerbungen zu sichten oder Texte zu generieren. Dabei gilt:

- **EU AI Act beachten:** KI-Systeme in der Rekrutierung gelten nach der europäischen KI-Verordnung künftig als Hochrisiko-Anwendungen. Unternehmen müssen daher besondere Anforderungen bei der Nutzung erfüllen. Dazu gehören etwa Dokumentation, Risikobewertung, Protokollierung sowie eine kontinuierliche menschliche Aufsicht über das System.
- **Menschen treffen die Entscheidungen:** KI unterstützt – entscheidet aber nicht. Unternehmen bleiben verantwortlich für Fairness, Transparenz und die finale Auswahlentscheidung. Eine automatisierte Vorauswahl darf nicht ausschließlich auf KI-Ergebnissen beruhen. Letztlich muss der Mensch die Entscheidung treffen, nicht die KI.
- **Informieren:** Bewerberinnen und Bewerber haben das Recht zu erfahren, ob und wie automatisierte Systeme eingesetzt werden. *Datenschutz und DSGVO:* Auch beim Einsatz von KI in der Rekrutierung gelten die Vorgaben der Datenschutz-Grundverordnung. Die DSGVO schützt personenbezogene Daten – also auch Bewerbungsunterlagen. Es dürfen nur für das Verfahren erforderliche personenbezogene Daten verarbeitet werden.

Rechtssicherheit und Chancengleichheit gehören zusammen. Wer die gesetzlichen Vorgaben kennt und transparent umsetzt, macht sein Unternehmen nicht nur attraktiver für Frauen, sondern stärkt auch Fairness, Glaubwürdigkeit und Wettbewerbsfähigkeit.

Praxistipp:

Prüfen Sie bei externen Tools die Datenschutzbestimmungen und dokumentieren Sie deren Einsatz. Das schafft Vertrauen und rechtliche Sicherheit.

Weiterführende Informationen:

BMBFSFJ

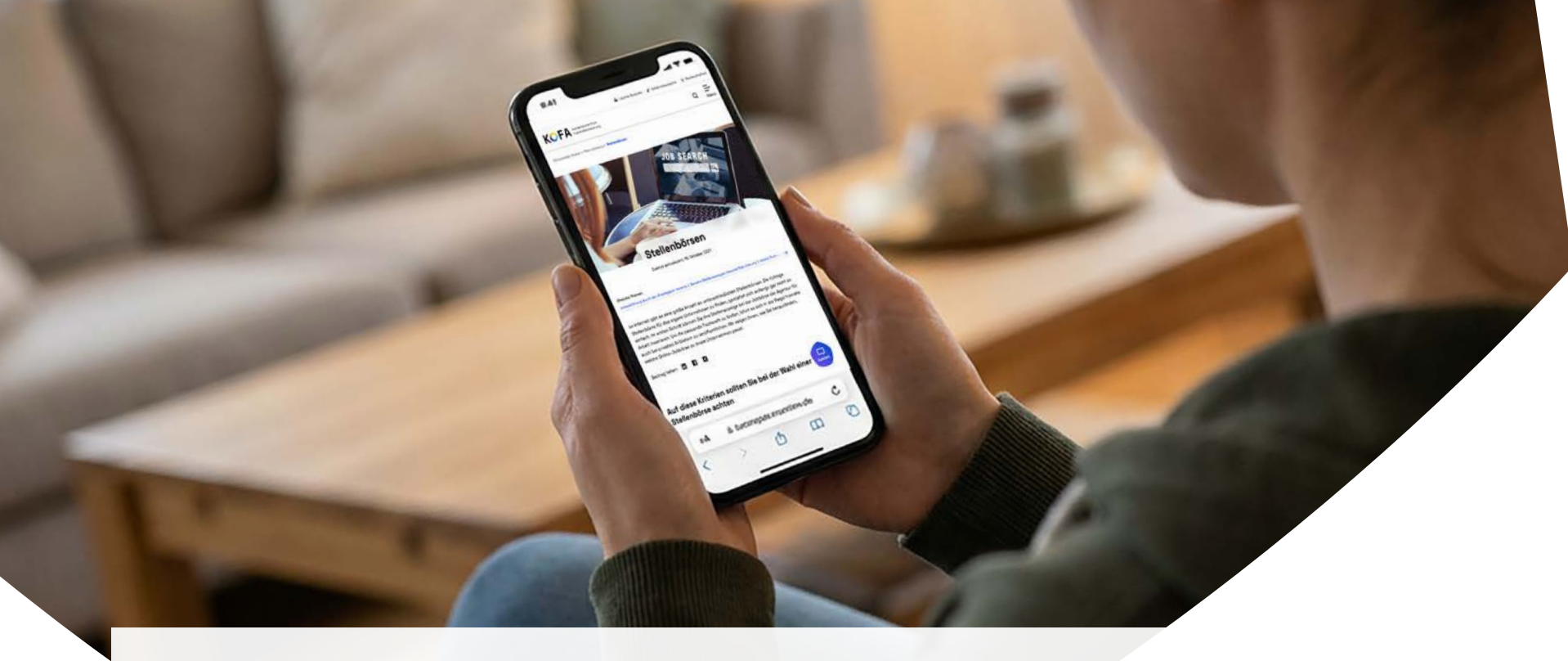
[Entgelttransparenzgesetz](#)

EU-Kommission

[Entgelttransparenzrichtlinie](#)

Antidiskriminierungsstelle des Bundes – Hinweise zu KI und Diskriminierung

<https://www.antidiskriminierungsstelle.de>



4 | SO GEHEN SIE VOR

Besonderheiten bei der Ansprache von Frauen in Stellenanzeigen

Eine gute Stellenanzeige ist klar strukturiert, übersichtlich und mobil gut lesbar. Diese Grundlagen gelten für alle Anzeigen. Wenn Sie gezielt Frauen ansprechen möchten, lohnt es sich, die einzelnen Elemente der Anzeige bewusst darauf auszurichten.

