

# 1 Stellenprofile mit Tiefgang? Fehlanzeige!

Charmanter eloquenter Traummann, kultiviert, gut aussehend, sportlich und sehr vermögend sucht Traumfrau! Selbst ein Online-Dating-Laie würde mit ziemlicher Sicherheit hinter dieser und ähnlicher Kontaktanzeigen eine Mogelpackung vermuten. Wer bei der virtuellen Partnersuche noch mit solchen selbstbezogenen Floskeln arbeitet, sammelt höchstens enttäuschende Erfahrungen anstelle bereichernder Bekanntschaften, geschweige denn findet er die Liebe fürs Leben. Die gegenteilige Erfolgsstrategie ist dagegen inzwischen hinlänglich bekannt: Wer sich seinem Wunschpartner realistisch, glaubhaft und individuell präsentiert und das durch motivierende Botschaften kommuniziert, hat die besten Chancen, sein Ziel zu erreichen und den idealen Partner zu finden. Ein Ziel, das letztendlich genauso auch auf Unternehmen im Recruitingprozess zutrifft. Doch offenbar ist die Datingszene in dieser Hinsicht deutlich cleverer als die Personalszene, denn diese Erkenntnis scheint sich beim Blick auf aktuelle Stellenanzeigen allzu häufig noch nicht immer bis zu den Verantwortlichen herumgesprochen zu haben. Überwiegend finden sich hier nach wie vor phrasenbasierte allgemein gehaltene Unternehmenspräsentationen, stereotype Standardformulierungen, begleitet von einer maximalen Erwartungshaltung an den Bewerber. Von der fragwürdigen visuellen Gestaltung einmal ganz abgesehen. Was vor allem fehlt, sind klare Aussagen und Botschaften mit Herzblut, die Interessenten zielgruppenorientiert nach den sechs Phasen des bewährten DAGMAR-Werbe-Prinzips erreichen und vor allem begeistern. Zwar gibt es immer öfter mal einzelne Positivbeispiele, die überwiegende Anzahl der Ausschreibungen hat hier jedoch noch sehr viel Luft nach oben.

Nicht selten sind diese nichtssagenden 08/15-Anzeigen mit ein Grund für Fehlbesetzungen und teilweise sicher auch Basis für die seit Jahren nahezu konstant traurigen Ergebnisse des Gallup-Engagement-Index, bei dem erschreckende 85 Prozent der

Beschäftigten eine geringe oder keinerlei emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber haben. Liegt hierin vielleicht auch eine der Ursachen, warum sich laut einer Monster-Studie mehr als die Hälfte der Befragten beruflich am falschen Platz fühlen?

Ich kenne nur wenige Unternehmen, die es sich leisten können, auf eine gewinnende Anzeige zu verzichten. Diese Unternehmen erhalten mehr als genug qualifizierte Bewerbungen, denn sie haben ihre Hausaufgaben in anderen Bereichen längst gemacht und damit einen Grad der Arbeitgeberattraktivität erreicht, der dieses Thema deutlich überstrahlt.

Für die breite Masse an kleinen bis großen Unternehmen beginnt das Dilemma schlechter Stellenausschreibungen jedoch schon in einem frühen Stadium und kann zum echten Problem werden. Den Prozess-Beteiligten ist dabei oft gar nicht bewusst, an welchem Punkt der Grundstein für den Erfolg oder Misserfolg im Recruiting gesetzt wird, weil sie den Prozess nicht vom Ende her denken.

Gemeint ist die unreflektierte Stellenbeschreibung und das daraus resultierende Anforderungsprofil. Diese zugegeben etwas aufwendige Basisarbeit ist längst nicht überall verbreitet und dennoch so ausschlaggebend für den späteren Besetzungserfolg. Hierbei ist die Blickrichtung noch immer zu sehr auf die zu besetzende Funktion und auf die Frage »Wen wollen wir dafür«, als auf die am Markt verfügbaren potenziellen Interessenten gerichtet. Angesichts des Wandels vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt wäre es höchste Zeit, hier die Perspektive zu wechseln.

Sicher gibt es viele Ursachen, wenn auf eine Stellenausschreibung zu wenig, zu viele oder häufig die falschen Bewerbungen eingehen, sprich die gewünschten Idealkandidaten sich erst gar nicht bewerben. Eine davon könnte jedoch das Stellenprofil sein, weil es in seiner Form und Aussage schlichtweg an den Marktgegebenheiten vorbei geht.

