

# Die richtigen Fachkräfte finden

## Mehr passende Bewerbungen durch wirkungsbezogene Stellenausschreibungen

Offene Stellen in Mangelberufen zu besetzen, bleibt eine Herausforderung. Das Problem: Auf viele Anzeigen melden sich kaum oder gar keine Bewerber. Wer sich abheben will, muss umdenken!

In Mangelberufen dauert es oft ein halbes Jahr oder länger, bis eine Stelle besetzt werden kann. Viel zu lang, wenn die Personalnot drängt! Das Problem, das viele kennen: Auf Inserate melden sich kaum oder gar keine Bewerber. Mit wirkungsbezogenen Stellenausschreibungen lässt sich das ändern. Denn die sprechen Bewerber nicht nur über ihre Qualifikation, sondern auch über ihre Talente an.

### Stellenausschreibungen sind viel zu uniform!

Viele Stellenausschreibungen unterscheiden sich kaum. Die meisten sehen so aus: Die Funktion wird idealisiert, das Unternehmen sowieso und die geforderten Qualifikationen werden formal beschrieben. Oft wird die wenig attraktive „eierlegende Wollmilchsaue“ gesucht. Doch weder die Uniformität („Wir haben, wir bieten, Sie haben, Sie sind ...“), noch der Lobgesang auf Job und Arbeitgeber holen Fachkräfte in ihrer Situation wirklich ab und sprechen sie emotional an. Was sich hinter einer Aufgabe verbirgt, welcher Spirit mit der Funktion verbunden ist, auch welche Schwierigkeiten, welche Talente Menschen dort ausleben können, das machen die wenigsten Anzeigen deutlich.

### Wen und was suchen Sie eigentlich?

Teamfähig, kommunikationsstark, belastbar... Menschen mit diesen Eigenschaften suchen viele. Doch was bedeuten diese Kompetenzen genau? Heißt „teamfähig“ in einem selbstorganisierten Umfeld zu arbeiten oder sucht man mit der Umschreibung Menschen, die die Fäden zusammenhalten und auch mal deutliche Worte sprechen? Mit welchen Anforderungen ist die Stelle exakt verbunden? Worauf macht sie Lust? Welche Persönlichkeiten sollten sich angesprochen fühlen? Diese für Bewerber wichtigen Antworten geben Stellenausschreibungen fast nie.

Ein Konzept, das das Matching zwischen Bewerbern und Unternehmen deutlich verbessert, ist das wirkungsbezogene Stellenausschreiben, das die Talent- und Wissensmanagement-Beratung Faktor4 entwickelt hat.



Statt einer „mehr-schlecht-als-recht“ Anpassung früherer Anzeigen, geht es bei wirkungsbezogenen Stellenausschreibungen darum, die realen Anforderungen an eine Stelle aus Sicht der mit ihr verbundenen Schnittstellen zu ermitteln und die Situation authentisch zu beschreiben. Hinzu kommt die Verbindung mit den Talenten auf Bewerberseite.

### Welches Talent braucht die Stelle?

- Wirkungsbezogene Stellenausschreibungen integrieren den Talentaspekt der Position und des Bewerbers (Welche Talente erfordert die Position? Welche Talente kann ich dort ausleben?)
- Sie beschreiben den Kontext, in dem Wirkung entfaltet werden kann und soll (Mit wem werde ich zusammenarbeiten? Was soll ich an den verschiedenen Schnittstellen tun? Was wird von mir gefordert?)
- Die Anzeigen sind mit einer gewissen Leichtigkeit formuliert („Haben Sie Lust auf ...? Dann sind Sie in diesem Job genau richtig!“)
- Das Konzept vermittelt, dass dauerhaft gute Leistungen dann entstehen, wenn Talent und Rahmenbedingungen optimal zusammenpassen („Sie bleiben in stressigen Situationen gelassen und haben viel Verständnis für die sachlichen und emotionalen Anforderungen unserer anspruchsvollen Kunden.“)

Unsere Erfahrung zeigt: Stellenausschreibungen, die auch die realen Anforderungen einer Stelle und die dafür nützlichen Talente im Detail beschreiben, sprechen deutlich mehr qualifizierte Bewerber an und entfalten eine Sogwirkung. Auch geeignete Quereinsteiger fühlen sich an-

gesprochen („Wir suchen Leute die Stühle bauen, nicht nur Schreiner“).

### Schnittstellen fragen: Wen braucht Ihr genau?

Binden Sie bei der Formulierung der Stellenausschreibung das Umfeld, die Schnittstellen und Nutznießer der Funktion mit ein.

