

Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation

RESEARCH

Martin Nielsen · Karin Luttermann  
Magdalène Lévy-Tödter *Hrsg.*

# Stellenanzeigen als Instrument des Employer Branding in Europa

Interdisziplinäre  
und kontrastive Perspektiven



Springer VS

---

# **Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation**

Band 23

**Herausgegeben von**

N. Janich, Darmstadt, Deutschland

D. Neuendorff, Åbo, Finnland

C. M. Schmidt, Åbo, Finnland

Die Schriftenreihe verbindet aktuelle sprachwissenschaftliche, betriebswirtschaftliche, kulturwissenschaftliche und kommunikationstheoretische Fragestellungen aus dem Handlungsbereich der Wirtschaft. Im Kontext einer interdisziplinär verankerten und interkulturell angewandten Forschung sollen wissenschaftlich fundierte und praxisnahe Problemlösungsstrategien für die Wirtschaftskommunikation geschaffen werden. Auf diesem Wege wird auch eine Überwindung traditioneller Fachgrenzen zur Erhöhung des Erkenntnisgewinns für die einzelnen Disziplinen angestrebt.

**Herausgegeben von**

Prof. Dr. Nina Janich  
Technische Universität Darmstadt

Dr. habil. Christopher M. Schmidt  
Åbo Akademi, Finnland

Prof. Dr. Dagmar Neuendorff  
Åbo Akademi, Finnland

---

Martin Nielsen · Karin Luttermann  
Magdalène Lévy-Tödter  
(Hrsg.)

# Stellenanzeigen als Instrument des Employer Branding in Europa

Interdisziplinäre  
und kontrastive Perspektiven

 Springer VS

*Herausgeber*  
Martin Nielsen  
Aarhus, Dänemark

Magdalène Lévy-Tödter  
Hamburg, Deutschland

Karin Luttermann  
Eichstätt, Deutschland

Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation  
ISBN 978-3-658-12718-3      ISBN 978-3-658-12719-0 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-12719-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

## Vorwort

Vom 11. bis zum 14. September 2013 fand an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt das 13. Interdisziplinäre Symposium der *Forschungskoope-ration Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation (EUKO)* statt. Im Rahmen dieses Symposiums wurde ein Workshop abgehalten, in dem sich eine Gruppe von Forschenden über das Thema Stellenanzeigen austauschte. Angestoßen worden war dieser Workshop bereits ein Jahr zuvor auf dem 12. Interdisziplinären Symposium der *EUKO* in Salzburg. Im Anschluss daran bildete sich ein Kreis von Forschenden, die die Textsorte Stellenanzeige als Instrument des Employer Branding aus unterschiedlichen Perspektiven untersuchen wollten. Diesen Kreis kennzeichnet das gemeinsame Interesse an dem Phänomen Stellenanzeige, das Bewusstsein um den Wert interdisziplinärer Zusammenarbeit und um die Vielfältigkeit an sprachlichen, kulturellen und disziplinären Herangehensweisen. Vor diesem Hintergrund ist der vorliegende Band entstanden.

Für die finanzielle Unterstützung der Veröffentlichung des Bandes danken die Herausgeber der *Sprach- und Literaturwissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt*, der *Eichstätter Universitätsgesellschaft e.V.* und der *Maximilian-Bickhoff-Universitätsstiftung* sowie der *FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige GmbH*. Unser Dank gilt darüber hinaus Nadine Kronforst und Sarah Kirsch für die sorgfältige Durchsicht der Beiträge. Wir bedanken uns zudem beim Springer Verlag für die Aufnahme des Bandes in sein Verlagsprogramm.

Maßgeblichen Anteil an der Entstehung des Projektes und des Zusammenfindens der Autoren hatte Claudia Böttger, Professorin für mehrsprachige Wirtschaftskommunikation an der Europäischen Fernhochschule Hamburg. Sie hat in ihrer unnachahmlich freundlichen und dennoch mild insistierenden Art das informelle Treffen im Ausklang der Salzburger Tagung und den Workshop bei der Eichstätter Tagung angestoßen, mitgeplant und vorangetrieben. Ihr ist es vornehmlich zu verdanken, dass dieses Projekt nun in der vorliegenden Form überhaupt ins Leben gerufen wurde.

Leider konnte Claudia selbst ihren eigenen Beitrag zum Band nicht mehr erstellen und auch das Erscheinen des Bandes nicht mehr miterleben. Sie starb am 28. Dezember 2013. Die wissenschaftliche Gemeinschaft, und hier besonders die Forschungs Kooperation *EUKO*, trauert um ein engagiertes und kompetentes Mitglied und um eine außergewöhnlich lebenswerte und emphatische Kollegin und Kooperationspartnerin. Ihr ist dieser Band gewidmet.

Aarhus, Eichstätt und Hamburg im Juli 2016  
*Die Herausgeber*

# Inhalt

Vorwort .....	5
Inhaltsverzeichnis .....	7
Die Stellenanzeige als Instrument des Employer Branding in Europa – eine Einführung .....	11
<i>Martin Nielsen, Karin Luttermann &amp; Magdalène Lévy-Tödter</i>	

## A Stellenanzeigen diachronisch und multimodal

„Ignite your career ... Drive your future ...“ Empowerment durch Sprache und Bilder in der Ansprache von Ingenieuren in digitalen und gedruckten Stellenanzeigen .....	31
<i>Magdalène Lévy-Tödter</i>	

„Unsere Stärke: Sie!“ – Zielgruppenansprache und Textbausteine in Stellenanzeigen als ein Konzept von Werbung .....	55
<i>Karin Luttermann</i>	

Employer Branding versus Consumer Branding: (Stellen-)Anzeigen im Vergleich .....	81
<i>Marcus Stumpf</i>	

## B Stellenanzeigen im Sprachen- und Kulturkontrast

Kulturkontrastive deutsch-dänische Textanalyse von sprachlichen Handlungen in juristischen Stellenanzeigen .....	107
<i>Karin Luttermann &amp; Jan Engberg</i>	



Stellenanzeige kontrastiv: zu sprachlichen Mitteln der polnischen und deutschen Mitarbeiteranwerbung online .....	133
<i>Iwona Szwed</i>	
Kongruente Ansprache von Hochschulabsolventen im Employer Branding in Deutschland und den Niederlanden: zum Stellenwert von Wertappellen in gedruckten Anzeigen .....	153
<i>Rogier Crijs</i>	
Kulturbedingte Konzeptualisierung in Stellenanzeigen .....	181
<i>Christopher M. Schmidt</i>	
Kulturspezifische Illokutionen in deutschen und japanischen Stellenanzeigen .....	201
<i>Christopher M. Schmidt &amp; Susumu Kuroda</i>	

## **C Stellenanzeigen aus rechtlicher und genderspezifischer Sicht**

Was ist nach dem deutschen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) rechtlich erlaubt bei der Formulierung von Stellenanzeigen? .....	229
<i>Christine Kraft</i>	
„Gesucht: Assistentin oder Sekretär der Geschäftsleitung“ – Gendersensitive Formulierungen in Stellenanzeigen aus der Perspektive der Textsorte .....	249
<i>Sascha Demarmels</i>	

## **D Stellenanzeigen im Wandel**

„Getting Social with Recruitment“: eine Fallstudie einer Rekrutierungskampagne in sozialen Medien im Web 3.0 .....	273
<i>Helle Kryger Aggerholm &amp; Sophie Esmann Andersen</i>	

---

Mitarbeitersuche per Stellenanzeigen im Kontext von Employer Branding und Social Media: ein Interview aus der Praxis einer mittelständischen Kommunikationsagentur .....	301
<i>Karin Luttermann &amp; Markus Nickl</i>	

## **E Stellenanzeigen bibliographisch**

Auswahlbibliographie zur Analyse von Stellenanzeigen und Bewerbererwartungen .....	317
<i>Magdalène Lévy-Tödter</i>	

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren .....	323
--	-----

# Die Stellenanzeige als Instrument des Employer Branding in Europa – eine Einführung

*Martin Nielsen, Karin Luttermann & Magdalène Lévy-Tödter*

## 1. Einleitung

Die Stellenanzeige ist – ob gedruckt oder digital – nach wie vor ein zentrales Instrument der Personalgewinnung (Grünberg/Bentele 2010: 60; Ehrenheim 2011: 15). Sie erfüllt neben der konkreten Funktion der Werbung um das knappe Gut hochqualifizierter Fach- und Führungskräfte aber auch andere Funktionen wie z.B. Employer Branding, die Darstellung des Unternehmens als attraktiven Arbeitsplatz (Ambler/Barrow 1996; Backhaus/Surinder 2004; Barrow/Mosley 2005; Baum/Kabst 2011). Im zunehmend internationalen Arbeitsmarkt und bei immer stärker werdendem Wettbewerb um hochqualifizierte Arbeitskräfte erarbeitet dieser Band Definitionen, Formen und Wirkungsmittel von Stellenanzeigen im Kontext des Employer Branding. Dabei sollen in den jeweiligen Beiträgen vor allem vergleichende Studien aus sprach-, kultur-, marketingwissenschaftlicher und juristischer Perspektive eine differenzierte Sicht von Inhalt, Struktur und Funktion der Stellenanzeige im interdisziplinären Rahmen bieten.