## Das Stellenprofil ist (k)ein Wunschkonzert

Wer verfasst ein Stellenprofil und wer entscheidet, welche Anforderungen ein Kandidat erfüllen sollte? Meist sind es die direkten Vorgesetzten, flankiert von den Kollegen aus der Personalabteilung. Realistisch betrachtet gehört das Verfassen von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen in Zeiten von ständigem Termindruck und steigenden Belastungen zweifelsohne nicht zu den Lieblingsaufgaben der Verantwortlichen. Also wird dem gar keine oder zumindest wenig Beachtung geschenkt und das hat nicht selten fatale Folgen.

Dabei ist die Stellenbeschreibung meist noch relativ einfach zu erstellen. Spannend wird es bei dem daraus abzuleitenden Anforderungsprofil. Die Frage sollte hier im Grunde immer lauten: »Wen brauchen wir wirklich?« Doch diese Aufgabe entartet gerne allzu oft zu einem in Worte gefassten Wunschkonzert. In diesem Fall folgt in der Hit-Liste der Anforderungen ein Superlativ auf das Nächste und an erwünschten Kompetenzen und Eigenschaften wird so ziemlich alles reingepackt, was in Frage kommt, um den ultimativen Wunschkandidaten zu beschreiben. Ein Kandidat, der ungefähr so leicht zu finden ist, wie Superman in den Kontaktanzeigen des örtlichen Wochenblatts.

Angefangen von Standardmaximen wie »überdurchschnittliches Engagement«, »hervorragende Organisationsfähigkeit« oder »exzellente Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit«, die im Daily Business dann zu 95 Prozent doch nicht benötigt werden, darf die Frage gestellt werden, was mit diesen Floskeln denn wirklich gemeint ist. Was genau bedeutet beispielsweise für eine zu besetzende Vakanz »exzellente Kommunikationsfähigkeit?« Wenn – wie in den meisten Fällen – schon der Verfasser keine genaue Vorstellung davon hat, wie soll dann ein Interessent verstehen und einordnen, was von ihm erwartet wird? Gerne skizziert wird im Anforderungsprofil übrigens auch der Nachfolgekönig, also ein neuer Stelleninhaber, der im besten Fall genau dem Abbild seines Vorgängers entspricht.

Ein weiterer Knackpunkt: Bereits in diesem frühen Stadium scheiden sich nicht selten die Geister zwischen Vertretern des suchenden Fachbereichs und der Personalabteilung. Das Dilemma beginnt mit unterschiedlichen Sichtweisen einer beschriebenen Stelle und mündet meist in mangelnder bzw. unklarer Kommunikation zwischen den Beteiligten.

So geschehen bei einem Teamleiter Entwicklung, den wir für einen großen Elektronikkonzern suchten. Die Suchkriterien für den Direct Search waren mit Personalleitung und Fachabteilungsleiter erfreulicherweise klar und sauber abgestimmt. Das war schon mal eine gute Voraussetzung. Eine wichtige Präferenz war, einen echten Praktiker mit entsprechender Berufserfahrung zu finden, der den Abteilungsleiter schnellstmöglich im Tagesgeschäft entlasten sollte. Das Projekt lief prima. Innerhalb kurzer Zeit konnten wir mehrere Interessenten, darunter auch unseren Top-Kandidaten präsentieren. Kurz vor Vertragsunterzeichnung – seit Auftragsvergabe waren zwischenzeitlich gut zwei Monate vergangen – meldete sich erstmals der Bereichsleiter zu Wort. Und es kam, wie es kommen musste. Er formulierte klar, er wolle keinen Praktiker für die Vakanz, sondern einen Strategen, der das Potenzial für eine spätere Abteilungsleitung hatte. Ein klassischer Fall interner Interessendiskrepanz. Was war die Folge? Dem Fachabteilungsleiter fehlte die erhoffte Unterstützung, er reagierte verschnupft und der Kandidat erhielt eine Absage. Erst Monate später konnte sich der Fachabteilungsleiter nach endlosen internen Diskussionen durchsetzen, dass die Stelle doch mit einem Praktiker besetzt werden sollte. Den einstigen Wunsch-Kandidaten konnten wir allerdings – und verständlicherweise – nicht mehr zurückgewinnen und mussten wieder bei null beginnen.