Aufbau von Stellenanzeigen

Stellenanzeigen folgen meist einem klaren Aufbau mit wiederkehrenden Bestandteilen. Im Folgenden werden die wichtigsten Bestandteile einer Stellenanzeige einzeln betrachtet und mit Blick auf mögliche Besonderheiten für die Ansprache von Frauen erläutert:

Foto	Jobtitel
Tätigkeits- beschreibung	Beschreibung des Unternehmens
	Benefits
Anforderungsprofil	
Aufruf zur Bewerbung	

Schematische Darstellung einer Stellenanzeige

Foto

- Machen Sie Frauen in den Stellenanzeigen sichtbar. Frauen fühlen sich eher angesprochen, wenn auch Frauen auf den Bildern zu sehen sind (Bosak/Sczesny, 2008). Für Männer funktioniert diese Bildwelt gleichermaßen.
- Bilden Sie dabei Frauen in Aktion – nicht nur in Assistenz- oder Service-Rollen ab. Sie sollten in Bildern handeln, präsentieren, entscheiden – nicht nur passiv zuhören oder zustimmend nicken.
- Zeigen Sie dabei echte Mitarbeiterinnen in unterschiedlichen Positionen. Authentische Fotos signalisieren, dass Frauen in allen Bereichen willkommen sind.



Blick in die Praxis

Die DEUTA-Werke GmbH zeigt auf ihrer Stellenangebotsseite, wie Unternehmen mit einer authentischen Bildsprache gezielt Frauen ansprechen können. Statt austauschbarer Stockbilder setzt das Unternehmen auf reale Einblicke und lässt Mitarbeiterinnen selbst zu Wort kommen.



Bei DEUTA werde ich immer mit Herausforderungen konfrontiert, die gute Ideen, Köpfchen, Zuverlässigkeit und Zusammenarbeit verlangen. Darüber hinaus bin ich immer wieder begeistert von der stark ausgeprägten Innovationskraft jedes einzelnen Kollegen.

Chunyan Li,
Softwareentwicklerin,
DEUTA-Werke GmbH

4 | SO GEHEN SIE VOR

Jobtitel

- Verwenden Sie klare, inklusive Bezeichnungen wie „Kauffrau/Kaufmann für ...“ oder geschlechtsneutrale Formulierungen („Teamleitung Vertrieb“ statt „Vertriebsleiter“). Verzichten Sie auf rein männlich geprägte Titel.

Es konnte gezeigt werden, dass Frauen und Männer die Position und die Organisation als attraktiver bewerten und sich sogar eher bewerben, wenn eine Organisation eine Stelle mit der Nennung beider Geschlechter (Projektleiterin/Projektleiter) statt des Maskulinums (Projektleiter) ausschreibt (Horvath/Sczesny, 2014). Außerdem zeigten Experimente, dass bei Stellenanzeigen, bei denen an eine maskuline Form wie Informatiker lediglich ein (m/w/d) angehängt wurde, der Frauenanteil unter den Bewerbungen signifikant niedriger ist als bei solchen, die einen Genderstern (Informatiker*in), Gendergap (Informatiker_in) oder neutrale Formen wie Pflegekraft benutzten (Hetjens/Hartmann, 2024).



4 | SO GEHEN SIE VOR

Tätigkeitsbeschreibung

- Beschreiben Sie möglichst präzise, woran die Person im Alltag in Ihrem Unternehmen arbeiten würde. Nennen Sie statt allgemeiner Formulierungen („Sie treiben Projekte voran“) lieber konkrete Tätigkeiten („Sie koordinieren interne Abstimmungen, bereiten Entscheidungsgrundlagen vor und begleiten Projekte bis zur Umsetzung“).
- Stellen Sie Aufgabenprofile realistisch dar. Eine übersichtliche Struktur mit wenigen zentralen Aufgabenfeldern hilft Bewerberinnen, ihre Passung besser zu erkennen.
- Nutzen Sie Gestaltungsspielräume, damit die Bewerberinnen erkennen können, ob und wie sie ihre Kompetenzen einbringen und sich weiterentwickeln können.
- Betonen Sie den gesellschaftlichen oder unternehmerischen Nutzen der Tätigkeiten.

Blick in die Praxis



Das Schokoladenmuseum in Köln beschreibt anhand weniger Kernaufgaben präzise und in einfacher Sprache das Tätigkeitsfeld.

Deine Aufgaben:

Die Rolle vereint praktische Produktionsarbeit an ca. drei Tagen mit stellvertretenden Leitungsaufgaben an ca. zwei Tagen pro Woche.