Eine solche Darstellung existiert soweit ersichtlich noch nicht, auch wenn die Stellenanzeige bereits Gegenstand zahlreicher Untersuchungen war (vgl. unten Kapitel 5 sowie die Auswahlbibliographie von Lévy-Tödter, am Ende dieses Bandes). Dass die Stellenanzeige dabei entscheidend zum Employer Branding als Instrument der Personalgewinnung beiträgt, macht die Erforschung dieser Textsorte auch für die Personalwirtschaft relevant:

„Daher bietet es sich für die zukünftige Rekrutierer-Forschung an, Rekrutiererverhalten in Verbindung mit vorab generierten Eindrücken (z.B. *vermittelte Informationen in Stellenanzeigen oder HR-Websites* [Hervorhebung MN, KL, ML]) oder durch das Unternehmensimage zu untersuchen.“ (Eberz et al. 2012: 20)

Die Fokussierung der Stellenanzeige als wichtiger Beitrag zum Aufbau der Arbeitgebermarke und als oft erster substanzieller und deutlichster Ausdruck der

Mitarbeiteranwerbung scheint damit eine Berechtigung zu haben. Im Folgenden wird die Stellenanzeige in ihren gesellschaftlich-wirtschaftlichen Kontext gestellt (Kapitel 2), bevor eine Einordnung in das Instrumentarium des Employer Branding erfolgt (Kapitel 3). Nach einer Kurzcharakteristik der Textsorte Stellenanzeige (Kapitel 4) folgt ein Überblick über zentrale Veröffentlichungen zum Gegenstand Textsorte vor allem aus dem deutschsprachigen Raum (Kapitel 5). Danach erfolgen die Präsentationen der Beiträge in diesem Band (Kapitel 6).

## **2. Die Stellenanzeige im gesellschaftlich-wirtschaftlichen Kontext**

Bis zu den Anfängen der Finanzkrise im Jahr 2008 konnte Europa durchaus auf eine länger währende, positive konjunkturelle Entwicklung und damit auch auf stabile bzw. ansteigende Beschäftigungszahlen zurückblicken (*Eurostat* 2014). Dabei verbergen sich hinter der generellen Arbeitslosenstatistik verschiedene strukturelle, branchen- und professionsspezifische Unterschiede in der Beschäftigung. Beispielsweise ist oder war die Nachfrage nach Ingenieuren in Deutschland hoch (vgl. „Ingenieurslücke“, o.V. 2010), die nach Ärzten vergleichsweise schwach (vgl. „Ärztenschwemme“, Schottdorf 2010). Auf dem dänischen Arbeitsmarkt waren bzw. sind Wirtschaftsprüfer und IT-Programmierer und Programmentwickler sehr stark nachgefragt (ErhvervsBladet 2007; Mortensen 2013). Auch wenn die Weltwirtschaftskrise ab 2008 der Konjunktur und damit der Nachfrage nach Arbeitskräften einen herben Dämpfer verpasst hat (Luttermann/Schäble 2016), ist es aus mindestens drei Gründen ein außerordentlich wichtiges Anliegen für Arbeitgeber, sich intensiv mit der Rekrutierung von Mitarbeitern auseinanderzusetzen.

Erstens erholt sich die Weltwirtschaft allmählich und lässt einen Konjunkturaufschwung erwarten, für dessen Dynamik hochqualifizierte Arbeitnehmer eine notwendige Voraussetzung sind. Zweitens bestätigen sich die Prognosen des „War for Talent“ (Chambers et al. 1998; Schewe 2008) immer wieder, u.a. auch aus rein demographischen Ursachen (immer mehr Ältere müssen durch immer weniger Jüngere versorgt werden). Und drittens ist die Nachfrage nach hochqualifizierten Fach- und Führungskräften (im Gegensatz zu un- und angelernten Arbeitern) überproportional hoch (vgl. z.B. Backes-Gellner et al. 2006: 256-257; Ehrenheim 2011: 48). Denn bei zunehmender Ausrichtung der Wirtschaft und der Gesellschaft auf Technologie, Innovation, Medien, Kommunikation – kurzum: bei dem bereits schon länger erfolgenden Strukturwandel in Wissensgesellschaft, Wissensunternehmen und Wissensarbeit – werden Mitarbeiter zu einem oder gar dem entscheidenden Wettbewerbsparameter für Unternehmen (vgl. u.a. Barrow/Mosley 2005: xvii).

Insgesamt haben diese konjunkturellen und volkswirtschaftlichen Entwicklungstendenzen eine neue Disziplin ins Leben gerufen, in der die Stellenanzeige eine hervorstechende Rolle spielt, nämlich das Employer Branding. Employer Branding versteht sich als Arbeitgebermarke, d.h. als derjenige Teil der Unternehmensmarke, der ein Unternehmen spezifisch als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt potenziellen Mitarbeitern gegenüber positiv zu positionieren versucht (Ambler/Barrow 1996; Backhaus/Surinder 2004) und leitet sich aus der folgenden Entwicklung und Überlegung ab:

„Die Aufhebung jener Asymmetrie in Kombination mit der Verknappung des Bewerberangebots führte im Laufe der vergangenen Jahre dazu, dass sich das Gefüge von einem Verkäufer- in einen Käufermarkt umgewandelt hat. Früher fragte das Unternehmen: ‚Warum sollten wir gerade Sie einstellen?‘ Heute fragt der Bewerber (mindestens implizit): ‚Warum sollte ich gerade bei Ihnen einsteigen?‘ Die Antwort auf jene Frage gibt im Idealfall eine attraktive, authentische und klar positionierte Employer Brand.“ (Rose 2013: 62)

Employer Branding und die Einstellung der optimalen Bewerber sind ferner auch deshalb ein außerordentlich wichtiges Anliegen in der Personalwirtschaft, weil die Behebung von Fehlbesetzungen offener Stellen, vor allem wegen mangelnder Übereinstimmung von unternehmensseitigen Qualitätserwartungen an die Bewerber mit deren tatsächlichen Qualifikationen, mit hohem Aufwand verbunden ist (Holt Larsen 2001a: 9; Barrow/Mosley 2005: 70; Bürkle 2010: 286). Die Stellenanzeige ist damit ein Instrument der Markenführung, mit der – parallel zur Werbeanzeige auf dem Gütermarkt – eine Arbeitgebermarke auf dem Arbeitsmarkt aufgebaut wird, auf dem Arbeitgeber Arbeit nachfragen und Arbeitnehmer Arbeit anbieten (vgl. dazu auch Stumpf, in diesem Band).

