

Wer sich bewirbt – und wer nicht

Wie Stellenanzeigen im Bankensektor schon vor dem Auswahlgespräch Signale senden – Nicht selten wirken Ausschreibungstexte wie Vorfilter

Börsen-Zeitung, 8.5.2026
Im deutschen Bankensektor sind Frauen stark vertreten, in Führungs- und insbesondere Vorstandspositionen aber deutlich unterrepräsentiert. Für diese Disparität gibt es viele Erklärungen: unterschiedliche Sozialisierung, fehlende Rollenbilder, Karriereunterbrechungen, unzureichende Förderung oder strukturelle Hürden in Auswahlprozessen. Ein Faktor wurde bislang jedoch seltener betrachtet: die *Sprache in Stellenanzeigen*. Sie ist der erste Berührungspunkt zwischen Bank und Bewerbenden. Genau dort beginnt Rekrutierungskommunikation und damit oft auch die erste Selektion.

Zwei wichtige Stellschrauben

Denn Stellenanzeigen informieren nicht nur über Aufgaben und Anforderungen. Sie senden schon vor der Bewerbung Signale darüber, wer als passend gilt, wem eine Position zugetraut wird und wer sich angesprochen fühlen soll. Wahrgenommen wird das Gesamtbild aus Aufga-

benprofil, Anforderungsbeschreibung und Unternehmensvorstellung. Entscheidend ist daher nicht nur, was ein Institut sucht, sondern auch, wie es eine Position sprachlich rahmt. Nicht selten wirken Ausschreibungstexte wie ein Vorfilter – subtil, aber folgenreich.

Hier gibt es zwei wichtige Stellschrauben. Erstens die *Wortwahl* einer Anzeige: Wird eine Position eher agentisch oder kommunal beschrieben? *Agentische* Begriffe betonen Durchsetzungsstärke, Unabhängigkeit und Entscheidungskraft, *kommunale* Wörter Zusammenarbeit, Empathie und soziale Anschlussfähigkeit. Zweitens, wie *Stellenanforderungen* formuliert sind: Werden Kompetenzen als *stabile personenbezogene Eigenschaften* beschrieben (eigenschaftsbasiert, zum Beispiel „hat unternehmerisches Gespür“) oder als *konkrete Aufgaben und beobachtbare Handlungen* (verhaltensbasiert, zum Beispiel „entwickelt neuartige Ideen“)?

Die Forschung zeigt, dass solche Unterschiede nicht neutral sind. Agentische

Sprache ist überwiegend *maskulin konnotiert* und kann deshalb die wahrgenommene Passung und Zugehörigkeit von Frauen schwächen. Ähnliches gilt für Profile, die eigenschaftsbasiert formuliert sind und damit sehr starr wirkende Anforderungen vermitteln. Auch solche Formulierungen wirken auf Frauen oft eher ausschließend. Männer reagieren auf diese Signale deutlich weniger sensibel; ihre Bewerbungsneigung wird dadurch meist kaum beeinflusst. Werden dieselben Erwartungen dagegen als konkrete Aufgaben beschrieben, wirken Ausschreibungen häufig zugänglicher. Entscheidend ist die asymmetrische Wirkung: Nicht Männer werden durch solche Sprache besonders eingeladen, sondern Frauen werden unnötig abgeschreckt.

Aufschlussreiche aktuelle Studie

Vor diesem Hintergrund ist eine aktuelle Studie der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management in Kooperation mit dem Rheinischen Sparkassen- und Giroverband aufschlussreich. Ausgewertet wurden 465 Stellenanzeigen von 244 Kreditinstituten aus Sparkassen, Genossenschafts- und Privatbanken. Berücksichtigt wurden Positionen mit und ohne Führungsverantwortung sowie Stellen in Markt, Marktfolge und Stab.

Bei der *Wortwahl* werden die Unterschiede zuerst bei *Führungspositionen* sichtbar. Solche Stellen sind in allen drei Institutsgruppen klar agentisch formuliert. Besonders stark fällt das bei Genossenschafts- und Privatbanken aus; Sparkassen formulieren hier ebenfalls in diese Richtung, aber zurückhaltender. Dies ist eher ein positives Signal: Gerade bei Führungsstellen scheint dort stärker darauf geachtet zu werden, die Ansprache nicht ohne Not zuzuspitzen. Bei *Nicht-Führungspositionen* verschiebt sich das Bild: Sparkassen bleiben dort auf der agentischen Seite, Genossenschaftsbanken formulieren im Durchschnitt kommunaler, Privatbanken nahezu neutral.