- **Tagesplanung der Produktion:** Festlegung der herzustellenden Produkte, Koordination von Bestellungen sowie die Einsatzplanung des Personals
- **Produzierende Tätigkeiten:** Aktive Mitarbeit in der Herstellung unserer Schokoladenprodukte sowie die Vor- und Nachbereitung
- **Arbeitsplatzvorbereitung:** Inbetriebnahme von Geräten und Maschinen sowie Bereitstellung der benötigten Schokoladenformen
- **Auftragsbearbeitung:** Abwicklung von Aufträgen interner und externer Kunden sowie Mitwirkung bei der Bearbeitung von Reklamationen
- **Lagerverwaltung:** Überwachung und Steuerung der Lagerbestände, Durchführung von Inventuren
- **Produktionshygiene:** Durchführung von Qualitätskontrollen, Probenorganisation und Überwachung der Produktionsreinigung



*Klare Aufgaben
und einfache Sprache sind der
Schlüssel zu Verständlichkeit,
Chancengleichheit und realisti-
schen Erwartungen auf beiden
Seiten.*

Selina Breitbach, Recruiterin,
Schokoladenmuseum Köln GmbH

4 | SO GEHEN SIE VOR

Anforderungsprofil

- Stellen Sie nicht zu viele Anforderungen: Frauen bewerben sich seltener, wenn sie nicht alle Kriterien erfüllen. Beschränken Sie sich daher auf die wesentlichen Anforderungen, die für die Stelle notwendig sind, und kennzeichnen Sie zusätzlich wünschenswerte Fähigkeiten als „Pluspunkt“ statt als Muss.
- Fokussieren Sie sich bei der Suche nach neuen Beschäftigten nicht nur auf die Erfahrungen, sondern auch auf die Entwicklungspotenziale – heben Sie Ihre Weiterbildungsangebote heraus.

Übersicht von Verhaltensweisen zu entsprechenden Eigenschaften

Männer ansprechende Eigenschaften	Frauen ansprechende Umdeutung in Verhaltensweisen
aktiv	Etwas aktiv vorantreiben
analysierend	Die Fähigkeit, Probleme zu erkennen und zu lösen
autonom	Eigenständig arbeiten
direkt/geradeheraus	Offen und klar kommunizieren
durchsetzungsstark	Die Fähigkeit, Ziele erfolgreich zu erreichen
ehrgeizig	Ziele klar im Blick haben
entscheidungsfreudig	Entscheidungen treffen
führend	Verantwortung übernehmen
hartnäckig	Ziele mit Ausdauer verfolgen
herausfordernd	Auch schwierige Situationen meistern
individuell	Maßgeschneiderte Lösungen entwickeln
intellektuell	Anspruchsvolle Aufgaben bewältigen
logisch	Überzeugend argumentieren
meinungsstark	Die Meinung auch gegenüber externen Partnern und Partnerinnen vertreten können
selbstbewusst	Vom eigenen Können überzeugt sein
selbstsicher	Die eigene Position klar vertreten

Quelle: Eigene Darstellung nach Born und Taris 2010

Praxistipp:

Beschreiben Sie Anforderungen eher mit konkretem Verhalten als mit abstrakten Eigenschaften, wie in Tabelle dargestellt.

Eye-Tracking-Studie: Worauf Frauen in Stellenanzeigen achten

Eine Untersuchung der Augenbewegungen von Männern und Frauen beim Lesen von Stellenanzeigen zeigte, dass Frauen deutlich länger als Männer die Anforderungen, Arbeitszeiten und Qualifikationsmöglichkeiten betrachten (Jobware, 2014). Männer interessierten sich deutlich mehr für das Unternehmensprofil. Frauen neigen dazu, jede Anforderung als unerlässlich einzustufen. Sie trauten sich bei gleicher Qualifikation weniger zu als Männer.

4 | SO GEHEN SIE VOR

Beschreibung des Unternehmens

- Achten Sie bei der Formulierung Ihrer Stellenanzeige auch darauf, mit welchen Worten Sie Ihre Organisation beschreiben. Frauen (und auch Männer) fühlen sich beispielweise eher von einer kooperativen als von einer wettbewerbsorientierten Organisationskultur angesprochen.

Beispiele für agentische (eher maskulin) und kommunale (eher feminin) Beschreibungen des Unternehmensprofils (agentisch türkis, kommunal grün).

Agentisch/Maskulin		Kommunal/Feminin
Wir können uns namhafter Kunden rühmen.	→	Wir unterhalten Beziehungen zu vielen zufriedenen Kunden.
Wir sind ein leistungsstarkes und innovatives Familienunternehmen, welches durch jahrelange Erfahrung bestmögliche Ausführung garantiert.	→	Wir sind ein engagiertes und zuverlässiges Familienunternehmen und bieten einen vorbildlichen und persönlichen Service.
Wir sind berühmt für unseren guten Ruf in puncto Fachkompetenz.	→	Wir sind bekannt für unseren guten Service und unser Verständnis für ...

Quelle: Franzke/Weirich, 2022

Exkurs: agentische versus kommunale Formulierungen

Die Theorie der „Duality of Human Existence“ beschreibt, dass Menschen von zwei gegensätzlichen Faktoren angetrieben werden: Agency (agentisch) und Communion (kommunal) (Bakan, 1966).

Agentische Aspekte betonen Leistung, Durchsetzung und Unabhängigkeit, während kommunale Aspekte stärker auf Zusammenarbeit, Beziehungen und Zugehörigkeit ausgerichtet sind.