### **3. Instrumente des Employer Branding**

Die Stellenanzeige reiht sich in eine Vielzahl von Instrumenten des Employer Branding ein. Dabei ist zu beachten, dass Employer Branding über die reine Rekrutierung von neuen Mitarbeitern hinausgeht: Ziel des Employer Branding ist nicht nur die Mitarbeiterbeschaffung (Attraktion), sondern auch die Mitarbeiterbindung (Retention, Commitment) und die Mitarbeiterentwicklung (Development) (Holt Larsen 2001a; Backes-Gellner et al. 2006). Die Stellenanzeige bezieht sich im Rahmen des Employer Branding fast ausschließlich auf die Mitarbeiterbeschaffung, also auf die Anwerbung und Einstellung von Personal. Die Rekrutierungsbestrebungen richten sich nicht nur an aktive Jobsuchende, sondern auch an (möglicherweise sogar zufriedene) Mitarbeiter mit Beschäftigung, die angesprochen, angelockt und zum Jobwechsel motiviert werden

sollen. Die Stellenanzeige nimmt einen prominenten Platz unter den Rekrutierungsmaßnahmen ein, ist aber – wie gesagt – bei weitem nicht die einzige Maßnahme. So gehören zu den Personalgewinnungsinstrumenten des Employer Branding vor allem (vgl. zu der folgenden Liste u.a. Holt Larsen 2001b: 259-264; Luecke 2002: 7; Puck et al. 2004: 26; Grund 2006: 457):

- Stellenanzeigen
  - in gedruckten Medien (Zeitungen, Zeitschriften)
  - in Jobdatenbanken und auf Karriereportalen (Einschaltung von Personalvermittlern)
  - auf Homepages von Unternehmen
  - in sozialen Netzwerken (z.B. LinkedIn, Xing)
- Personalmessen
- Kontakte zum Bildungssystem (z.B. Praktikanten, Gastdozenturen oder Forschungskooperationen)
- Abwerben qualifizierter Mitarbeiter von anderen Unternehmen (einschließlich Zahlung von Prämien (Kopfgeld) an Mittelsmänner und Prämien (Antrittsgeld) für abgeworbene Mitarbeiter)
- Rekrutieren interner Bewerber
- Einbezug von Initiativbewerbungen
- Untraditionelle Rekrutierungsmethoden (vgl. Aggerholm/Andersen, in diesem Band)

Für die gezielte Anwerbung von Mitarbeitern für konkrete vakante Stellen bleibt jedoch die Stellenanzeige – unabhängig von ihrer medialen Qualität als digitale Anzeige oder als Printanzeige – das zentrale und bedeutendste Instrument des Employer Branding für Rekrutierungszwecke.

#### **4. Die Stellenanzeige als Textsorte: Grundlagen, Funktionen, Strukturen**

Sämtliche in diesem Band versammelte Beiträge (bis auf Aggerholm und Andersen) haben die *Stellenanzeige* in das Zentrum des Interesses gerückt. Daher soll an dieser Stelle nicht ausführlich über die Textsorte diskutiert werden. Nichtsdestoweniger wird aber eine kurze Darstellung der Textsorte vorausgeschickt, die im Überblick einige der wichtigsten Kennzeichen der Stellenanzeige enthält, um ein Grundverständnis als gemeinsame Plattform für die nachfolgenden Beiträge aufzubauen.

Die Hauptfunktion der Stellenanzeige ist bereits mehrfach erwähnt worden: Sie soll potenzielle Mitarbeiter auf offene Stellen aufmerksam machen und diese ihnen in appellativer Weise nahelegen (vgl. z.B. Ehrenheim 2011: 12). Als vorgeschaltete Nebenfunktion soll die Stellenanzeige ein positives Image des Unternehmens vermitteln (vgl. zur multifunktionellen Betrachtung auch Lévy-Tödter, Luttermann und Schmidt, in diesem Band).

Die prototypische Makrostruktur der Stellenanzeige ist fünfgliedrig (vgl. Gansel 2007, auf die sich eine Reihe von Beiträgen in diesem Band bezieht): Darstellung des Unternehmens, Angebot der vakanten Position, Anforderungen an den Bewerber, Leistungs- und Vergütungsangebot des Unternehmens, Bewerbungsmodalitäten. Der Aufbau der Stellenanzeige scheint somit grundsätzlich sehr stark Textsortenkonventionen zu unterliegen. Auch Typographie, Design und Formulierungsmuster sind teilweise erheblich konventionalisiert.

In Ansätzen scheint sich in den vergangenen Jahren eine Entwicklung zur Wandlung vom Informationsaustausch über den Arbeitsmarkt hin zur Selbstdarstellung des Unternehmens (siehe ausführlich dazu Luttermann, in diesem Band) zu vollziehen. Diese Wandlung muss allerdings auch differenziert gesehen werden, da textsortentypologisch Kleinanzeigen eindeutig auf Informationsaustausch über den Stellenmarkt abzielen, während großformatige Stellenanzeigen vor allem in Printmedien viel stärker die Imagekomponente betonen (vgl. Frandsen 2016). Schließlich ist noch zu beachten, ob die Unternehmen selbst die Stellenanzeigen veröffentlichen oder ob Personalvermittler als Vermittlungsinstanz und Absender auftreten (vgl. u.a. Bauhoff/Schneider 2013 sowie Lévy-Tödter, in diesem Band).

## **5. Vielfalt der Forschung: die Stellenanzeige als Untersuchungsgegenstand im Überblick**

Die Stellenanzeige als Untersuchungs- und Forschungsgegenstand ist aus sehr unterschiedlichen Perspektiven in einer Vielzahl von Veröffentlichungen erforscht worden. Die vielen Publikationen können an dieser Stelle selbstverständlich nicht alle erwähnt, geschweige denn besprochen werden. Um die perspektivische Mannigfaltigkeit der Literatur anzudeuten, sollen allerdings zentrale Aspekte unter Verweis auf jeweils eine Publikation erwähnt werden, unter denen die Stellenanzeige untersucht worden ist.

Aus generell betriebswirtschaftlicher Sicht untersucht u.a. Grund (2006) den Stellenmarkt und vergleicht dabei in einer quantitativ angelegten Studie die Anzahl von Personen, die über Stellenanzeigen im Internet und die über Stellenanzeigen in der Zeitung eine Beschäftigung gefunden haben.

Aus medialer Sicht untersuchen Seng et al. (2012) die Rekrutierung von Mitarbeitern über Web 2.0 bzw. über Social Media. Auf der Basis der Analyse von zwei preisgekrönten Rekrutierungskampagnen kommen die Autorinnen zu dem Schluss, dass Social Media Recruiting zu einem unentbehrlichen Instrument des Employer Branding geworden ist, das allerdings nicht uneingeschränkt eingesetzt werden kann. Interessanterweise erwarten Jobsuchende, auch wenn sie zunehmend auf Social Media-Plattformen einen Job suchen, ähnliche Inhalte wie in Stellenanzeigen. Die „klassische“ gedruckte Stellenanzeige gibt also immer noch die Inhaltsstruktur auch neuer Textsorten im Kontext des Employer Branding vor (vgl. Seng et al. 2012: 26 unter Berufung auf eine Studie von Trendence 2010).

Eine Reihe von Publikationen behandelt Stellenanzeigen aus branchenspezifischer Sicht. Es geht dabei um Stellenanzeigen bestimmter Berufe oder Professionen. Das Erkenntnisinteresse spiegelt dabei vor allem die strukturellen Unterschiede in der Beschäftigung wider, die Mitarbeiterrekrutierung in Bereichen mit Fachkräftemangel in den Mittelpunkt rücken. Dabei verfolgen die Arbeiten zum Teil recht unterschiedliche Zielsetzungen. So untersuchen z.B. Putzhammer et al. (2006) Stellenanzeigen aus dem *Deutschen Ärzteblatt* auf deren Angebote hin und stellen den Analyseergebnissen Befragungen mit potenziellen Bewerbern gegenüber. Vor dem Hintergrund des Ärztemangels in der Psychiatrie machen die Verfasser ein Optimierungspotenzial aus, das die Diskrepanz zwischen den in den Stellenanzeigen angebotenen und den durch die potenziellen Bewerber nachgefragten Leistungen ausgleichen könnte.

Aus diachroner Sicht rekonstruiert Dahler-Larsen (1997) die Entwicklung von Qualifikationsanforderungen an dänische Kommunaldirektoren vor dem Hintergrund einer Analyse von Stellenanzeigen in den 1970er bis 1990er Jahren. Er verbindet damit zugleich die diachrone mit einer branchenspezifischen Analyse.

