

*Unsere Konditionen sind so unattraktiv, dass ich nur den am wenigsten schlechten Kandidaten aussuchen kann.*  
(Ungenannte Führungskraft)

---

## Zusammenfassung

Eine Stellenanzeige hat einerseits die Aufgabe, dem Kandidaten die notwendigen Informationen zu vermitteln, um zu entscheiden, ob es sinnvoll ist, sich für eine Stelle zu bewerben. Gleichzeitig soll sie auch einen Anreiz schaffen, sich zu bewerben. Eine professionelle Stellenanzeige ist daher immer präzise, aber auch so gestaltet, dass sie den Bewerber emotional anspricht. In einer sich immer schneller verändernden Gesellschaft verlieren traditionelle Ansprachekanäle wie Tageszeitungen an Bedeutung. Daher ist es von großer Bedeutung, seine Zielgruppe zu kennen und zu wissen, auf welchem Weg diese effektiv erreicht werden kann. Spezialisierte Job-Börsen gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung. Gerade für kleinere Unternehmen empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit externen Agenturen, um den Außenauftritt zu professionalisieren. Jedoch ist nicht nur das „Wie“ einer Stellenanzeige entscheidend, sondern auch, was man anbietet. Längst hat sich der Arbeitsmarkt vom Arbeitgeber zum Arbeitnehmermarkt gewandelt. Daher ist es auch an diesem Punkt entscheidend, die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse zu kennen, um seine Angebote darauf zuzuschneiden. Gerade die Generationen Y und Z haben deutlich differenziertere Bedürfnisse als die vorangegangene. Unter motivatorischen Gesichtspunkten ist vor allem zu berücksichtigen, wie man eine Stelle inhaltlich ausgestaltet. Nur wenn der Kandidat die Möglichkeit hat, sich in dieser Stelle inhaltlich weiter zu entwickeln, kann man sie stabil besetzen. Der Einsatz von Personalberatern kann eine sinnvolle Strategie zur Besetzung von Stellen sein. Jedoch ist zu beachten, dass der Markt sich in den letzten Jahren sehr stark entwickelt hat und sich neben seriösen Anbietern auch zahlrei-

che Berater tummeln, die keinen klassischen Beratungsprozess durchführen und auch nicht über die dafür notwendigen Ressourcen verfügen.

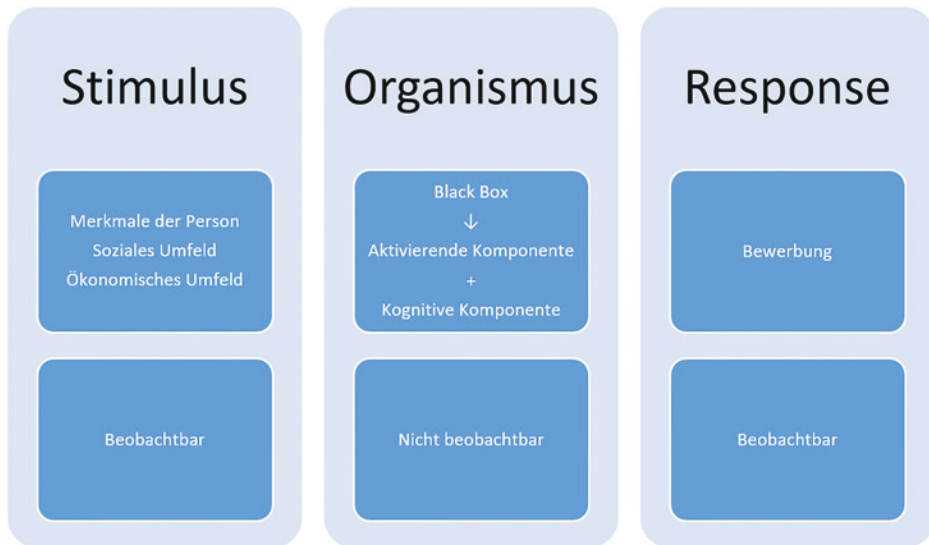
---

## 2.1 Grundlagen der Gestaltung: S-O-R und AIDA Modell

Einerseits ist die Definition von klaren und nachvollziehbaren Anforderungen eine Grundvoraussetzung, um eine Auswahl treffen zu können. Andererseits müssen sich diese Anforderungen so in der Stellenausschreibung wiederfinden, dass der potenzielle Bewerber einschätzen kann, ob er sich für die Stelle bewerben kann oder nicht. Ferner ist zu beachten, dass die Stellenanzeige nicht nur der sachlichen Kommunikation einer zu besetzenden Stelle und deren Eigenschaften dient, sondern vielmehr auch einen werblichen Charakter hat, also den Anreiz auslösen soll, sich zu bewerben. Daher sind neben den inhaltlichen Aspekten auch gestalterische zu beachten.