Forschung zeigt, dass solche Eigenschaften gesellschaftlich häufig unterschiedlich wahrgenommen und mit Geschlechterrollen verknüpft werden. So werden agentische Merkmale eher mit Männern, kommunale eher mit Frauen assoziiert, unabhängig davon, wie Personen tatsächlich sind.

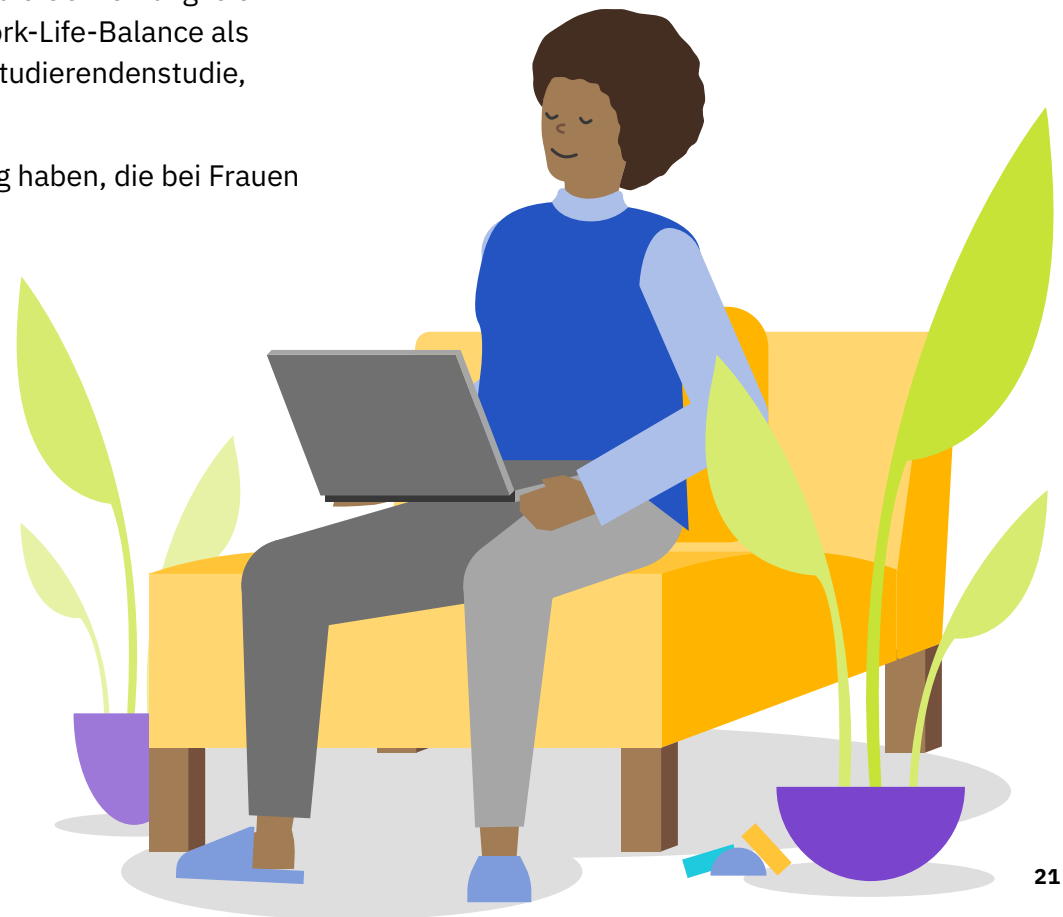
Diese Wahrnehmungsmuster haben praktische Auswirkungen: Je nachdem, welche Wörter und Formulierungen verwendet werden, fühlen sich unterschiedliche Zielgruppen stärker angesprochen. Agentisch geprägte Sprache betont Leistung, Wettbewerb und Eigenständigkeit, während kommunale Sprache Kooperation, Teamgeist und Verbundenheit hervorhebt.

Benefits

- Kommunizieren Sie nur Benefits, die Sie auch wirklich anbieten.
- Fokussieren Sie sich bei der Ansprache von Frauen in Stellenanzeigen auf konkrete Benefits, die für diese Zielgruppe besonders relevant sind. Dazu gehören: flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Teilzeitoptionen, Zuschüsse zur Kinderbetreuung, Sport- und Gesundheitsmanagement-Angebote sowie Weiterentwicklung oder Mentoringprogramme.

Benefits, die für Frauen attraktiv sind, schließen Männer nicht aus. Ganz im Gegenteil: Auch für Männer sind diese Benefits attraktiv. Eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für alle Zielgruppen ein wichtiger Aspekt der Arbeitgeberattraktivität. Allerdings ist die Gewichtung leicht unterschiedlich. Während fast zwei Drittel der Frauen eine ausgewogene Work-Life-Balance als wichtig ansehen, gilt das nur für etwas mehr als ein Drittel der Männer (EY Studierendenstudie, 2022).

Da der Platz in Stellenanzeigen begrenzt ist, sollten dort die Benefits Vorrang haben, die bei Frauen eine hohe Zustimmung erhalten.