Bei den *Stellenanforderungen* zeigen sich die Unterschiede ebenfalls bei den *Führungspositionen*. Solche Stellen sind vor allem bei Sparkassen, tendenziell aber auch bei Privatbanken eigenschaftsorientiert formuliert. Eine Ausnahme bilden die Genossenschaftsbanken: Sie beschreiben Anforderungen eher als konkrete Handlungen, wenngleich dies bei Stellen ohne Führungsverantwortung deutlich stärker ausgeprägt ist. Insgesamt ergibt sich damit ein eher kritisches Signal: Gerade bei Führungsstellen wird noch vergleichsweise häufig betont, *was jemand sein soll*, statt *was jemand konkret tun soll*. Bei *Nicht-Führungspositionen* hellt sich das Bild auf: Während Sparkassen hier etwas weniger stark eigenschaftsorientiert formulieren, beschreiben Genossenschafts-

und Privatbanken Stellenanforderungen häufiger als konkrete Handlungen.

Stellenanzeigen sollten also nicht nur juristisch korrekt und fachlich präzise sein, sondern auch kommunikativ reflektiert. Es geht nicht darum, Leistungsanspruch und Entscheidungsfreude aus An-

forderungen die wahrgenommene Stellenpassung durch Frauen. Für die Rekrutierungspraxis ist aus der Studie mit dem JobAd Analyzer ein KI-Tool hervorgegangen (künstliche Intelligenz, kurz KI), das diese Sprachmuster analysiert und potenzielle Bewerbungsbarrieren aufzeigt.



Claudia Breuer

Professur für
Finanzwirtschaft
und Nachhaltigkeit
an der Hochschule
für Finanzwirtschaft
& Management,
Bonn



Matthias Brust

Wissenschaftlicher
Mitarbeiter der
Forschungsstelle
Nachhaltigkeit an
der Hochschule für
Finanzwirtschaft &
Management, Bonn

zeigentexten zu verbannen, sondern vermeidbare Einseitigkeiten zu reduzieren, die gerade qualifizierte Bewerberinnen auf Distanz halten können. Wer agentische Sprache nur dort einsetzt, wo sie sachlich geboten ist, sie aber nicht erhöht, und Anforderungen stärker als konkrete Aufgaben statt eigenschaftsbasiert beschreibt, hält den Anspruch sichtbar, ohne die Ansprache zu verengen. Zugleich verbessern verhaltensbasierte Formulierungen von (männlich konnotierten) Anfor-

So lässt sich der Kreis potenzieller Bewerbender erweitern, ohne an Profil zu verlieren. Wer über Fachkräftemangel, Frauen in Führung oder zeitgemäßes Employer Branding spricht, sollte deshalb nicht nur auf Auswahlprozesse schauen. Auch die Sprache der eigenen Stellenanzeigen verdient strategische Aufmerksamkeit. Denn im Wettbewerb um knappe Talente entscheidet mitunter schon die Ausschreibungssprache darüber, wer sich angesprochen fühlt – und wer nicht.

Impressum

Börsen-Zeitung

Sonderbeilage

Sparkassen-Finanzgruppe

Am 8. Mai 2026

Redaktion: Claudia Weippert-Stemmer
Anzeigen: Bernd Bernhardt (verantwortlich)
Typografische Umsetzung: Daniela Störkel

Verlag der Börsen-Zeitung in der Herausbergemeinschaft
WERTPAPIER-MITTEILUNGEN Keppler, Lehmann GmbH & Co. KG
Sandweg 94 · 60316 Frankfurt am Main · Tel.: 069/2732-0
(Anzeigen) Tel.: 069/2732-115 · Fax: 069/233702 · (Vertrieb) 069/234173

Geschäftsführung:
Joachim Lauterbach (Vorsitzender), My Dang

Druck: Mittelhessische Druck- und Verlagshaus GmbH & Co. KG
Marburger Straße 20 · 35390 Gießen

UKV

Ihr Rezept für zufriedenere Mitarbeitende!

Betriebliche Krankenversicherung (bKV) als Benefit, der im Alltag ankommt.



Mit einer **betrieblichen Krankenversicherung (bKV)** zeigen Sie Wertschätzung, die Ihre Mitarbeitenden wirklich erreicht. Sie stärken die **Mitarbeiterbindung**, erhöhen Ihre **Attraktivität als Arbeitgeber** und setzen ein klares Zeichen für Gesundheit im Unternehmen. **Wir sind Ihr verlässlicher Partner.**



Jetzt scannen
und informieren
ukv.de/bkv

Finanzgruppe