Rafaëli (2006) thematisiert Stellenanzeigen aus organisationstheoretischer Sicht. Sie kommt auf der Basis zweier explorativer Untersuchungen zu dem Schluss, dass die Lektüre von Stellenanzeigen nicht immer nur durch den Wunsch nach einer (neuen) Stelle motiviert ist, sondern zum Teil auch durch das Bedürfnis, über den Arbeitsmarkt und die generelle Beschäftigungssituation auf dem Laufenden gehalten zu werden. Ferner bestätigt sich das Prinzip der Stellenanzeige als Tauschangebot von Kompetenzen und Verantwortung der Bewerber für intrinsische und extrinsische Belohnung durch den Arbeitgeber. Die Ergebnisse interpretiert Rafaëli (2006: 766) als ein Ausdruck von teils individueller, teils organisationaler Sinnerzeugung („individual/organizational sense-making“) im Kontext der Personalwirtschaft.



Arntz (1990) befasst sich kulturkontrastiv mit Stellenausschreibungen. In der Gegenüberstellung von deutschen und spanischen Ausschreibungen offenbaren sich Unterschiede bei der Abfolge von Makrostrukturelementen und bei den stilistischen Mitteln. Unter anderem haben die deutschen Stellenausschreibungen einen bewerberorientierten persönlichen Stil, während die spanischen Stellenausschreibungen eher ein sachlich-informativer Stil kennzeichnen.

Aus juristischer und gesellschaftspolitischer Sicht (Gleichbehandlung und Chancengleichheit von Mann und Frau auf dem Arbeitsmarkt) analysieren Bauhoff/Schneider (2013) ein umfassendes Korpus von Stellenausschreibungen und stellen fest, dass es in Stellenausschreibungen von 2005 bis 2010 kaum altersdiskriminierende Formulierungen gibt, während geschlechtsdiskriminierende Formulierungen in Stellenausschreibungen von 2005 bis 2010 zwar rückläufig sind, aber immer noch vorkommen. Dabei verzeichnen kleinere Unternehmen einen stärkeren Rückgang von diskriminierenden Formulierungen als Großunternehmen. Hinzu kommt, dass die von Arbeitgebern selbst formulierten Stellenausschreibungen weniger diskriminierend sind als die von Personalvermittlern formulierten.

Aus präskriptiver Sicht behandelt u.a. Lenk (1995) die Stellenausschreibung. Im Rahmen seiner „Praktischen Textsortenlehre“ gibt er Empfehlungen zur Struktur und Formulierung von Stellenausschreibungen. Der normative Anspruch dieser Art von Ratgeberliteratur ist jedoch generell zum einen letztlich stark von Kontextfaktoren wie Zeitbezug, Unternehmensgröße oder etwa Branche abhängig und zeigt zum anderen sehr deutlich die Bezüge zu dem jeweiligen Hintergrund der Autoren auf (Linguistik, Werbewirtschaft, Personalwirtschaft, Human Resource Management usw.). Mit der Ausschreibungsgestaltung setzen sich im deutschen Kontext vor allem Ehrenheim (2011) und im dänischen Kontext Lyng (1998), Løj (o.J.) und Rask (2007) auseinander. Insgesamt bieten Stellenausschreibungen eine Reihe von Aspekten, unter denen sie sich einordnen, analysieren und problematisieren lassen. Auch im vorliegenden Band behandeln die Autoren – je nach Erkenntnisinteresse – den Untersuchungsgegenstand *Stellenausschreibung* aus unterschiedlichen methodischen und disziplinären Perspektiven.

## 6. Die Beiträge in diesem Band

Die Beiträge, die dieser Tagungsband vereinigt, haben einen gemeinsamen thematischen Bezugspunkt: das Employer Branding. Aus den unterschiedlichen Perspektiven der Fachdisziplinen heraus werden *Stellenausschreibung* und Employer Branding aufeinander bezogen. Daraus ergibt sich auch die Gliederung des Bandes. Die Zuordnung der jeweiligen Beiträge unter eine bestimmte Kategorie (z.B. diachronisch und multimodal) ist nicht statisch zu lesen. Vielmehr gibt es

zwischen den Beiträgen zahlreiche inhaltliche und methodische Vernetzungen, besonders in crossmedialer und kultureller, aber auch in kulturkontrastiver und diachronischer Hinsicht (z.B. Lévy-Tödter; Luttermann; Szwed, alle in diesem Band). Interdisziplinär bedeutsam ist insbesondere der Beitrag von Christine Kraft.

### 6.1 *Stellenanzeigen diachronisch und multimodal (Teil A)*

Als multiperspektivischer Beitrag eröffnet der Aufsatz „Ignite your career ... Drive your future ...“ Empowerment durch Sprache und Bilder in der Ansprache von Ingenieuren in digitalen und gedruckten Stellenanzeigen“ von *Magdalène Lévy-Tödter* den Band. Ziel ihrer Studie ist die Untersuchung der Entwicklung des Konzepts des „Empowerment“, der sprachlichen Ermächtigung der potenziellen Mitarbeiter durch das Unternehmen zu autonomem Handeln, zur selbstständigen Entscheidungsfindung und zur Problemlösung. Die empirische Basis besteht aus 40 deutschsprachigen Stellenanzeigen für Entwicklungs- und Projektingenieure aus dem Maschinenbau und der Chemieindustrie, in denen argumentative Vertextungsmuster und Multimodalität diachronisch analysiert werden. Die Analysen dokumentieren, dass sich eine allmähliche Verschiebung der übergeordneten textuellen wie visuellen Textargumentation bzw. Textillokution bemerkbar macht: Wo in früheren (Print-)Anzeigen aus den Jahren 2005/2006 auf der Folie der positiven Unternehmensselbstdarstellung Entwicklungsingenieure angeworben wurden, scheint in den neuesten (Online-)Stellenanzeigen eher die positive Beschreibung der Bewerber bzw. der potenziellen Mitarbeiter den Ausgangspunkt einer harmonischen Kongruenz zwischen Bewerber und Unternehmen zu bilden.

In ihrem Beitrag „Unsere Stärke: *Sie!* – Zielgruppenansprache und Textbausteine in Stellenanzeigen als ein Konzept von Werbung“ führt *Karin Luttermann* auf der Grundlage eines sprachwissenschaftlichen Zugangs zur Werbesprache mehrdimensionale Analysen von einem Korpus aus 126 Stellenanzeigen im juristischen Stellenmarkt durch. Sie bereitet auf, wie diese Anzeigen einerseits als personenbezogenes Stellenangebot und andererseits als werbende Außendarstellung eines Unternehmens im Rechtsbereich sprachlich-kommunikativ ausgestaltet sind. Dabei werden textstrukturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Produktwerbung und Personalwerbung herausgearbeitet. Unter anderem wird aufgezeigt, wie der Textbaustein der Schlagzeile eine argumentative Doppelfunktion der Personalwerbung und der unternehmerischen Selbstdarstellung als kompetent und wettbewerbsfähig erfüllt. Ferner werden

Text-Bild-Relationen sowie die strategische Positionierung von Unternehmensname und Internetadresse (als hypertextueller Querverweis auf die entsprechende(n) Internetseite(n) und damit Ermöglichung von Anschlusskommunikation) im Rahmen des Gesamttextes beschrieben und diskutiert. Anhand zweier Fallbeispiele aus dem Korpus werden die Konventionen und die Spezifika der Personalanwerbung innerhalb des juristischen Stellenmarkts veranschaulicht. Auffällig sind hier die Sprachspiele, die durch Ästhetik und Rhetorik die Kommunikation effektivieren.