4 | SO GEHEN SIE VOR

Aufruf zur Bewerbung

- Formulieren Sie ermutigend: „Auch wenn Sie nicht alle Punkte erfüllen, freuen wir uns auf Ihre Bewerbung.“
- Ergänzen Sie den Aufruf zur Bewerbung um eine kurze Begründung, um beliebig wirkende Aufrufe zu vermeiden: „Zeigen Sie uns, warum Sie sich für unser Unternehmen und diese Stelle interessieren.“
- Machen Sie unterstützende Rahmenbedingungen sichtbar, wenn Ihr Unternehmen besondere Lebenssituationen berücksichtigt, z. B.: „Bewerbungen aus der Elternzeit sind ausdrücklich willkommen.“



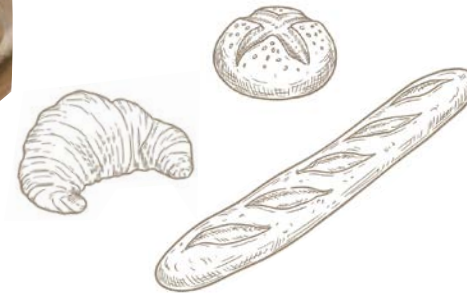
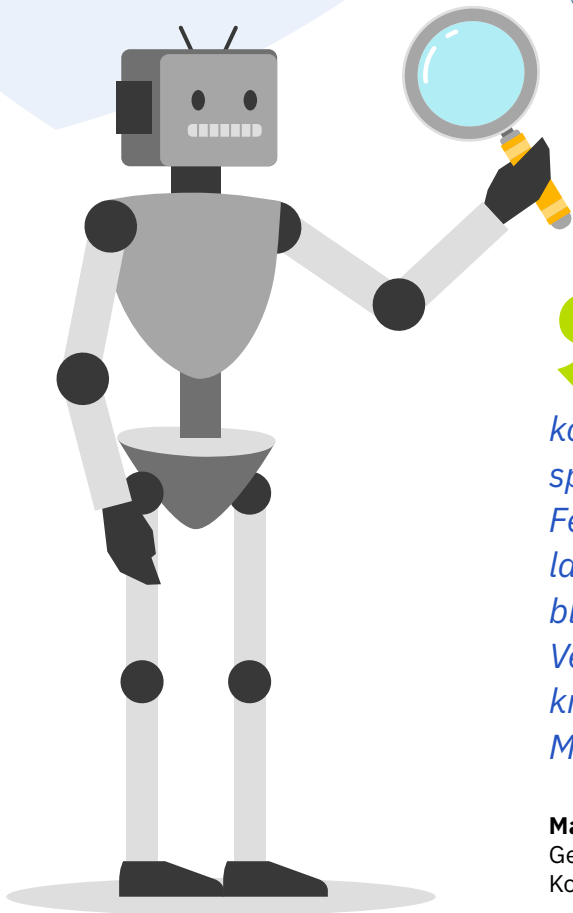
Blick in die Praxis

Die Bäckerei Gilgens aus Hennef zeigt, wie sich Bewerbungsprozesse durch den Einsatz eines Chatbots niederschwellig, mobil und nutzerfreundlich gestalten lassen.

Werde Teil des Teams

OFFENE STELLENANGEBOTE

Bewerben ist jetzt so einfach wie nie. Sie brauchen nur Ihr Smartphone und Ihre Stimme. Klicken Sie auf den entsprechenden Link und unterhalten Sie sich mit **Neo**, unserer **virtuellen Assistentin** zwei Minuten lang über Ihre Erfahrungen und Wünsche, Kontaktdaten eingeben, abschicken.



Mit Hilfe unterschiedlicher KI-Tools können wir unsere Stellenanzeigen zielgruppenspezifischer und inklusiver gestalten. Auch beim Feilen am Text, z. B. in Bezug auf den Tonfall, lassen wir uns gerne unterstützen. Entscheidend bleibt für uns: KI liefert wertvolle Impulse, die Verantwortung für die Qualität und Aussagekraft der Inhalte liegt letzten Endes immer beim Menschen.

Manuela Gilgen,
Geschäftsführerin, Gilgen's Bäckerei &
Konditorei GmbH & Co. KG

Praxistipp:

Tools, die bei der Erstellung von Stellenanzeigen unterstützen können:

- **Gender-Bias-Checker** helfen, unbewusste Stereotype in Texten aufzudecken, z. B. <https://genderdecoder.wi.tum.de>
- **JobAd Analyzer** analysiert gendergerechte Sprache in Stellenanzeigen <https://www.s-hochschule.de/ki-gestuetztes-tool-zur-analyse-gendergerechter-sprache-stellenanzeigen>



5 | KANÄLE UND FORMATE

Distribution der Stellenanzeige

Was bringt die beste Stellenanzeige, wenn sie nicht gefunden wird? Entscheidend ist nicht nur der Inhalt, sondern auch, über welche Kanäle und in welcher Form Sie Ihre Anzeige platzieren, damit sie von der passenden Zielgruppe wahrgenommen wird.

Verankern der Stellenanzeige auf der Karriereseite

Unabhängig davon, ob die Jobsuche über Suchmaschinen, Jobbörsen oder Social Media beginnt: Die Karriereseite ist der zentrale Ort, an dem sich das Unternehmen als Arbeitgeber präsentiert. Ziel ist es, Interessierte auf Ihre Seite zu führen und dort die passende Stellenanzeige sowie den direkten Einstieg in den Bewerbungsprozess zu bieten.

