

Information und Technik allein bringen's nicht

Was Stellenausschreibungen erfolgreich und Arbeitgeber attraktiv macht

© Von Hubertus J. Müller

DIE KLAGEN reißen nicht ab. Zwar gab es noch nie so viele Möglichkeiten wie jetzt, um vakante und neue Stellen unterschiedlichster Branchen und Ebenen „medial“ an die Zielgruppen zu bringen. Zur „klassischen“ Stellenanzeige in Printmedien kam das Internet mit seinen neuen Möglichkeiten, kamen Online-Jobbörsen, Suchmaschinen. Trotzdem heißt es immer wieder: Wir bekommen zwar Bewerbungen, mal viel, mal wenig, aber leider zu wenig von denen, die wir suchen.

Schwache Ergebnisse haben Gründe. Die wichtigsten: Die Wahrnehmung des jeweiligen Arbeits- und Personalmarkts samt seinen Veränderungen, bestehende Vorschriften und neue Gesetze, gestriges Job Design, geringe Sichtbarkeit und Attraktivität der Firma als Arbeitgeber. Oft fehlt es an der sinnvollen Nutzung bestehender und neuer medialer Möglichkeiten. Der Anteil von „Werbung“ im digitalen Kommunikationsprozess sinkt. Und, am Rande bemerkt: Man verliert auch geeignete Kandidaten (m/w) im Vorstellverfahren.

● Demografische Marktdefinitionen sind unvollständig

„LEERGEFEGTE“ Personalmärkte gibt es nicht. Die Stellenmärkte der Medien präsentieren tausende von Jobangeboten. Die Zugänge werden weiter verbessert, aktuell durch „Mobile Recruiting“. Aber die eigentlichen Angebots- und Nachfragemärkte existieren weniger in Geräten, in demografischen Arbeitsmarktstatistiken, sondern „in den Köpfen, in den Vorstellungen der Personalsuchenden, im Bewusstsein der Zielgruppen“. Natürlich haben wir es mit sich wandelnden Demografien zu tun, mit sich verändernden Arbeits- und Führungsorganisationen, anderen Balance-Vorstellungen von Work, Career & Life, mit neuen, sowohl partnerschaftlichen als auch sich verselbständigenden weiblich-männlichen Rollen- und Familienbildern. Weshalb „recruiting as usual“ oft nicht mehr funktioniert. Ein neues Verständnis des Themas, des psychologischen Prozesses und eine bessere Verbindung von Aktion und Kommunikation sind notwendig.

Manche Firmen steigen bereits in Ausbildungs- und Hochschulmärkte ein, entwickeln ihre eigenen Leute und Führungskräfte, andere verbinden interne Veränderungen mit dem externen „Abwerben“ fertig ausgebildeter, rasch einsatzbereiter Leute. Wenn in Personalmärkten die – aktiven oder latenten - Jobsucher überwiegen und gute Jobangebote knapp sind, können Firmen „fordern“. Im anderen Fall muss man die Jobsucher „aufsuchen, interessieren, umwerben, fördern“. Die Wechselbereitschaft ist in den beruflichen Phasen unterschiedlich, was eine jeweils andere Psychologie der Ansprache verlangt.

Damit externe Stellenmärkte funktionieren, müssen sie bekannt, zugänglich, von beiden Seiten einfach zu nutzen und mit hoher Erfolgsaussicht verbunden sein. Jedes Unternehmen muss „seine“

Personalmärkte kennen, sie immer wieder neu identifizieren und definieren. Fortschrittliche Firmen mit besonderem Personalbedarf haben dafür ein eigenes „Personalmarketing“ etabliert. Und es gibt externe Spezialisten für unterschiedlichste Funktionen. Wichtig ist, dass Personalbereich, Ressort- und Unternehmensführung eng, im Problemfall noch enger zusammenarbeiten.