„Employer Branding versus Consumer Branding: (Stellen-)Anzeigen im Vergleich“ lautet der Titel des Beitrags von *Marcus Stumpf*, in dem aus der marketingtheoretischen Perspektive des Branding-Konzeptes neue Erkenntnisse über den unterschiedlichen Gebrauch und die Koordinierung bzw. Integration von Branding-Strategien in Stellen- und Werbeanzeigen herausgearbeitet und präsentiert werden. Vor dem Hintergrund des übergeordneten Corporate Branding (Unternehmensmarke) und dessen besonderer Ausprägung in jeweils Consumer Brand (Produktmarke) und Employer Brand (Arbeitgebermarke) wird danach gefragt, inwiefern Unternehmen in ihren jeweiligen Werbeanzeigen verglichen mit ihren Stellenanzeigen zwischen der Unique Selling Proposition (USP) und der Unique Employment Proposition (UEP) differenzieren und diese durch unterschiedliche Strukturen, Inhalte und Gestaltungsformen in den beiden Textsorten ausdrücken. Die forschungsleitende Hypothese lautet dabei, dass Unternehmen mit jeweils UEP und USP in unterschiedlichen Textsorten auch unterschiedliche Positionierungsstrategien nutzen und kommunizieren. Mit einem auf inhaltsanalytischen Prinzipien beruhenden Kategorienkatalog als tertium comparationis werden Werbe- und Stellenanzeigen von 125 deutschen und österreichischen Unternehmen verglichen. Als Fazit stellt der Verfasser fest, dass insgesamt die USP in sowohl Werbe- als auch Stellenanzeigen vermittelt wird, während die UEP in Stellenanzeigen nur bedingt zum Ausdruck kommt. Damit bleiben die weitaus meisten Unternehmen aus dem untersuchten Korpus hinter dem Anspruch des Employer Branding zurück, das Unternehmen über die UEP spezifisch als Arbeitgebermarke zu positionieren.

## 6.2 *Stellenanzeigen im Sprachen- und Kulturkontrast (Teil B)*

Einen funktional-situational orientierten Textsortenvergleich führen *Karin Luttermann* und *Jan Engberg* in ihrem Beitrag „Kulturkontrastive deutsch-dänische Textanalyse von sprachlichen Handlungen in juristischen Stellenanzeigen“ durch. Sie werten in einer kontrastiven textologischen Untersuchung

47 deutsch- und dänischsprachige Stellenanzeigen von Kanzleien und Wirtschaftsunternehmen für Volljuristen und Rechtsreferendare auf Illokutions- und Propositionsstrukturen hin aus. Dabei treten zwischen dem deutschen und dem dänischen Teilkorpus makrostrukturelle Unterschiede kaum in Erscheinung: Die Illokutionsstruktur der deutschen und dänischen juristischen Stellenanzeigen ist im Wesentlichen identisch, was die Verfasser auf eine weitgehende Gleichheit der kontextuellen Rahmenbedingungen der Organisation des Rechtswesens in so nahen kulturellen Räumen, wie es Deutschland und Dänemark sind, zurückführen. An bemerkenswerten Unterschieden stellt der Beitrag neben den Anredeformen in der dritten Person Plural (Deutsch) und der zweiten Person Singular (Dänisch) vor allem zwei Aspekte auf der Propositionsebene heraus: Zum einen tritt die Betonung leistungsgerechter Entlohnung im deutschen Teilkorpus gegenüber einer Betonung von angenehmer Arbeitsatmosphäre und von Work-Life-Balance im dänischen Teilkorpus hervor. Und zum anderen ergibt die empirische Analyse die Hervorhebung von hohem Notendurchschnitt und Promotion im deutschen Teilkorpus gegenüber einschlägiger Berufserfahrung im dänischen Teilkorpus. Luttermann und Engberg stellen dafür in erster Linie kulturell basierte (textlinguistische) Interpretationsansätze bereit, für deren weitere zukünftige empirische Erforschung mit zusätzlichen und weiterführenden Methoden sie plädieren.

In ihrem Beitrag „Stellenanzeige kontrastiv: zu sprachlichen Mitteln der polnischen und deutschen Mitarbeiteranwerbung online“ geht *Iwona Szwed* der Frage nach, inwiefern zunehmende Globalisierungstendenzen zu einer Angleichung der Vertextung von polnischen und deutschen online-Stellenanzeigen führen. Aufbauend auf einer kurzen Nachzeichnung der historischen Entwicklung, der Kulturbedingtheit und der Konventionalität von Stellenanzeigen und einer kurzen Diskussion des Unterschieds zwischen Online- und Print-Stellenanzeigen werden die obligatorischen und fakultativen Bestandteile von 40 polnischen und deutschen Stellenanzeigen empirisch untersucht. Die Analyse arbeitet deutliche Unterschiede zwischen den beiden Teilkorpora heraus. Unter anderem kommt in den polnischen Stellenanzeigen ein arbeitsrechtlich bedingter Teiltext (Aufforderung zur Einverständniserklärung über die Personalangaben) vor, der in den deutschen Anzeigen komplett fehlt. Ferner sind in den deutschen Stellenanzeigen die unternehmerische Selbstdarstellung und das Potenzial der Hypertextualität deutlich stärker ausgeprägt als in den polnischen Stellenanzeigen. Die polnischen digitalen Anzeigen stellen die werbenden bzw. appellativen Textfunktionen eher in den Hintergrund und nutzen überwiegend elliptische Darstellungsformen in der Form von Punktaufstellungen und Listen (beispielsweise bei der Beschreibung des Anforderungsprofils des potenziellen Bewerbers). Insgesamt stellt der Beitrag die Annahme einer Angleichung von online-

Stellenanzeigen in den beiden Kulturen aufgrund der Globalisierung in Frage und empfiehlt vor diesem Hintergrund, bei internationalen bzw. spezifisch bei deutsch-polnischen personalwirtschaftlichen Rekrutierungsmaßnahmen auf interkulturelle Unterschiede zu achten.

Einen auf nationalkulturelle Unterschiede angelegten Vergleich im niederländisch-deutschen Kontext stellt *Rogier Crijns* in seinem Beitrag „Kongruente Ansprache von Hochschulabsolventen im Employer Branding in Deutschland und den Niederlanden: zum Stellenwert von Wertappellen in gedruckten Anzeigen“ vor. Der Untersuchungsgegenstand der Studie ist der Grad an Kongruenz zwischen zwei Komplexen von Wertelementen, die bei Stellenanzeigen aufeinandertreffen: Zum einen kommt die herkömmliche, arbeitgeberseitige Beschreibung von Unternehmenswerten in der unternehmerischen Selbstdarstellung zum Ausdruck. Zum anderen sind es die Lebenswelt und Lebensstilwerte der Bewerber, die neuerdings ebenfalls in Stellenanzeigen als eine wertappellative Beschreibung und Profilierung von potenziellen Mitarbeitern erkennbar werden. In einer Systematisierung der arbeitgeber- wie arbeitnehmerseitigen Wertappelle nach unterschiedlichen Kultur- und Wertdimensionen zeigt der Beitrag interessante Aspekte der textuellen Entfaltung dieser Abgleichung von unternehmens- und bewerberbezogenen Werten als Element eines modernen Employer Branding auf.

Einen in der Frame-Theorie verankerten cross-kulturellen Ansatz für die Analyse von Stellenanzeigen aus Deutschland, Schweden und Finnland wählt *Christopher M. Schmidt* in seinem Beitrag „Kulturbedingte Konzeptualisierung in Stellenanzeigen“. Die empirische kontrastive Untersuchung vergleicht 98 deutsche, 101 schwedische und 86 finnische Anzeigen aus Tageszeitungen in den jeweiligen Ländern, wobei die kommunikationssteuernden konzeptuellen Frames die Vergleichsgröße ausmachen. Als Ergebnis lässt sich besonders eine kulturübergreifend weitgehende Übereinstimmung der ermittelten makrostrukturellen Bestandteile zwischen den untersuchten Landeskulturen feststellen (die sich im Bereich Makrostruktur auch mit den Resultaten aus der Studie von Luttermann und Engberg decken). Die sprachliche Realisierung der jeweiligen Bestandteile der Stellenanzeigen ist jedoch in manchen Fällen kulturspezifischen Mustern unterworfen. Neben den konkreten Analyseergebnissen aus der empirischen Studie leistet die Untersuchung auch einen methodologischen Beitrag, indem sie frame-theoretisch funktionale Textkriterien mit formalen Textbausteinen zueinander in Beziehung setzt und damit textsorten- und kulturspezifische Aussagen ermöglicht.