- Eruiieren Sie: Welche Erwartungen haben Vorgesetzte, Kollegen, interne und externe Kunden an die Zusammenarbeit und die Ergebnisse?
- Überlegen Sie: Unter welchen Rahmenbedingungen lässt sich das Potenzial am besten entfalten? Was sind die aktuellen Prioritäten und Herausforderungen?
- Betonen Sie, was Sie als Unternehmen ausmacht. Zum Beispiel im Mittelstand kurze Entscheidungswege, direkter Draht zum Entscheidungsträger, nachvollziehbare langfristige Strategien, Nähe zum Kunden, direkte Auswirkung des eigenen Tuns.
- Arbeiten Sie heraus, was Bewerber mit Leichtigkeit fertigbringen sollen („Sie haben ein Gespür für das richtige Timing“, „Sie haben Spaß an ...“, „Sie lieben es, sich in komplexe Zusammenhänge hineinzufuchsen.“)
- Beschreiben Sie ehrlich die kritischen Erfolgsfaktoren („Mit Widerständen können Sie angemessen umgehen“ oder „Wenn Sie in turbulenten Situationen einen kühlen Kopf behalten und von Hause aus eine ordentliche Portion Grundoptimismus mitbringen, dann sind Sie bei uns richtig“)
- Benennen Sie das Ziel, das mit der Stelle verbunden ist („Im Team sorgen Sie dafür, dass ...“)
- Beginnen Sie grundsätzlich mit der Ansprache des Bewerbers und nicht mit der Selbstdarstellung Ihres Unternehmens.

### ZUR PERSON

**Ralph Lange** ist geschäftsführender Gesellschafter bei Faktor4 Talent- und Wissensmanagement. Die Beratungsschwerpunkte des Diplom-Kaufmanns sind Organisationsentwicklung, Wissenstransfer, Talentförderung und Coaching von Führungskräften.



### ZUR PERSON

**Susanne Beckmann** ist geschäftsführende Gesellschafterin bei faktor4 Talent- und Wissensmanagement. Die Beratungsschwerpunkte der Diplom-Psychologin sind Wissenstransfer und Wissensmanagement, Talentprofilierung sowie das systemische Coaching von Fach- und Führungskräften.



### Seien Sie ehrlich!

Bewerber wissen, dass ein Job kein Schlaraffenland ist. Die ehrliche Kommunikation der Herausforderungen macht Stellenofferten deshalb sympathischer und authentischer. Außerdem erhalten Bewerber so früh Klarheit, was sie erwartet, was Bewerbungen verhindert, die nicht zur Stelle und zum Unternehmen passen. Umgekehrt zieht die authentische Schilderung die Menschen an, die die Aufgabe trotzdem oder genau deshalb annehmen.

### Für wen der Aufwand lohnt

Das alles ist natürlich mit einem gewissen Aufwand verbunden, der extern begleitet werden sollte. Das Erarbeiten wirkungsbezogener Stellenausschreibungen ist für Branchen und Fachbereiche interessant, die

- unter Fachkräftemangel leiden,
- wenig gute Bewerbungen haben,
- zu viele Bewerbungen von Menschen erhalten, die nicht passen,
- die Qualität von Bewerbern steigern und die Quantität von Bewerbungen reduzieren möchten,
- sich als attraktiven, sympathischen und authentischen Arbeitgeber darstellen möchten,
- eine Sogwirkung in Richtung Bewerbermarkt erzeugen wollen anstatt den Richtigen hinterherrennen zu müssen,
- sich vom Einerlei auf dem Stellenmarkt wohltuend abheben wollen.

*Ralph Lange und Susanne Beckmann, geschäftsführende Gesellschafter, Faktor4 Talent- und Wissensmanagement GmbH, Darmstadt*

- [rlange@faktor4-beratung.de](mailto:rlange@faktor4-beratung.de)
- [sbeckmann@faktor4-beratung.de](mailto:sbeckmann@faktor4-beratung.de)
- [www.faktor4-beratung.de](http://www.faktor4-beratung.de)

Tabelle: Tipps für wirkungsbezogene Stellenausschreibungen

Konventionelle Stellenausschreibungen	Wirkungsbezogene Stellenausschreibungen
Idealisieren Stelle und Unternehmen.	Beschreiben die Anforderungen realistisch und ehrlich.
Suchen einen Status.	Beschreiben die Wirkung, die durch die Arbeit erzielt werden soll. Setzen sich mit der Stelle auseinander.
Suchen (ausschließlich) nach Erfahrungen, Ausbildungen.	Fragen zusätzlich oder alternativ nach Talenten und Leidenschaften.
Wirken uniform und konform.	Heben sich wohltuend ab. Botschaft: „Wir haben uns (mehr) Gedanken gemacht.“
Locken die breite Masse an.	Sprechen die passenden Bewerber an.
Verwenden formale Formulierungen. Zielen auf die Ratio.	Formulieren mit einer gewissen Leichtigkeit. Sprechen emotional an.
Stellen das Gesuchte in den Vordergrund.	Betonen das, was Bewerber in diesem Umfeld bewirken sollen.