● Erfolgshemmende Vorschriften und Gesetze

VERGLICHEN mit Konsumgüter- und Dienstleistungsmärkten agiert und kommuniziert man bei der Personalsuche in noch stärker regulierten Feldern. Dass sich Stellenanzeigen nicht, wie es das etablierte generische Maskulinum angeblich tut, nur an Männer richten, sondern explizit auch die Frauen adressieren müssen (z. B. durch *Doppelnennung*, „I“ oder „m/w“), ist eine mittlerweile praktizierte, strafbewehrte Vorschrift. Ganz „fortschrittliche“ Arbeitgeber wie einige Universitäten versuchen gerade, das generische Femininum einzuführen und erwarten, dass sich damit auch Männer angesprochen fühlen. Das AGG ist bekannt und wird berücksichtigt. Allerdings wird es durch generisches Femininum und Frauenpräferenz bis zum Erreichen einer selbstgesetzten oder vorgeschriebenen Quote konterkariert. Die „geschlechtsneutrale“ Ausschreibung und Bewerbung wurde mehrfach getestet und scheitert wohl an der Umsetzungspraxis. Kein einfaches Kommunikations- und Werbefeld also. Bewusst unscharfe bis nichtssagende Formulierungen sind die Folgen.

Politik wie Öffentlicher Sektor haben sich die stufenweise Erhöhung der Frauenquote zum Ziel gesetzt, was in Stellenanzeigen durch die „Präferenz weiblicher Bewerbungen“ – bis zum Erreichen der Quote - deutlich wird. Aktuell geht die Forderung nach einer gesetzlichen Frauenquote in den Aufsichts- und Managementebenen der Wirtschaft, insbesondere den größeren Unternehmen, in eine neue Runde, bei der Zahlen für den Aufsichtsrat benannt und weitere Leitlinien für die stärkere Einbeziehung von Frauen definiert wurden. Für die Unternehmen bedeutet das eine Neuausrichtung ihrer Personalpolitik ebenso wie der gesamten personalbezogenen Kommunikation. Die Unternehmen tun bereits eine Menge, wehren sich gegen den „beschleunigenden“ staatlichen Eingriff in ihr Verantwortungsfeld.

● Problemzone „Jobbezeichnung“ und „Job Design“

JOB TITEL werden meist in männlicher Form formuliert, was den Zusatz *m/w* o. ä. erfordert. Den per Jobtitel klar und firmenübergreifend definierten, „bundesweit einheitlichen“, Job gibt es nicht, obwohl die Ausschreibungsszene diesen Eindruck vermittelt und Suchmaschinen hier einen ihrer Ansatzpunkte haben. Der Transfer von Stellenanzeigen ins Internet – und danach in digitalisierte Ausschreibungs-, Bewerbungs- und Abwicklungssysteme - hat zur Standardisierung von Jobtiteln, Jobinhalten und Anforderungsprofilen geführt, außerdem zu einem Rückfall in das alte Bekanntmachungsschema „Wir stellen ein – Wir suchen“. Dabei ist, bei allen Ähnlichkeiten bestimmter Teile von Geschäftsprozessen und „best practice standards“, nicht nur jede Firma, sondern auch jeder Job samt Umfeld anders. Digitalisierung und Systematisierung von Ausschreibungen brachten – neben Vermeidung grober Fehler - eine Reduzierung kommunikativ-werblicher Darstellungs-, Ausdrucks- und Gestaltungsmittel, obwohl das nur begrenzt IT-bedingt und hier nicht erfolgsfördernd ist. Die „Werbung“ kämpft auch hier mit dem Finden ihrer Plätze und Entfaltungsmöglichkeiten.

Job Design fängt „zu Hause“ an. Jobs (hier nicht als Gelegenheitsarbeit, sondern im internationalen Sinn verstanden) müssen immer wieder neu definiert werden, nicht nur als „Tätigkeitsbeschreibung“, sondern einschließlich des persönlich-menschlichen Elements. Das gleiche gilt für career paths, wo es ebenfalls nicht automatisch, nach einem festgelegten Zeitplan, nach oben geht. „Arbeit“ und „Mitarbeit“ befinden sich in einem fundamentalen Veränderungsprozess von Auffassung und Ausübung. Extrinsische Motivation verträgt sich nicht mit intrinsischer. Was ist am Job besonders,

was daran ist attraktiv? Was muss vorgegeben werden und was sollte - außer dem Unternehmens-, Ressort- oder Projektziel – als Indiz fortschrittlichen, verbesserungs- und innovationsfördernden Führungsstils dem Gestaltungsfreiraum qualifizierter Fach- und Führungskräfte überlassen bleiben?