Ebenfalls kulturspezifisch vergleichend ist der Beitrag „Kulturspezifische Illokutionen in deutschen und japanischen Stellenanzeigen“ von *Christopher M. Schmidt* und *Susumu Kuroda*, in dem deutsche und japanische Stellenanzeigen

einander gegenübergestellt werden. In einer vergleichenden Analyse der Illokutionsstrukturen in 25 deutschen und 19 japanischen Anzeigen aus Tageszeitungen arbeiten die Verfasser Unterschiede und Gemeinsamkeiten heraus und stellen bereits im Vorfeld fest, dass sich die Textsorte Stellenanzeige aufgrund der Vielfalt und der textuellen Verflechtungen an unterschiedlichen Funktionen und Illokutionen nicht auf eine dominante Textfunktion oder auf eine gesamttextuelle Illokution reduzieren lässt. Diese Ausführungen werden in der Analyse bestätigt, die zudem aufschlussreiche Unterschiede in der illokutionären Ausgestaltung spezifischer Teiltextheile der Stellenanzeigen zu Tage fördert. Unter anderem wird erst in diesem fernkulturellen Vergleich deutlich, dass beispielsweise die Selbstdarstellung des Unternehmens kein universelles Textsortenkriterium der Textsorte Stellenanzeige ist: Wo im deutschen Teilkorpus eine Reihe von expressiven Sprechakten vorkommen, die zur Selbstdarstellung des stellenausschreibenden Unternehmens beitragen, ist dies im japanischen Teilkorpus nicht der Fall. Ferner zeigen die Analysen, dass sowohl die Spezifikation von Anforderungen an die Bewerber als auch die Spezifikation der Gegenleistungen, die das Unternehmen anzubieten hat, in den deutschen Stellenanzeigen ausdifferenziert ist, während sich die Darstellung von Anforderungsprofil und Gegenleistung in den japanischen Stellenanzeigen im Vergleich dazu außerordentlich knapp und komprimiert präsentiert. Durch das Verlassen der eurozentrischen Perspektive gewinnt die Beschreibung der Textsorte Stellenanzeige somit zusätzlich an Qualität und Kontur.

### 6.3 *Stellenanzeigen aus rechtlicher und genderspezifischer Sicht (Teil C)*

Die Stellenanzeige aus spezifisch juristischer Sicht untersucht *Christine Kraft* in ihrem Beitrag „Was ist nach dem deutschen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) rechtlich erlaubt bei der Formulierung von Stellenanzeigen?“ In ihrer Darstellung der Rechtslage zur Gleichstellung bzw. Nicht-Diskriminierung bei Einstellungsverfahren zieht sie sowohl die Gesetzgebung als auch die Rechtsprechung heran. Beide Rechtsquellen tragen zu einem Gesamtbild der Rechtslage bei, das sich als sowohl äußerst relevant als auch als recht komplex präsentiert. Die wechselhafte Entstehungsgeschichte des AGG, die auch durch die Umsetzung von EU-Richtlinien in nationale Gesetzgebung geprägt gewesen ist, hat zur jetzigen Rechtslage geführt. Aufschlussreich sind die Rechtsprechungsfälle, welche die Autorin zur Veranschaulichung beibringt und bespricht. Für die Rezeption und vor allem für die Produktion von Stellenanzeigen bietet der interdisziplinär ansetzende Beitrag wichtige Impulse. Er markiert eine

zentrale Schnittstelle zwischen juristischen und linguistischen bzw. wirtschaftskommunikativen Disziplinen und Kompetenzen: So zeigen konkrete Formulierungen und spezifische Platzierungen von potenziell mehrdeutig gebrauchten Wörtern in bestimmten Teiltexträumen die Notwendigkeit des integrativen Einbezugs von mehreren Disziplinen, um Stellenausschreibungen adäquat analysieren und optimieren zu können.

Wo der Beitrag von Kraft die Gleichberechtigung vor allem der Geschlechter aus juristischer bzw. rechtslinguistischer Sicht fokussiert, behandelt der Beitrag von *Sascha Demarmels* „Gesucht: Assistentin oder Sekretär der Geschäftsleitung – Gendersensitive Formulierungen in Stellenausschreibungen aus der Perspektive der Textsorte“ die Stellen- und Personenbezeichnungen in deutschsprachigen Stellenausschreibungen anhand der Genderforschung. Zahlreiche Beispiele illustrieren die Tendenz der Praxis deutscher, österreichischer und schweizerischer Stellenausschreibungen zum generischen Maskulinum, zeigen aber zugleich die vielgestaltigen Möglichkeiten der gendersensitiven Bezeichnung und Ansprache von potenziellen Mitarbeitern auf. Durch die Berücksichtigung genderneutraler Versprachlichung kann sich ein Unternehmen als Arbeitgeber positionieren, das Chancengleichheit ernst nimmt, womit es einen wesentlichen Beitrag zum Employer Branding leistet. Damit wird auch eine interdisziplinäre Brücke geschlagen zwischen der Linguistik, die konkrete Versprachlichungen von Stellenbezeichnungen untersucht, und dem Employer Branding, welches das stellenausschreibende Unternehmen am Arbeitsmarkt mit dem Wert ‚Chancengleichheit‘ als Arbeitgebermarke emotional und ethisch auflädt.

#### 6.4 *Stellenausschreibungen im Wandel (Teil D)*

In ihrem Beitrag „Getting Social with Recruitment: eine Fallstudie einer Rekrutierungskampagne in sozialen Medien im Web 3.0“ präsentieren *Helle Kryger Aggerholm* und *Sophie Esmann Andersen* eine wegweisende Employer Branding-Kampagne, bei der die Mitglieder einer digitalen Community in einem Online-Spiel Akteure dieser Spiel- und Handlungsgemeinschaft als Fachkräfte anwerben. Der hochgradig integrierten Rekrutierungskampagne bescheinigen die Autorinnen den höchstmöglichen Grad an Sozialität, indem sie die Kampagne mit ähnlichen kreativen und vernetzten, aber in Bezug auf die Sozialität weniger konsequent durchgesetzten anderen Kampagnen vergleichen. Die Fallstudie wird den Anforderungen des sogenannten Web 3.0 nach Fuchs et al. (2010) gerecht, da sie – spezifisch im Employer Branding-Kontext – als einzige vier sprachliche und außersprachliche Kriterien zugleich erfüllt: Fokussierung von Arbeitskompetenzen als Teil einer persönlichen und privaten Leidenschaft, Ansprache

potenzieller Mitarbeiter außerhalb des beruflichen Umfeldes, Vermengung von Anstellungsbotschaften mit privaten und sozialen Online-Communities sowie Anknüpfung an Werte und Relationen einer Online-Spiel-Community. Mittels der Studie dringen die Autorinnen nicht nur an die Schnittstellen von Berufs- und Privatleben im Zusammenhang mit Rekrutierung, sondern auch in die Grenzbereiche zwischen organisational kontrollierter strategischer Unternehmenskommunikation und komplexer sozialer Netzwerkkommunikation vor.

Einblicke in die Praxis bietet das Interview von *Karin Luttermann* mit *Markus Nickl*: „Mitarbeitersuche per Stellenanzeigen im Kontext von Employer Branding und Social Media: ein Interview aus der Praxis einer mittelständischen Kommunikationsagentur“. In dem Gespräch mit dem Geschäftsführer von *doctima* kommen interessante Erkenntnisse und Einschätzungen aus der Kommunikationspraxis zum Vorschein. Gerade in einer modernen Kommunikationsagentur sind sehr spezifische Kompetenzen hochqualifizierter Fachkräfte gefragt, wodurch der Vermittlung des Stellenangebots und den Erwartungen der Agentur eine zentrale Rolle zukommt. Die Überlegungen zur Funktion von Stellenanzeigen, zum Einsatz unterschiedlich gedruckter, digitaler und sozialer Medien, zum konkreten Verfassen von Stellenanzeigen oder etwa zur zunehmenden Individualisierung der Kontaktaufnahme zwischen Unternehmen und potenziellem Mitarbeiter lassen Rückschlüsse auf die Dynamik des Arbeitsmarktes und auf den damit einhergehenden Wandel der Rekrutierungsinstrumente und des Employer Branding zu.

### 6.5 *Stellenanzeigen bibliographisch (Teil E)*

Den Abschluss bildet die „Auswahlbibliographie zur Analyse von Stellenanzeigen und Bewerbererwartungen“ von *Magdalène Lévy-Tödter*, die Literaturinträge aus den Beiträgen in einer thematisch aufbereiteten Übersicht zusammenstellt. Somit bietet die Bibliographie den Lesern einen guten Überblick über ausgewählte und zentrale Veröffentlichungen zum Thema Stellenanzeigen, Rekrutierung und Employer Branding. Vor allem für Interessierte, die erst noch in das Feld hineinfinden wollen, kann die Auswahlbibliographie den Einstieg erleichtern und erste Orientierungshilfen bereitstellen.