Während die Stellenanzeige die wichtigsten Informationen kompakt vermittelt, liefert die Karriereseite den Kontext: Hier werden Werte, Kultur und Entwicklungsmöglichkeiten sichtbar. Gleichzeitig bestimmen technische Faktoren wie Auffindbarkeit (SEO/SEA), Ladezeiten und eine klare Nutzerführung darüber, ob aus Interesse tatsächlich Bewerbungen werden. Beim KOFA finden Sie vertiefende Informationen zur Karriereseite: <https://www.kofa.de/personalarbeit/employer-branding/kommunikation/karriereseite>



Praxistipp für SEO (Suchmaschinenoptimierung):

- Erstellen Sie für jedes Ihrer Stellenangebote eine eigene, klar strukturierte Unterseite auf Ihrer Karriereseite, anstatt nur eine PDF-Datei zu verlinken. So können Suchmaschinen die Inhalte besser erfassen, was im Idealfall die Sichtbarkeit der Stellenanzeige in den Suchergebnissen verbessert. Webseiten laden in der Regel schneller als PDFs und sind mobil einfacher lesbar. Zudem ermöglichen sie direkte Online-Bewerbungen.
- Die Stellenanzeige sollte im Titel die entsprechende Berufsbezeichnung enthalten, zum Beispiel „Kranführer*in in Köln gesucht“. Wenn möglich, sollte diese Bezeichnung auch in der URL vorkommen, etwa so: „ihre-firma.de/karriere/kranfuhrer-koeln“. Aus technischen Gründen wird in URLs in der Regel auf Sonderzeichen und Genderformen verzichtet.

Veröffentlichen von Stellenanzeigen auf Online-Jobbörsen

Jobbörsen sind oft erste Anlaufstellen für alle potenziell an einem Jobwechsel Interessierten. Sie verfügen über etablierte Reichweiten, intelligente Suchfunktionen, KI-gestütztes Matching und teils automatisierte Vorauswahlprozesse, von denen gerade Unternehmen ohne eigene Infrastruktur (z. B. ohne Karriereseite) profitieren können.

Große Generalisten unter den Jobbörsen, wie StepStone, Indeed oder die Bundesagentur für Arbeit, bieten eine hohe Reichweite. Spezialportale hingegen – wie z. B. das Portal „Superheldin“ – setzen einen Schwerpunkt auf die Ansprache von Frauen. Branchenspezifische Portale, z. B. für IT, Pflege oder Handwerk, ermöglichen eine besonders zielgenaue Ansprache geeigneter Talente.

Regionale Jobportale (wie z. B. jobsnrw.de, Kölner Stadt-Anzeiger, General-Anzeiger Bonn, meinestadt.de) können gerade für KMU besonders wertvoll sein, da der regionale Kontext ein entscheidendes Auswahlkriterium ist. Viele Frauen filtern neben fachlichen Anforderungen auch nach Entfernung oder nach Begriffen wie Vereinbarkeit, Familienfreundlichkeit, Teilzeitoptionen in Wohnortnähe.

Verbreiten von Stellenanzeigen über Social Media

Social-Media-Kanäle sind ideal, um Ihre Arbeitgebermarke sichtbar zu machen, Vertrauen aufzubauen und gezielt über offene Stellen zu informieren. Statt die gesamte Stellenanzeige zu posten, genügt ein kurzer, ansprechender Beitrag, der die Position vorstellt und direkt auf die Ausschreibung verlinkt.

Ein großer Vorteil von Social Media ist die Möglichkeit, mit Stellenanzeigen Ihre Zielgruppen präzise anzusprechen. Mit systematischem Targeting lassen sich Streuverluste vermeiden und bestimmte Profile (z. B. „Women in Tech“) oder Regionen (z. B. Rhein-Sieg-Kreis; Oberbergischer Kreis) ansteuern.

Besonders effektiv ist die Kombination aus organischen Inhalten, die langfristig die Arbeitgebermarke stärken, und bezahlten Kampagnen, die die Reichweite einzelner Stellenangebote erhöhen.

Praxistipp:

KI kann hier eine gute Entscheidungshilfe leisten. Sie analysiert, welche Zielgruppen (z. B. nach Berufserfahrung, Branche oder Standort) auf welchen Plattformen aktiv sind. Basierend auf historischen Daten und Erfolgsquoten kann KI vorschlagen, auf welchen Kanälen eine Anzeige geschaltet werden sollte – und mit welchem Budget.

Geeignete Kanäle und Formate nutzen

Jede Plattform – ob LinkedIn, Xing, TikTok, Instagram oder Facebook – bietet unterschiedliche Formate, wie Stories, Carousel Ads oder Live-Formate. Welches Format für die Bewerbung Ihrer Stellenanzeige passt, hängt von Ihrer Zielgruppe, Ihrem Unternehmensimage und den Inhalten ab. Auf einigen Plattformen gibt es auch spezielle Communities (z. B. LinkedIn-Gruppen wie „Women Work“ oder „Women in Tech“), bei denen sich die Recherche und Teilnahme an Diskussionen lohnen.