Wie wird in der oder für die Firma gearbeitet – im Büro, in der Produktion, extern, zuhause, fester Arbeitsvertrag, Flexibilität, Zeitarbeit, Teilzeit, Freizeit, Elternzeit, Sabbaticals, Weiterbildung, Kinderbetreuung? Wo ist die Verbindung zur späteren Beurteilung von Beitrag und Performance für Gehaltserhöhung, Bonus, Job rotation, Beförderung, Aufstieg?

● Bisher erst wenige Werbeelemente

DER „WAR FOR TALENT“ hat dazu geführt, dass Erkenntnisse, Prinzipien und Anwendungen von Headhunting zunehmend auch bei anderen Rekrutierungsebenen und als Leitlinie im Such- und Kommunikationsprozess zum Einsatz kommen. „Anwerben“ hatte immer schon einen ebenso personalisierten wie „Die Vorzüge des Jobangebots in Sicht der Zielpersonen herausarbeitenden“ Charakter. Bei der Übertragung dieser Inhalte und Wertungen in die Medien geht – teils bedingt, teils unnötig – manches verloren, andererseits eröffnen sich neue Möglichkeiten.

Genau so anspruchsvoll wie das Bewerben von Jobangeboten und Karrieremöglichkeiten ist die Präsentation von Firmen – generell, mit ihrer „Mission“ im Markt und speziell, als Arbeitgeber. Dabei muss zwischen dem momentanen, oft auf ein Minimum reduzierten Firmenauftritt im aktuellen Rekrutierungsfall und einer zeitlich eigenständigen oder permanenten Firmendarstellung unterschieden werden.

Firmen entwickeln und verändern sich, wie ihre Produkte und Dienstleistungen. Grundlage dieser Veränderung ist ein permanenter Verbesserungs- und ein parallel laufender Innovationsprozess. Davon ist nur selten etwas in Stellenausschreibungen und Firmenpräsentationen zu finden. In diesen Zusammenhängen zu werben, heißt weder Dinge behaupten oder übertreiben, die sich so nicht wiederfinden, noch das für „morgen“ angestrebte als bereits erreichte Tatsache anzupreisen.

Das textliche Element dient hier sowohl der sachlichen, erwarteten Information als auch dem Vermitteln von Anreizen zur neuen Meinungsbildung, zum Nähertreten, mit Impulsen zum reagieren. Die Möglichkeiten visueller Darstellungen und emotionaler Impressionen haben sich durch digitale Medien vergrößert, sie werden aber bisher erst in bescheidenem Umfang genutzt. Meist wird der Link auf die bestehende, aber oft aktualisierungsbedürftige Firmenwebsite eingesetzt, und hier stoßen Jobinteressenten eher auf kundenorientierte denn auf personalbezogene Auftritte und Portale.

● Suboptimale Nutzung gekauften Medienraums

DER DIGITALE Ausschreibungsweg ist „mainstream“ und gilt als Indiz einer modernen Firma. Die große Zahl medialer, nicht immer voll ausgebauter, oft unzureichend beschilderter Wege erfordert ein brauchbares Navigationssystem, das Sucherfahrungen verarbeitet.

Stellenausschreibungen in klassischen Printmedien finden sich heute statistisch weit unten, sind im Vergleich zu den „schleichenden“ Leser- und Auflagenrückgängen und im investiven Vergleich steil abgestürzt. Ursache: Der Siegeszug digitaler Stellenmärkte und Jobbörsen. Printmedien gelten generell als „von gestern“, wengleich – bei gekonnter Nutzung - ihre Glaubwürdigkeit, ihre Handhabbarkeit, ihre Effizienz und Effektivität sich oft als besser erweist als vermutet. Die kreativ-professionelle Nutzung gekaufter Werbeflächen ist jedoch bei Print wie im digitalen Prozess

„entwicklungsfähig“, was nicht nur mit der medialen Einschätzung, sondern auch mit der Prozessorganisation und Digitalisierung zu tun hat.