Auch wenn es heutzutage einige grundsätzlich neue, innovative und sehr unkonventionelle Herangehensweise an die Gestaltung werblicher Maßnahmen gibt, um sich aus der Informationsflut abzuheben, so sind Stellenanzeigen in der Regel eher konventionell gehalten. Ausgenommen hiervon sind höchstens Anzeigen, die nicht direkt konkrete Stellen bewerben, sondern sich auf das Arbeitgeberimage richten. Der Grund dafür liegt in der Tatsache, dass eine Bewerbung im Gegensatz zu einer Kaufentscheidung eben keine spontane Entscheidung sein soll und mehr Informationen als Emotionen transportiert werden müssen. Originelle Anzeigen können den Kandidaten auch irritieren, weil er sich damit überfordert fühlt oder aber sie dem Ernst des Vorgangs nicht angemessen findet.

Im Marketing arbeitet man mit dem sogenannten S-O-R Modell (Vgl. Redler 2012, S. 19) (vgl. Abb. 2.1). Der Grundgedanke dabei ist, dass ein Stimulus (S) gesetzt wird, der auf einen Organismus (O) einwirkt und dadurch einen Respons (R) erzeugt. Im einfachsten Fall heißt das, dass man eine Werbung schaltet, die im Betrachter den Wunsch auslöst, das Produkt zu kaufen. Da dieser Reiz nie bei allen die gleiche Reaktion auslösen kann, ist es wichtig, die konkrete Zielgruppe zu kennen. Als Beispiel kann hier die Werbekampagne der Firma Benetton aus den 90er Jahren dienen. Man arbeitete damals mit sehr provokanten Bildern wie z. B. von sterbenden AIDS Kranken. Dies wurde in der Presse teilweise sehr negativ aufgenommen, obwohl die Firma erklärte, damit auf die Ausgrenzung dieser Personen aus dem gesellschaftlichen Leben aufmerksam machen zu wollen. Trotz aller Kontroverse schadete die Kampagne dem Unternehmen nicht, denn sie wurde von der relevanten Zielgruppe positiv wahrgenommen. Coca Cola warb in den 80er Jahren mit Julio Iglesias, der für eine junge Zielgruppe vollkommen uninteressant war, wohingegen Pepsi Cola mit Michael Jackson warb. Damals hatte Pepsi Coca Cola in Bezug auf Beliebtheit überholt. Insofern ist es also entscheidend, die relevante Gruppe zu kennen und die Maßnahmen auf diese zuzuschneiden und nicht zu versuchen zu sehr in die Breite zu gehen. Man kann nicht alles für jeden sein. Auch das ist ein Argument, das dagegenspricht, bei der Definition von Anforderungen ungenau zu sein, um sich möglichst viele Optionen offen zu halten.



**Abb. 2.1** SOR Modell

Die Gestaltung einer Anzeige folgte dem AIDA Modell (Vgl. [wirtschaftslexikon.gabler.de](http://wirtschaftslexikon.gabler.de)). Die Buchstaben stehen für folgende Phasen, die in einer Anzeige aufeinander folgen:

- Attention (Aufmerksamkeit)
- Interest (Interesse)
- Desire (Wunsch auslösen)
- Action (Handlung)

In der Summe hat eine Anzeige also so gestaltet zu sein, dass sie zunächst die Neugierde des Lesers erweckt und ihn dann durch ein möglichst attraktives Angebot zum Handeln zu bewegen. Das heißt also, dass nicht nur der informative Charakter im Vordergrund steht, sondern, dass auch die Aktivierungsfunktion wichtig ist. Gerade hier ist auch auf die Besonderheiten moderner Medien zu achten. Viele Unternehmen übertragen die Gesetzmäßigkeiten der Printmedien 1:1 auf den online Bereich. Das funktioniert jedoch nicht, denn dort will man schneller Zugang zu relevanten Informationen und einfache Kommunikationsmöglichkeiten. Wer also eine Datei mit einer normalen Stellenbeschreibung in eine Jobbörse stellt, wird diesem Anspruch nicht gerecht. Die Kommunikationsberaterin Silvja Franjic bringt es in ihrem Blog „Die Textretter“ auf den Punkt: In den Ausschreibungen wird viel gefordert und vorausgesetzt – das Profil platzt förmlich vor Anforderungen. Setzt man sich dann mit dem Arbeitgeber und dessen Webauftritt auseinander, wird es sehr schnell „dünn“ und es passt so gar nichts zusammen. Da wird viel verlangt und leider wenig geboten. Deshalb ist es wichtig, dass eine solche Kommunikation geplant wird und