Analoge Netzwerke: Individuell und wirksam

Neben digitalen Formaten spielen auch persönliche sowie hybride Netzwerke eine Rolle beim „Female Recruiting“. Beispiele sind hier

- Netzwerk „[Familienbewusste Unternehmen](#)“ von Competentia Bonn/Rhein-Sieg
- Netzwerk „[Familienfreundliche Unternehmen](#)“ von Competentia Region Köln

sowie vielfältige, teils branchenspezifische Netzwerke und Initiativen zu Diversität, Gleichstellung und Frauenförderung.

Während der digitale Raum dadurch besticht, dass mit geringem Aufwand eine Vielzahl von Menschen erreicht werden kann, besteht der Vorteil von analogen Netzwerken darin, die Zielgruppe noch passgenauer und persönlich zu erreichen.

Solche Netzwerke können formell oder informell ausgeprägt sein. Durch die Teilnahme an Events und Workshops, die von oder mit diesen Netzwerken organisiert werden, können Sie für Ihr Unternehmen frühzeitig Talente erkennen, sich kennenlernen und als attraktiver, diversitätsorientierter Arbeitgeber positionieren. Auch können hier gezielt offene Stellen vorgestellt werden.

Praxistipp:

KI-Unterstützung: Passen Sie Ihre Stellenanzeigen mit Hilfe von KI an die Anforderungen der jeweiligen Plattform an – z. B. kurze Texte für Facebook, visuelle Inhalte für Instagram.

Praxistipp:

Machen Sie Ihre Mitarbeiterinnen zu **Markenbotschafterinnen!** Unterstützen Sie sie bei der Netzwerkarbeit – sowohl digital als auch analog. Sie sind hervorragende Multiplikatorinnen.

Weibliche Fachkräfte für den E-Commerce gewinnen – Ein Praxisinterview mit kernpunkt Digital GmbH

Blick in die Praxis

Das Kölner E-Commerce-Unternehmen kernpunkt setzt gezielt auf Netzwerke und Austauschformate, um mehr Frauen für digitale Berufe zu gewinnen. Mit eigenen Events und einer aktiven Ansprache erleichtert das Unternehmen Frauen den Zugang zur IT-Branche. Im Interview berichtet **Laura Hofmann**, Senior HR-Business Partner People & Recruiting bei kernpunkt, warum Netzwerkarbeit gerade für KMU ein wirkungsvoller Ansatz sein kann.

Frau Hofmann, welche Ziele verfolgen Sie mit Ihren eigenen Netzwerk-Events?

Unsere Veranstaltungen verfolgen zwei zentrale Ziele:

1. Sie sind Teil unseres Employer Brandings. Wir präsentieren uns als Arbeitgeber und kommen mit potenziellen Bewerberinnen ins Gespräch. Viele Frauen bewerben sich später bei uns – oft mit einer sehr positiven Grundhaltung, weil sie uns bereits kennen-gelernt haben.
2. Wir schaffen bewusst einen geschützten Raum für Frauen in der IT. Dort geht es um Austausch, gegenseitige Unterstützung und

ganz konkrete Fragen aus dem Berufsalltag: etwa, wie man sich Gehör verschafft, mit schwierigen Situationen umgeht oder Führungsverantwortung übernimmt.

Warum lohnt sich Netzwerkarbeit gerade für kleine und mittlere Unternehmen?

Netzwerkarbeit ist vergleichsweise kostengünstig und gleichzeitig sehr wirkungsvoll. Unsere Veranstaltungen kosten etwa 2.500 Euro plus unsere Arbeitsstunden – das ist vergleichbar mit den Kosten für zwei Stellenanzeigen bei StepStone. Die Verpflegung ist für die Teilnehmenden gratis, der Eintritt frei.

Zugleich steigert das Engagement die Zufriedenheit der Mitarbeitenden enorm. Sie haben das Gefühl, mit ihrer Arbeit etwas Sinnvolles zu leisten und identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen. Und auch im Recruiting sehen wir klare Effekte: Der Anteil weiblicher Bewerbungen ist deutlich gestiegen.



„Gerade für Menschen, die sich neu orientieren – beispielsweise nach einem Umzug oder einem Branchenwechsel –, sind Netzwerke besonders wertvoll. Sie bieten Orientierung, Kontakte und oft auch konkrete Jobmöglichkeiten.“

Laura Hofmann,
Senior HR-Business Partner
People & Recruiting bei kernpunkt Digital GmbH



6 | WEITERE UNTERSTÜTZUNG

Anlaufstellen für Unternehmen

Vielen kleinen und mittleren Unternehmen fehlen Zeit und Ressourcen für eine systematische Personalgewinnung. Unterstützungsangebote von Organisationen wie KOFA, Competentia oder der FOM Hochschule helfen dabei, Wissen aufzubauen, neue Impulse zu erhalten und konkrete Maßnahmen zur Fachkräftesicherung umzusetzen.

6 | WEITERE UNTERSÜTZUNG

Gerade in der Ansprache von weiblichen Fachkräften liegt ein großer Hebel: Kleine Anpassungen – etwa in der Stellenanzeige, bei Anforderungen oder Arbeitsbedingungen – können die Bewerberinnenquote deutlich steigern. Netzwerke helfen dabei, passende Zielgruppen zu erreichen, Erfahrungen auszutauschen und erfolgreiche Ansätze schneller umzusetzen. Wir sind für Sie da.