## Viele Worte – keine Aussage

Betrachtet man aktuelle Stellenanzeigen, steht auf der Rankingliste der größten Fehler die Vorliebe für nichtssagende Standardformulierungen ganz klar an erster Stelle. Ganz im Sinne der »german correctness« gleichen Unternehmensdarstellungen gerne entweder eher einer spröden Gebrauchsanweisung als einer gewinnenden Präsentation mit Herz und Hirn oder sie wirken wie eine Art Selbstbeweihräucherung, gespickt mit den beliebtesten floskelhaften Anforderungen wie Flexibilität und Selbstständigkeit, Engagement, Belastbarkeit, Kommunikationsstärke, Führungserfahrung usw. Hier fühlt sich jeder und keiner angesprochen, aber mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht der gewünschte Ideal-Kandidat. Stattdessen wirken unspezifische Alltags-Jobprofile sogar regelrecht »abschreckend«, wie eine Studie der Onlinestellenbörse Jobware ans Licht brachte. Schließlich sind Stellenausschreibungen im schlimmsten Fall so austauschbar formuliert, dass nicht einmal die Branche des potenziellen Arbeitgebers klar erkennbar ist. Einen wirklichen Hinweis auf die wahre Firmenkultur und echte Unternehmenswerte sucht man ohnehin in 99 Prozent aller Ausschreibungen vergeblich.

Wie kontraproduktiv 08/15-Profile sein können, belegt auch eine Studie der TU München, die unter anderem ermittelte, dass Frauen sich von solchen Stellenanzeigen abgeschreckt fühlen, die zu stark mit männlichen Attributen gespickt sind. Dahinter steckt in den allerwenigsten Fällen ein heimlicher Voratz. Vielmehr liegt der Fehler schlicht und ergreifend in unbedachten, unüberlegten und oberflächlichen Formulierungen. Es geht also nicht um die ohnehin schon überstrapazierte Diskussion männliche versus weibliche Kommunikation, sondern schlichtweg um eine insgesamt gut überlegte und gewinnende zielgruppenspezifische Interessentenansprache und Botschaft, ob es nun um Frauen, Männer, Generation X oder Y, Controller, Entwickler, Vertriebsleiter usw. oder gar Querdenker geht.

Ein guter Anfang wäre, zu hinterfragen, wie solche Standardprofile bei Interessenten ankommen, wenn sie in einer Anzeige lesen »Wir erwarten von Ihnen«, »Das sind unsere Anforderungen« oder ein wenig netter »Mit diesem Profil begeistern Sie uns«. Schließlich stellt sich beim Blick auf den Arbeitsmarkt eher die Frage, wer denn künftig von wem begeistert sein soll. Nach wie vor ein Unternehmen von einem Bewerber oder vielmehr umgekehrt ein Kandidat von seinem potenziellen neuen Job und Arbeitgeber?

Floskeln wie diese lassen also einen eindeutigen Rückschluss auf die Einstellung des Unternehmens gegenüber seinen Bewerbern zu und signalisieren schon von Anfang an eine »old fashioned«-Haltung anstatt eine Beziehung auf Augenhöhe. Immerhin, manche Unternehmen haben sich ein bisschen was bei Bewerbungsratsgebern abgeschaut und beenden ihre Stellenausschreibung mit der Frage »Haben wir Ihr Interesse geweckt?« Leider antwortet ein hochqualifizierter Interessent darauf allzu häufig einfach mit einem Nein.