Die weitaus meisten Stellenausschreibungen finden sich in den Websites der Firmen und in Online-Jobbörsen, meist gleichgestaltet und parallel geschaltet. Womit zuerst die Auffindbarkeit und Erkennbarkeit von draußen sowie die Verbindung mit Firmenwebsites gefragt ist. Hier kommt dem Jobtitel nur der erste Schritt zu, Erkennbarkeit, Unterschiede und Bezüge sind meist unterentwickelt. Den unterschiedlichen Ausgangs- und Zielpunkten der Job-, Firmen- oder Standortsuche tragen heute die meisten digitalen Stellenmärkte Rechnung. Trotzdem liegen hier weitere Möglichkeiten, die richtige Firma mit den richtigen Bewerbern zusammenzubringen.

Wenn nicht nur Personalwerbeagenturen, digitale und andere Beratungen, sondern auch Online-Jobbörsen den Firmen Hilfen bei der Formulierung und Gestaltung ihrer Ausschreibungen anbieten, dann sollte das als Symptom von Zonen erkannt werden, in denen Schwächen bestehen oder Stärken nicht optimal ausgespielt werden. Dazu gehört auch ein attraktiveres „Bewerben“ von angebotenen Jobs und von spezifischen Firmenkulturen. Ein den Prozess nicht belastendes, auf den jeweils wichtigen Erkenntnis-Fokus ausgerichtetes Controlling gehört ans Ende, findet aber nicht bei allen Ausschreibungen und Image-Aktivitäten statt.

● **Attraktivität der Firma als Arbeitgeber (Employer Branding)**

GENERELL oder in der Zielgruppe unbekannte Unternehmen müssen sich medial „vorstellen“. Aber auch durch ihre Produkte weithin bekannte Firmen wissen, dass zur Sicherung ihrer personalen Zukunftsfähigkeit die Vermittlung ihrer „Firmenidee“ und „Mission“ mit dem jeweiligen persönlichen Engagement gehört. Dies vor dem Hintergrund, dass nicht alle Firmen gleich sind, dass aber das generelle Image von Unternehmen – sei es von der Branchen-, Management-, Employer- oder Employee-Seite – in der gesellschaftlichen und medialen Aktualität oft gelitten hat. Firmenkultur, Personalpolitik, Führungsstil und Wertschätzung der Mitarbeiter sind wichtige Elemente eines attraktiven Arbeitgeberprofils. Es sind oft die entscheidenden Gründe zum Bleiben oder Wechseln.

Auf gesellschaftliche und politische Forderungen nach einer stärkeren „Frauteilhabe“ an der Führung und Aufsicht hat eine gewachsene Zahl von Firmen mit der Betonung ihrer besonderen Attraktivität für Frauen geantwortet. Vor dem Hintergrund von „Diversity“ führte das mittlerweile zur Sonderkategorie „weiblich orientierte Unternehmen, besonders attraktiv für Frauen“. Der Verzicht auf einen Teil männlicher Bewerber wird dabei in Kauf genommen. Nicht nur hier, sondern generell werden bei den dargestellten Arbeits-, Führungs- und Erlebniswelten heute oft Bilder gezeichnet, neuerdings auch Filmclips eingebaut, die mit den späteren Realitäten nicht selten in herbe Konflikte kommen.

Ehrlichkeit und eigenes Profil zuerst. Trotzdem nähert sich „Employer Branding“, wo es betrieben wird, einer von Art „Gemeinschaftswerbung“, trägt zur „Kategoriebildung“ bei. Weshalb die aus der Werbung bekannte Regel „Be different“ weniger zur Eigendarstellung als zur Gruppenpositionierung und Abstandsmarkierung gegenüber Mittel- und Kleinunternehmen führt. Dabei befinden sich unter diesen nicht wenige „Hidden Champions“, oft von Unternehmerfamilien geführt, deutsche und nicht selten globale Marktführer in ihren speziellen Technologiefeldern und Märkten. Deren besondere Möglichkeiten für Nachwuchstalente und Topkräfte sind an den Personalmärkten allerdings weniger bekannt, nicht zuletzt, weil sie weniger kommuniziert und noch seltener beworben werden. Im öffentlich-überregionalen Bewusstsein geben daher „die Top 100“ den Ton an.

© HUBERTUS J. MÜLLER, PPW

Hubertus J. Müller, Unternehmensberater für Personal und Kommunikation, März/Juli 2014
www.ppw-frankfurt.de