nicht nur technisch, sondern auch strategisch umgesetzt wird. Auch wenn man heute Webseiten sehr einfach gestalten kann, sollte man sich professionelle Unterstützung besorgen, die Lösungen findet, die das Kommunikationsverhalten der Zielgruppe berücksichtigt.

---

## 2.2 Negativbeispiel

Damit zeigt sich, dass nicht nur die Sprache, sondern auch die Bildsprache bzw. die Einbettung in ein online-Konzept und die Gestaltung wesentlich sind. Der Bewerber wird keine Anzeige lesen, die ihn nicht emotional anspricht. Es empfiehlt sich also, in die Gestaltung der Anzeige und in das professionelle Texten zu investieren. Dies zeigt jedoch auch, dass der Text einer Anzeige nicht zu dominant sein darf, da sie sonst unmöglich dem AIDA Modell folgen kann. Insofern ist es sinnvoll, sich dort auf das Wesentliche zu beschränken und detaillierte Stellenprofile bereitzuhalten, die entweder vom potenziellen Bewerber angefordert werden können oder aber mit der Einladung zum Auswahlgespräch versandt werden. Folgende Anzeige kann als Illustration dafür dienen, wie man eine Anzeige nicht gestalten sollte. Einziges grafisches Element war das Logo des Beraters, der die Anzeige im Kundenauftrag geschaltet hat:

---

### Beispiel

Herausfordernde Gestaltungsaufgabe in einem internationalen und dynamischen Umfeld

#### **Personalexperte für Global HR Shared Services (m/w)**

Wir sind ein weltweit führender Zulieferer der Automobilindustrie für unterschiedliche Produktsparten und erwirtschafteten 2014 einen Umsatz im deutlich zweistelligen Milliardenbereich.

Wir haben uns in den vergangenen Jahren durch marktorientierte Umgestaltung dynamisch verändert und sind nicht zuletzt durch verschiedene Akquisitionen weltweit gewachsen. Etwa 80 % unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden von unseren HR Shared Service Centern betreut, die weltweit vertreten sind. Wir suchen einen gestaltungsmotivierten Personalexperten (m/w) für Global HR Shared Services für die weltweite und übergreifende Koordination und den weiteren Ausbau aller HR Shared Services.

Sie berichten an den Leiter der Konzernfunktion Global HR Services und sind in einem Expertenteam verantwortlich für die Weiterentwicklung der etablierten HR Shared Services. Dazu gehört die Entwicklung und Umsetzung einer Detailstrategie, die die Expansion und den Ausbau proaktiv unterstützt. Potenzial zur Erweiterung der HR Services besteht z. B. mit Blick auf die Bereiche Weiterbildung, Management der Organisationsdaten und Personalrekrutierung. Darüber hinaus können weitere Ausbaufelder von Ihnen definiert werden. Durch gezieltes Networking mit Spezialisten weltweit stellen Sie die systematische Strukturierung und Bündelung von Prozessen sicher, um zum einen den Professionalisierungsgrad zu erhöhen und zum anderen zur

Entlastung der betreuten Geschäftseinheiten beizutragen. Neben der Entwicklung und Umsetzung von HR Shared Service Konzepten einschließlich Wirtschaftlichkeitsanalysen und Erfolgskontrollen sind Sie ebenfalls verantwortlich für die Optimierung von Schnittstellen zu Kunden und Lieferanten. Sie etablieren effektive Service-Level-Agreements und Qualitätsmanagementsysteme auf der Basis, sowohl externer als auch interner Benchmarks.