## Recruitingtrend Profilrecycling

Viele Unternehmen sind sich der Einzigartigkeit einer Position, die immer in einem individuellen dynamischen Umfeld eingebettet ist, gar nicht bewusst. Kein Wunder also, dass sie ungenaue und schwammige Profile verwenden und – noch schlimmer – die gleiche Stellenausschreibung über mehrere Jahre. Ungeachtet etwaiger Markt- oder Unternehmensentwicklungen. Schließlich werden auf diese Weise Zeit und Kosten gespart, leider aber auch die Chance auf optimale Bewerber von Mal zu Mal minimiert. Wie eine solche Wiederverwertungsstrategie angesichts immer schnellerer wirtschaftlicher Entwicklungen zum Recruiting-Desaster werden kann, zeigt folgendes Beispiel:

Thomas M. fand im Netz eine für ihn scheinbar perfekt passende Stellenanzeige als Produktionsleiter. Er war sofort Feuer und

Flamme, denn genau darauf hatte er schon lange gewartet. Sein Profil und seine Erfahrung entsprachen exakt der Ausschreibung, also formulierte er eine aussagekräftige Bewerbung und wurde auch direkt zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Thomas M. sah sich in Gedanken schon seinen neuen Job antreten und plante bereits voller Vorfreude seinen Umzug zurück in seine norddeutsche Heimat. Wie erhofft lief auch das Vorstellungsgespräch selbst sehr gut, Thomas M. präsentierte sich von seiner besten Seite und war sich auch sonst keines Bewerbungsfehlers bewusst. Trotzdem kam nach zwei Wochen eine Absage. Ein herber Schlag für ihn, umso mehr, da er sich den Grund nicht erklären konnte. Was war also geschehen?

Was Thomas M. nicht wusste: Das Unternehmen hatte die Anzeige auf Basis eines bereits seit Jahren bestehenden Stellenprofils geschaltet und kein bisschen bedacht, dass die Position sich in den Wachstumsjahren des Unternehmens entsprechend entwickelt und verändert hatte. Erst im Rahmen der Bewerbergespräche wurde den Verantwortlichen klar, dass die eingeladenen Bewerber gar nicht über die inzwischen wirklich relevanten Anforderungen verfügten, weil das Profil nicht entsprechend aktualisiert worden war. Anders gesagt: Eine erfolgreiche Stellenbesetzung scheiterte nicht an den falschen Bewerbern, sondern an einem veralteten standardisierten Stellenprofil, das die falsche Zielgruppe ansprach.

Nach dieser Erkenntnis musste der gesamte Ausschreibungsprozess von neuem gestartet werden. Mit neuem Stellenprofil, neuen Ausschreibungen, neuen Bewerbern, einer neuen Vorselektion und neuen Bewerbergesprächen. Sprich: einem erneuten hohen Zeit- und Kostenaufwand, der schließlich zwar zu einer erfolgreichen Besetzung führte, aber auch ganz leicht hätte vermieden werden können.

## **Schlechte Stellenausschreibung = gelungene Antiwerbung**

Was bei all diesen Beispielen auf der Hand liegt, ist der enorme Verlust an Zeit, Arbeit und Kosten, der dadurch entsteht, dass Unternehmen schlecht vorbereitet agieren und schon beim ersten Step die falschen Weichen stellen. Den Wenigsten ist in diesem Moment allerdings bewusst, dass ein solch »dilettantisches« Vorgehen auch längerfristigen Schaden anrichten kann, in Form eines zunehmenden Imageverlusts im Rahmen des immer wichtiger werdenden Employer Branding. Denn: Im Zeitalter sozialer Medien teilen enttäuschte Bewerber, die am unprofessionellen Vorgehen eines Unternehmens gescheitert sind, ihren Frust quasi in Echtzeit mit Millionen anderen. Eine Antiwerbung, die in kürzester Zeit enormen Schaden anrichten kann.

Unternehmen, die bereits bei der Basisarbeit Fehler machen, vergeuden also viel wertvolle Zeit und Kosten, finden womöglich trotz aller Mühe keinen geeigneten Kandidaten für eine vakante Stellen und hinterlassen stattdessen einen Pool frustrierter Bewerber, die zu Botschaftern eines schlechten Unternehmensimages werden. Und trotz allem scheint die Qualität von Stellenprofilen nicht merklich zu steigen. Sie entsprechen nach wie vor zum Großteil den beschriebenen Antikriterien.