## 7. **Schlussbemerkungen**

Die „klassische“ – im Printmedium Zeitung oder Zeitschrift erscheinende – Textsorte *Stellenanzeige* mag in diesen Jahren durch andere Instrumente des Employer



Branding und der Personalgewinnung unter Druck geraten sein, so wie auch die sie tragenden Medien sich stark in Richtung digital, online und sozial bewegen. Als Leittextsorte wird sie damit immer stärker von anderen Maßnahmen flankiert, ergänzt oder sogar überholt. Sie bleibt aber in ihrem Wesen als Textsorte der sprechakttheoretische, pragmlinguistische Kern der Personalgewinnung, auch wenn sie in anderen Medien und auf anderen Plattformen in neuem sprachlichem Gewand auftritt. Dieses zentrale pragmlinguistische Instrument aus unterschiedlichen disziplinären Perspektiven zu untersuchen, darzustellen und zu diskutieren, ist das Anliegen des vorliegenden Bandes.

### Literatur

- Ambler, Tim/ Barrow, Simon (1996): The employer brand. In: *Journal of Brand Management*. 4/3. 185-206.
- Arntz, Reiner (1990): Überlegungen zur Methodik einer „Kontrastiven Textologie“. In: Arntz/ Thome (Hrsg.): 393-404.
- Arntz, Reiner/ Thome, Gisela (Hrsg.) (1990): *Übersetzungswissenschaft: Ergebnisse und Perspektiven*. Festschrift für Wolfram Wilss zum 65. Geburtstag. Tübingen: Narr.
- Backes-Gellner, Uschi/ Kay, Rosemarie/ Tuor, Simone (2006): Technologische Innovationen und Strategien zur Beschaffung qualifizierter Arbeitskräfte. In: *Die Betriebswirtschaft*. 66/3. 255-286.
- Backhaus, Kristin/ Surinder, Tikoo (2004): Conceptualizing and researching employer branding. In: *Career Development International*. 9/5. 501-517.
- Barrow, Simon/ Mosley, Richard (2005): *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: Wiley.
- Bauhoff, Frauke/ Schneider, Martin (2013): „Sekretärin des Vorstandes“ gesucht: Stellenanzeigen und die expressive Funktion des AGG. In: *Industrielle Beziehungen*. 20/1. 54-76.
- Baum, Matthias/ Kabst, Rüdiger (2011): Arbeitgebermarkenaufbau durch informelle Hochschul-Personalmarketingmaßnahmen: Eine empirische Analyse im deutschen Mittelstand. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. 81/3. 327-349.
- Bürkle, Thomas (2010): Personalauswahl durch Self-Selection-Strategien: Traditionelle Konzepte und Ansätze zu deren Weiterentwicklung. In: *Zeitschrift für Management*. 5/4. 385-407.
- Chambers, Elizabeth G./ Foulon, Mark/ Handfield-Jones, Helen/ Hankin, Steven M./ Michaels, Edward G. III (1998): The War for Talent. In: *The McKinsey Quarterly*. 3. 44-57.
- Dahler-Larsen, Peter (1997): Udviklingen i kravene til danske kommunaldirektører de seneste tyve år belyst ved stillingsannoncer: En social konstruktion. In: *Nordisk Administrativ Tidsskrift*. 78/2. 119-142.
- Eberz, Lisa-Marie/ Baum, Matthias/ Kabst, Rüdiger (2012): Der Einfluss von Rekrutiererhaltensweisen auf den Bewerber: Ein mediiertes Prozess. In: *Zeitschrift für Personalforschung*. 26/1. 5-29.
- Ehrenheim, Andrea (2011): *Das Textdesign der Stellenanzeige*. Linguistisch und interdisziplinär. Frankfurt am Main: Lang.
- ErhvervsBladet (2007): Revisormangel truer. 9.2.2007. [www.business.dk/oekonomi/revisormangel-truer](http://www.business.dk/oekonomi/revisormangel-truer). [10.10.2015].
- Eurostat (2014): Employment rate, age group 15-64, 2003-13. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Employment\\_rate\\_age\\_group\\_15-64\\_2003-13\\_\(%25\)\\_YB14-de.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Employment_rate_age_group_15-64_2003-13_(%25)_YB14-de.png). [10.10.2015].

- Frandsen, Finn (2016): Looking Through a Keyhole: Job Advertisements and the Institutionalization of Strategic Communication in Denmark: A Longitudinal Study (1960-2010). [http://www.academia.edu/2358330/Looking\\_Through\\_a\\_Keyhole\\_Job\\_Advertisements\\_and\\_the\\_Institutionalization\\_of\\_Strategic\\_Communication\\_in\\_Denmark\\_A\\_Longitudinal\\_Study\\_1960-2010](http://www.academia.edu/2358330/Looking_Through_a_Keyhole_Job_Advertisements_and_the_Institutionalization_of_Strategic_Communication_in_Denmark_A_Longitudinal_Study_1960-2010).  
Erscheint in: Journal of Communication Management. [03.08.2016].
- Fuchs, Christian/ Hofkirchner, Wolfgang/ Schafranek, Matthias/ Raffl, Celina/ Sandoval, Marisol/ Bichler, Robert (2010): Theoretical Foundations of the Web: Cognition, Communication, and Co-Operation. Towards an Understanding of Web 1.0, 2.0, 3.0. In: Future Internet. 2/1. 41-59.
- Gansel, Christina (2007): Argumentationsstrategie als „Textdesign“ in Stellenangeboten. In: Roth/ Spitzmüller (Hrsg.): 291-306.
- Grünberg, Patricia/ Bentele, Günter (2010): PR – eine moderne Profession? Eine aktuelle Inhaltsanalyse von Stellenanzeigen. In: PR Magazin. 1. 53-60.
- Grund, Christian (2006): Mitarbeiterrekrutierung über das Internet – Marktanalyse und empirische Untersuchung von Determinanten und Konsequenzen für die Arbeitnehmer. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 76/5. 451-472.
- Holt Larsen, Henrik (Hrsg.) (2001a): Noget for noget. Rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede. København: Berlingske Annoncecenter/ Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Holt Larsen Henrik (2001b): Virksomhedens vigtige værktøjer – tiltrækning, fastholdelse og udvikling af medarbejdere. In: Holt Larsen (Hrsg.): 252-287.
- Kastens, Inga/ Busch, Albert (2016): Handbuch Wirtschaftskommunikation. Interdisziplinäre Zugänge zur Unternehmenskommunikation. Tübingen: Francke.
- Lenk, Hartmut (1995): Praktische Textsortenlehre. 2. Auflage. Helsinki: Helsinki Universitetsforlaget.
- Løj, Mogens (o.J.): Skriv bedre stillingsannoncer. Højbjerg/København: Stibo Media.
- Luecke, Richard (2002): Harvard Business Essentials. Hiring and Keeping the Best People. Boston: Harvard Business School Press.
- Luttermann, Karin/ Schäble, Pia (2016): Wissenstransfer in der Wirtschaftskommunikation: Zum Sprachverständnis der europäischen Finanzkrise aus Experten- und Laiensicht. In: Kastens/ Busch (Hrsg.): 389-433.
- Lyng, Carsten (1998): Virksomhedens Stillingsannoncer. Dyrktige medarbejdere søges – men hvordan? København: Grafisk Litteratur.
- Mortensen, Henrik Nordstrøm (2013): Danmarks to sværeste jobs at besætte: Programmør og systemudvikler. [www.version2.dk/artikel/danmarks-svaereste-job-besaette-programmoer-og-sytemudvikler-49664](http://www.version2.dk/artikel/danmarks-svaereste-job-besaette-programmoer-og-sytemudvikler-49664). [10.10.2015].
- o.V. (2010): Ingenieurstudie 2010: Starker Nachwuchsmangel ab 2020. In: elektrotechnik & informationstechnik. 9/2010. a4.
- Puck, Jonas F./ Rygl, David/ Exter, Andreas/ Holtbrügge, Dirk (2004): Kulturelle Einflüsse auf internetbasierte HR-Managementtechniken. Verliert die nationale Kultur an Bedeutung? In: Zeitschrift für Personalforschung. 18/1. 24-38.
- Putzhammer, Albert/ Hajak, Göran/ Kestler, Andreas/ Klein, Helmfried E. (2006): Personalbeschaffung im ärztlichen Dienst. Vergleich zwischen Psychiatrie und sonstigen klinischen Fachgebieten. In: Krankenhauspsychiatrie. 17/1. 19-24.
- Rafaelli, Anat (2006): Sense-making of employment: On whether and why people read employment advertising. In: Journal of Organizational Behavior. 27/6. 747-770.
- Rask, Kirsten (2007): Jobannoncens ABC. København: Grafisk Litteratur.
- Rose, Nico (2013): Employer Branding 101. In: Controlling & Management Review. 57/7. 60-67.
- Roth, Kersten Sven/ Spitzmüller, Jürgen (Hrsg.) (2007): Textdesign und Textwirkung in der massenmedialen Kommunikation. Konstanz: UVK.
- Schewe, Gerhard (2008): War for Talents – ein immer wieder aktuelles Thema des Personalmanagements. In: zfo – Zeitschrift für Führung und Organisation. 77/2. 65.