Als unser Idealkandidat (m/w) verfügen Sie neben einem erfolgreich abgeschlossenen Studium (z. B. mit dem Schwerpunkt Personal) über mehrjährige Berufserfahrung in einem vergleichbaren Umfeld. Zusätzlich zu Ihrer breiten operativen Kompetenz im Bereich Shared Services sind Sie insbesondere bestens vertraut mit Near- und Offshoring-Prozessen. Sie bewegen sich sicher auf internationalem Parkett und haben in der Vergangenheit nachweislich erfolgreich Aktivitäten im Auf- und Ausbau von Shared Service Strukturen umgesetzt. Aufgrund Ihres besonnenen Handelns in Verbindung mit Entscheidungsfreude und Durchsetzungsstärke gelingt es Ihnen gut, divergierende Interessen in Einklang zu bringen. Ebenfalls erfahren sind Sie im Prozess-, Projekt- und Qualitätsmanagement in einem dezentral geprägten und komplexen Umfeld. Pragmatismus und Lösungsorientierung zeichnen Sie aus. Wir bieten Ihnen eine herausfordernde Gestaltungsaufgabe in einem internationalen und dynamischen Umfeld. Konkrete Perspektiven zur Weiterentwicklung sind bei entsprechender Leistung ebenfalls gegeben.

Für weitere Informationen stehen Ihnen unsere Berater, Frau Doris Grabowski und Herr Boris Baller-Mann, unter der Rufnummer +49 6011 9007657-09 gern zur Verfügung. Absolute Diskretion sowie die Berücksichtigung von Sperrvermerken sichern wir Ihnen selbstverständlich zu.

Sollte diese Vakanz Ihr Interesse finden, freuen wir uns auf Ihre aussagekräftige Bewerbung (tabellarischer Lebenslauf, Zeugniskopien, Angabe des Gehaltswunsches/ Eintrittstermins) unter Angabe der **Kennziffer 4711-0815** über unser Job-Portal

Abgesehen von den leider üblichen inhaltlichen Ungenauigkeiten (Studium z. B. Personalwesen) ist die Anzeige wenig tauglich, um Kandidaten für die Stelle zu begeistern. Zum einen fehlen jegliche grafische Gestaltungselemente. In Kombination mit dem unüblich umfangreichen Fließtext wirkt die ganze Anzeige dadurch sehr wenig ansprechend und dafür aber unübersichtlich. Durch die langen Textpassagen wirkt die Anzeige auch sehr unstrukturiert. Es ist letztlich nicht nachvollziehbar, weshalb man sich für diese Form der Darstellung entschieden hat. Eine Darstellung in Stichworten mit Aufzählungszeichen wäre wesentlich effektiver gewesen und hätte die gleichen Informationen transportiert. Auch die Wortwahl ist teilweise unglücklich. Sicher sollte eine Person, die sich auf diese Stelle bewirbt wissen, was Offshoring ist. Der Begriff Nearshoring hingegen ist unüblich und unter Umständen auch einem Experten nicht vertraut. Äußerst ungeschickt ist vor allem die Stellenbezeichnung aus der nicht klar hervorgeht, ob es sich um eine Fach- oder eine Führungsfunktion handelt. Die sperrige Stellenbezeichnung

weckt vor allem sicherlich wenig Interesse. Die nichtssagende Überschrift (herausfordernd, dynamisch) wirkt in diesem Zusammenhang fast schon ironisch.

Ob man tatsächlich Ansprechpartner mit Telefonnummer in einer Anzeige angeben sollte, ist fraglich. Sicherlich gibt es Positionen, bei denen sich das anbietet. Andererseits ist es natürlich auch ein Zeichen dafür, dass die Anzeige nicht gut formuliert ist, wenn noch Fragen offenbleiben. Gerade bei einer so umfangreichen Anzeige wie der hier zitierten wäre das seltsam. Aber viele Werberrategeber empfehlen Bewerbern, im Unternehmen anzurufen, um so bereits auf sich aufmerksam zu machen. Gerade wenn man keine Personalabteilung hat, birgt es das Risiko in sich, dass man die eigenen Arbeitsabläufe empfindlich stört. Hat man eine Personalabteilung ist die Nennung eines Ansprechpartners auch wenig zielführend, da häufig sehr detaillierte Fragen zur Stelle gestellt werden (z. B. welches IT System die Buchhaltung verwendet), dass der Personaler sie auch nicht beantworten kann. Daher sollte die Anzeige alles das enthalten, was für den Bewerber relevant ist, um sich zu bewerben, so dass Rückfragen grundsätzlicher Natur nicht notwendig sind.