## **Botschaft dringend gesucht**

Geschätzten 95 Prozent aller Stellenanzeigen fehlt noch immer das Herz, sprich die Botschaft in Form einer klaren Aussage, was die ausgeschriebene Vakanz besonders macht und welche Bedeutung der Stelleninhaber für das Unternehmen hat, was er bewegen wird. Sind wir doch mal ehrlich: jeder Beschäftigte, ganz gleich ob Mitarbeiter oder Führungskraft, möchte stolz sein auf seinen Arbeitgeber, die Produkte und Dienstleistungen und auf die eigene Arbeitsleistung, also den eigenen Beitrag im

Unternehmen. Identifikation ist ein wesentlicher Wegbereiter für Engagement. Bereits in einer Stellenanzeige kann man genau hier ansetzen und dabei auch den Spirit und die Werte einer Organisation, auch Unternehmenskultur genannt, kommunizieren. Gerade mit Blick auf den generationenbedingten Wertewandel und die Neue Arbeitswelt gewinnt diese Kernbotschaft mehr denn je an Bedeutung. Statt das Unternehmen optisch und in Worten in Hochglanz zu präsentieren, sollten konkrete Einblicke in den Joballtag und den Charakter des Unternehmens geboten werden. Warum nicht einen begeisterten Kollegen zitieren, was natürlich voraussetzt, dass es diesen in der betreffenden Abteilung gibt. Und auf die ursprüngliche Frage im Vorstellungsgespräch »Warum bewerben Sie sich bei uns?« sollten zukünftig nicht (nur) die Bewerber, sondern vor allem auch die Unternehmen eine überzeugende Antwort parat haben, im Sinne von: »Warum sollte ich für Sie arbeiten?« Prof. Dr. Armin Trost, der an der Business School der Hochschule Furtwangen zu den Schwerpunkten Talent Management, Employer Branding und die Zukunft der Arbeit lehrt, nennt das im Rahmen des Talent Relationship Managements ein Arbeitgeberversprechen bzw. Alleinstellungsmerkmal. Dabei geht es keinesfalls um blumige und fulminante Versprechungen oder Köder-Methoden, die Bewerbern den Arbeitshimmel auf Erden versprechen. Nach wie vor geht es um Arbeit und Leistung und genau hier sollte Interessenten aufgezeigt werden, warum genau diese Arbeit und Leistung bei dem betreffenden Unternehmen Spaß macht, mit Sinn erfüllt und sie auf ihrem individuellen Karriereweg ein großes Stück voranbringt. Diese Botschaft »Warum ist das ein toller Job«, gilt es bereits in der Stellenbeschreibung zu fixieren, um sie dann in der Insertion prominent zu verbreiten.

## Fazit

Auch wenn das klassische Stellenprofil durch eine fluide Version im Rollenformat abgelöst wird, also vom ehemaligen Ordnungsinstrument mehr zum Orientierungsrahmen wird, zählen sich gemachte Hausaufgaben in Sachen Stellenprofil und -anzeige auf jeden Fall für alle Beteiligten aus. Die Blickrichtung ist die des zukünftigen Stelleninhabers und das heißt weg von starren und stereotypen Begrifflichkeiten hin zu einer Beschreibung, die Bedeutung, Begeisterung und Werte transportiert.

In Anlehnung an den bekannten Branding-Grundsatz »nicht was du selbst, sondern was andere über dich sagen« sollte eine aussagekräftige Stellenanzeige idealerweise durch den aktuellen Stelleninhaber, einen Kollegen oder in Form eines Team-Brainstormings vorbereitet werden. Hierbei ist es wichtiger denn je, dass Aussagen kurz und knapp formuliert sind, damit sie auch im Rahmen des Mobile Recruiting veröffentlicht werden können. Ideal eignen sich hierfür auch gut gemachte, aufmerksamkeitsstarke Videos, die direkte Einblicke in Unternehmen, Abteilung, Arbeitsabläufe ermöglichen und vor allem die dort arbeitenden Menschen zeigen. Ein spannender Ansatz, den nicht nur die Otto Group optimal realisiert hat. Natürlich mit passendem zielgruppenspezifischem Wording.

Und vielleicht sind wir im Zeitalter von New Work auch gar nicht mehr so weit von der »Short-Version« eines Stellenangebotes in den sozialen Netzwerken entfernt, wie sie Oliver Maassen, Geschäftsführer der Pawlik Consultants GmbH augenzwinkernd beschreibt: »Hey Leute, ich suche einen Leiter Rechnungswesen. Wer ne Idee hat, melde sich.« Wobei Maassen gleich selbstkritisch anmerkt, dass sein Post sprachlich wahrscheinlich deutlich als »old school« decodiert würde.