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung – kurz KOFA

E-Mail: Fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Kompetenzzentrum Frau & Beruf Region Köln

E-Mail: competentia@stadt-koeln.de
<https://competentia-region-koeln.de>

Kompetenzzentrum Frau & Beruf Bonn/Rhein-Sieg

E-Mail: info@kompetenzzentrum-frau-beruf.de
<https://kompetenzzentrum-frau-beruf.de>

FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH

ifpm Institut für Public Management
E-Mail: forschungskommunikation@fom.de



Literatur

Bakan, David, 1966, The duality of human existence. An essay on psychology and religion, Chicago

Born, Marise / Taris, Toon, 2010, The impact of the wording of employment advertisements on students' inclination to apply for a job. In: The Journal of Social Psychology 150 (5), S. 485-502. DOI: 10.1080/00224540903365422.

Bosak, Janine / Sczesny, Sabine, 2008, Am I the Right Candidate? Self-Ascribed Fit of Women and Men to a Leadership Position. In: Sex Roles 58 (9-10), S. 682-688. DOI: 10.1007/s11199-007-9380-4.

EY Studierendenstudie 2022, 2022, Studentinnen und Studenten in Deutschland: Werte, Ziele und Perspektiven, <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/de-de/newsroom/2022/8/documents/ey-studierendenstudie-werte-2022.pdf> [13.5.2026]

Flake, Regina / Köhne-Finster Sabine / Döring, Chiara, 2026, Führungsetage leer? Was Beschäftigte wirklich zur Führung motiviert, Studie im Rahmen des Projekts Kompetenz-

zentrum Fachkräftesicherung (KOFA) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE), Köln, https://www.kofa.de/media/Publikationen/KOFA_Kompakt/2026-01_KOFA_Kompakt_Fuehrung.pdf [13.5.2026]

Franzke, Bettina / Weirich, Ina, 2022, Geschlechterstereotype in Stellenanzeigen erkennen und vermeiden: Eine sprachwissenschaftliche Analyse und Handlungsempfehlungen, Journal Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW, Nr. 51/2022, https://duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico_derivate_00077100/Journal_Netzwerk_FGF_51_82.pdf [13.5.2026]

Horvath, Lisa K. / Sczesny, Sabine, 2014, Gender-fair Language in Organizations: Attracting Potential Leaders and Promoting the Organizational Image of Gender Equality. Vortrag auf der 17. Generalversammlung der European Association of Social Psychology (EASP), Amsterdam, Niederlande.

Jobware, 2014, Eye-Tracking-Studie. Leseverhalten bei Online-Stellenanzeigen, <http://www.healthcare-personal.de/hcpm/bilder/pdf/Eye-Tracking-Studie.pdf> [13.5.2026]

Malin, Lydia / Jansen, Anika / Flake, Regina / Döring, Chiara, 2026, Frauen als Schlüssel zur Fachkräftesicherung, Studie im Rahmen des Projekts Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE), Köln, <https://www.iwkoeln.de/studien/lydia-malin-anika-jansen-regina-flake-frauen-als-schluessel-zur-fachkraeftesicherung.html> [13.5.2026]

Statistisches Bundesamt, 2025, Pressemitteilung Nr. N014 „Gender Education Gap“ vom 3. April 2025, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/04/PD25_N014_212.html [13.5.2026]

Impressum

Diese aktualisierte Handlungsempfehlung baut auf der Handlungsempfehlung „Mit Stellenanzeigen gezielt weibliche Fachkräfte gewinnen“ (2018) auf und zeigt, wie kleine und mittlere Unternehmen durch bewusste Ansprache, passgenaue Formulierungen und die Anwendung von künstlicher Intelligenz mehr qualifizierte Frauen erreichen.

Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft e. V.

Autorinnen

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung

Dr. Anika Jansen

Judith Freisburger

Kompetenzzentrum Frau & Beruf Region Köln

Elena Reifenröther

Andrea Lützenkirchen

Kompetenzzentrum Frau & Beruf Bonn/Rhein-Sieg

Birgit Goldenstern

Britta Kleine

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

gemeinnützige Gesellschaft mbH

Prof. Dr. Anja Seng

Stefanie Jäger

Gestaltung und Produktion

neues handeln AG

Bildnachweis

S. 3 KI-generiert; S. 5 ©iStock/Stadtrate;

S. 6 ©zarinfar GmbH; S. 7 KI-generiert;

S. 10 ©MUTABOR – Mensch & Entwicklung gGmbH;

S. 15 KI-generiert; S. 16 ©DEUTA-WERKE GmbH / Martin Miseré;

S. 18 ©2026 Schokoladenmuseum Köln GmbH;

S. 22 Grafik ©Franziska Lau/ Gilgen's Bäckerei & Konditorei;

S. 23 ©Gülten Hamidanoglu, BusinessFotos Köln; S. 24 KI-generiert;

S. 28 ©kernpunkt digital GmbH; S. 29 ©iStock/Bevan Goldswain

Stand:

Juni 2026



gefördert von:

Ministerium für Kinder, Jugend, Familie,
Gleichstellung, Flucht und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen



Projektträgerin:



Stadt Köln

in Kooperation mit:



OBERBERGISCHER KREIS
DER LANDRAT



Gefördert durch:

Ministerium für Kinder, Jugend, Familie,
Gleichstellung, Flucht und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen



Träger:



in Kooperation mit:

**STADT.
CITY.
VILLE.
BONN.**