---

## 2.3 Inhaltliche Grundsätze

So stellt sich nun die Frage, wie viel Information eine Anzeige denn enthalten muss. Folgende Elemente müssen auf jeden Fall enthalten sein:

- Firmenvorstellung
- Stellenbezeichnung
- Aufgaben
- Anforderungen
- Leistungen
- Verlangte Unterlagen

In Bezug auf die Unterlagen ist darauf zu achten, dass es zwar in Deutschland üblich ist, ein Bewerbungsbild beizulegen und Angaben zu machen, die laut AGG nicht entscheidungsrelevant sein dürfen, aber diese dürfen auf keinen Fall angefordert werden. Wenn Firmen online-Bewerbersysteme haben, ist es in manchen Fällen nicht möglich, die Bewerbung abzuschicken, ohne ein Bild anzuhängen. Auch dies verstößt gegen das AGG. Dies gilt natürlich auch für die Anforderungen. Insbesondere wenn man über keine eigene Personalabteilung verfügt, sollte man sicherstellen, dass die Anzeige AGG konform formuliert ist. Zum einen ist die Außenwirkung eines AGG Verstoßes oder sogar einer Klage verheerend. Zum anderen aber ermöglicht eine Anzeige auch die einfachste Beweisführung. Nicht nur die offensichtlichen Punkte wie eine geschlechterspezifische Ausschreibung, Alter u. ä. können AGG Verstöße darstellen, sondern auch Formulierungen wie „dynamisch“ o. ä.

Bei den Leistungen ist man natürlich eher zurückhaltend. Aber insbesondere Fringe Benefits oder andere Leistungen des Unternehmens sollten hervorgehoben werden. Auch Themen wie Home Office, flexible Arbeitszeiten sollten dort genannt werden, weil die heute für zahlreiche Bewerber ein Grund ist, sich für oder gegen einen Arbeitgeber zu entscheiden.

Eine sinnvolle Stellenanzeige kann gestaltet werden wie folgt:

---

**Beispiel**

Wir sind eine Anwaltssozietät mit 4 Anwälten und spezialisiert auf Erb- und Familienrecht. Für unsere Kanzlei in Heidelberg (Weststadt) suchen wir ab 1.10. 2015 eine/n

**Office Manager/in**

Aufgaben:

- Leitung des Büros mit 5 Sekretariatskräften
- Personaleinsatzplanung
- Koordination der Büroarbeiten von 4 Anwälten
- Eigenständige Durchführung aller administrativen Aufgaben
- Planung von Gerichtsterminen
- Verantwortung für Schriftsätze und Urkunden
- Rechnungs- und Mahnwesen
- Ausbildungsverantwortliche/r
- Kontakt mit nationalen und internationalen Mandanten

Anforderungen:

- Abgeschlossene Ausbildung als Notariatsfachkraft
- Berufserfahrung in einer Anwaltskanzlei/in einem Notariat
- Erfahrung in der Leitung eines Sekretariats
- AdA Schein
- Erfahrung in der Erstellung von Abrechnungen nach Gebührenordnung
- Englisch Level C 1

Wir bieten ein außertarifliches Gehalt mit einer variablen Komponente. Durch einen Kooperationsvertrag können wir Ihnen günstige Konditionen bei der privaten Kindergartengruppe HRS anbieten. Unsere Arbeitszeiten sind flexibel bei einer Kernarbeitszeit von 10.00–16.00. Bis zu zwei Home Office Tage sind möglich.

Bitte übersenden Sie Ihren Lebenslauf inkl. aller Zeugnisse ab Verlassen der Schule per e-mail an: [Bewerbungen@ra-justitia.de](mailto:Bewerbungen@ra-justitia.de).

Anwaltssozietät Justitia GmbH  
Oderbruchweg 7  
69118 Heidelberg

Diese Anzeige ist nun sehr nüchtern formuliert und aktiviert nur begrenzt auf einer emotionalen Ebene. Ob und in welchem Umfang man nun Einleitungstexte wählt, der begeisternd wirken soll oder witzig ist und welche Art der Ansprache man wählt, hängt letztlich von der Kultur der Firma, der Zielgruppe und der erwünschten Außenwirkung ab. So ist die hier gewählte Form der Ansprache für eine Anwaltskanzlei und die Zielposition sicher angemessen. Ein Start-up-Unternehmen in der IT Branche oder eine Werbeagentur würde sicher einen vollkommen anderen Einstieg wählen und vielleicht in der Ansprache auch zum „Du“ übergehen, auch wenn dies rechtlich nicht ganz unproblematisch sein dürfte, da dies als Indiz für Altersdiskriminierung gewertet werden könnte.