- Schottdorf, Andrea (2010): Von der „Ärztenschwemme“ zum „Bettenberg“ – organisierte Ärzteschaft und ärztlicher Nachwuchs unter dem Zeichen der Kostenexplosion. In: Das Gesundheitswesen. 72/4. 203-204.
- Seng, Anja/ Fiesel, Laura/ Krol, Bianca (2012): Erfolgreiche Wege der Rekrutierung in Social Networks. Ergebnisbericht. Essen: KCS.

## **A Stellenanzeigen diachronisch und multimodal**

# „Ignite your career ... Drive your future ...“ Empowerment durch Sprache und Bilder in der Ansprache von Ingenieuren in digitalen und gedruckten Stellenanzeigen

Magdalène Lévy-Tödter

## Abstract

Stellenanzeigen in digitalem oder Printformat sind nach wie vor ein wichtiges Instrument, um Fachkräfte wie Ingenieure anzuwerben. Durch die Digitalisierung eröffnen sich für Unternehmen neue Möglichkeiten, sich attraktiv darzustellen. Dies setzt allerdings Kenntnisse über die Wirkung gestalterischer Elemente, über die Erwartungen der Zielgruppen und über das Handeln der Mitbewerber in einer Branche voraus. Die Analyse der Anpassung des „Textdesigns“ von Print-Stellenanzeigen auf ein digitales und multimodales Medium durch Sprachwissenschaftler und Kommunikationsforscher kann dazu verhelfen, einen Einblick in die Dynamik solcher Gestaltungsprozesse zu gewinnen. Um die Strategien einzelner Unternehmen bei der Nutzung digitaler Formate besser untersuchen zu können, wurde ein Korpus aus zwanzig großen und mittelständischen Unternehmen erstellt, die im Abstand von circa sieben Jahren in Print-Medien und in digitaler Form für die gleiche Zielgruppe – Entwicklungs- oder Projekttechniker – inseriert haben. Ziel der Analyse ist es, den Einfluss des „Empowerment“ als Personalgewinnungsstrategie in Hinblick auf die formale und inhaltliche Gestaltung von Stellenanzeigen hin zu untersuchen. Es wurde zunächst eine Unterteilung der Stellenanzeigen in vier Argumentationskomplexe unternommen. Die Verbalisierung der einzelnen Argumentationskomplexe wurde induktiv analysiert und anschließend mit den vier Elementen des „Empowerment“ (Meaningfulness, Competence, Self-Determination, Impact) verglichen. In der Analyse der Text-Bild-Konstellationen konnte ich aufzeigen, dass die geschickte Nutzung von gestalterischen Elementen diesen Fachkräften mehr Handlungsraum – zumindest in den Stellenanzeigen – verleiht.

## 1. Einleitung

Eine aktuelle Strategie im Personalmarketing ist die Kommunikation einer Arbeitgebermarke, die bei der relevanten Zielgruppe die Erwartungen bezüglich der eigenen Entwicklungsmöglichkeiten und der Einschätzung des gesellschaftlichen Nutzens des Arbeitgebers zufrieden stellen kann. Grund dafür ist die Annahme, dass die Berücksichtigung von Präferenzen und Einstellungen von Bewerbern zu einer „selektiven Identifikation“ dieser Zielgruppe führen kann. Unter den Konzepten, die in Zusammenhang mit Personalmarketing genutzt werden, nimmt

„Empowerment“ einen besonderen Platz ein. Dieser Begriff oder besser dieses Konstrukt wird allerdings in der Literatur mit unterschiedlichen Inhalten gefüllt. Es steht nicht nur für das Delegieren von Verantwortung, sondern es werden damit vielfach Prozesse bezeichnet, in denen Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten sollten, selbst Entscheidungen zu treffen, Probleme autonom zu lösen und vor allem abteilungsübergreifend eigene neue Ideen auszuprobieren (vgl. Kantsperger 2001; Conger/Kanungo 1988). In diesem Beitrag möchte ich der Frage nachgehen, ob dieses Konstrukt als theoretisches Rahmenkonzept gut geeignet ist, um die aktuelle Gestaltung von Stellenanzeigen für eine leistungs- und innovationsorientierte Zielgruppe zu analysieren.

Im Wettbewerb um begehrte Fachkräfte spielen Stellenanzeigen im Print-Format eine stetig abnehmende Rolle. Der Anteil an digitalen Formen der Stellenangebote nimmt dagegen zu (vgl. Bitcom 2011; Weitzel et al. 2011). Die Multimodalität der Ansprache von Bewerbern ermöglicht den Unternehmen, ihr Angebot attraktiver zu gestalten. Stellenanzeigen dienen schon lange der positiven Selbstdarstellung von Unternehmen (vgl. Bendel 1999). Mit der Einführung der digitalen Konfiguration von Stellenanzeigen ist es für Unternehmen zusätzlich möglich geworden, dem Textrezipienten durch das Anklicken von Links Einblicke in die Unternehmenskultur zu ermöglichen. Mitarbeiterblogs oder Videos sind Instrumente dort, die den Bewerbern helfen sollen, ihre Erwartungen mit den Angeboten (u.a. Arbeitsatmosphäre und Tätigkeiten) des Unternehmens abzugleichen.

Die bisherigen sprachwissenschaftlichen Untersuchungen der Ansprache von Bewerbern fokussieren zumeist auf Korpusanalysen von branchenübergreifenden Stellenanzeigen. Während Studien wie die von Arntz (1992) sich als Ziel setzen, ein angemessenes tertium comparationis für die sprachübergreifende Beschreibung der Textstruktur einer „Stellenanzeige“ zur Verfügung zu stellen, bieten die Beiträge von Bendel (1999) oder Gansel (2007) einen Einblick in die diachronische Entwicklung dieser Textsorte. Diese Analysen bleiben allerdings – Ehrenheim (2011) ausgenommen – den Print-Medien verhaftet. Ziel dieser Studie ist es deshalb, aus einem gesamten Korpus von 80 Stellenanzeigen der Maschinenbau- und Chemieindustrie eine Stichprobe von 40 deutschsprachige Stellenanzeigen aus den Zeiträumen 2005 bis 2006 (Printanzeigen in VDI nachrichten) und 2012 bis 2013 (Digitalanzeigen aus der Online-Jobbörse StepStone und aus Unternehmenskarriereseiten) auf die formalen und inhaltlichen Mittel der Ansprache von Ingenieuren hin zu untersuchen. Grund für die Wahl dieser Zeiträume war, dass Print-Stellenanzeigen in den Jahren 2005 bis 2006 noch bevorzugtes Instrument der Personalbeschaffung waren. Im Jahre 2008 und vor allem ab dem Jahr 2009 merkt man eine deutliche Abnahme der Anzahl der Print-Stellenanzeigen in den VDI nachrichten. Die aktuelle Digitalisierung der VDI nachrichten dürfte allerdings in der Zukunft diesem Trend entgegenwirken. Die Stellenanzeigen der VDI