Die Anzeige enthält alle notwendigen Informationen in einer übersichtlichen Form. Hier steht weniger der „Attention“-Aspekt im Vordergrund als vielmehr die Lesefreundlichkeit. Wichtig ist es, den Einsatzort tatsächlich in der Anzeige anzugeben. So suchte ein deutsches Unternehmen vor einigen Jahren eine Sekretärin für den Geschäftsführer der bulgarischen Tochtergesellschaft, die ihren Sitz in Sofia hatte. Dies wurde nicht ausdrücklich erwähnt und so kamen sehr viele Bewerbungen aus dem Ort, in dem die Firma ansässig war, da viele Bewerber sich nicht vorstellen konnten, dass ein Geschäftsführer sich tatsächlich physisch in dem betreffenden Land aufhält. Gerade bei Fach- und Führungspositionen ist die Angabe des Dienstsitzes wichtig, da Bewerber es zunehmend als selbstverständlich ansehen, dass sie nicht in eine Organisation eingebunden sind, sondern ihre Arbeit in einer Kombination von Home Office und Pendeln verrichten können. Wenn dies also nicht möglich oder erwünscht ist, dann muss dies auf jeden Fall in der Anzeige vermerkt sein, um unnötigen Aufwand und mögliche Imageschäden für das Unternehmen zu vermeiden.

Natürlich würde man auch individuelle Gestaltungselemente wie ein Firmenlogo, Bilder o. ä. verwenden. Auch hier gilt, dass die Bildsprache den Inhalt der Anzeige unterstützt und den Ton trifft, der für Firma und Zielgruppe passend ist. Grundsätzlich sollte man nie ein grafisches Element um seiner selbst willen einsetzen, sondern nur gezielt, um die Kernaussagen zu unterstreichen. So gab ein DAX 30 Konzern vor einigen Jahren eine Karrierebroschüre für Hochschulabsolventen heraus. Die Werbeagentur unterbreitete Bildvorschläge, in denen junge Männer vor der Hauptverwaltung standen oder in der Lobby saßen. Diese Bilder hatten eigentlich nur eine Aussage, nämlich, dass Frauen unerwünscht sind. Ansonsten waren die Bilder inhaltsleer. Man trennte sich schließlich von der Werbeagentur und suchte sich einen Fotografen. Die Idee für die Bilder kam schließlich von der Sekretärin des Abteilungsleiters: man wählte zwei Models aus, eines männlich und eines weiblich. Sie saßen in einem nicht erkennbaren Raum und hielten einen Globus in der Hand, auf dem die Logos der einzelnen Firmen des Konzerns abgebildet waren: die klare Botschaft war, dass das Unternehmen jungen Menschen, männlich wie weiblich, globale Karrieren ermöglicht. Man kann sicher diskutieren, ob es sinnvoll ist mit Models zu arbeiten, da diese eben meist nicht wie der Durchschnittsmensch aussehen, den man ansprechen will. Eine eindrucksvolle Kampagne von REWE hat 2014 und 2015 gezeigt, wie eindrucksvoll es sein kann, mit echten Mitarbeitern als Werbeträger zu arbeiten. Häufig ist es jedoch der Wunsch der Fotografen, mit (semi-) professionellen Models zu arbeiten, weil dies einfacher ist.



In Zeiten der modernen IT Technologie ist es relativ einfach geworden, selbst Bilder, Illustrationen o. ä. zu schaffen und in Anzeigen oder Broschüren einzufügen. Hier ist ein Wort der Warnung angebracht: es ist zwar relativ einfach, so etwas technisch umzusetzen, doch sind nicht nur Kenntnisse in der Bedienung der jeweiligen Programme erforderlich, sondern auch in Bezug auf gestalterische Grundprinzipien. Häufig sind hausgemachte Anzeigen oder Broschüren dann bestenfalls nur 80 % Qualität, was in der Außenwirkung negativ ist. Kann oder will man die Kosten für eine professionelle Gestaltung nicht aufbringen, so gilt, dass weniger mehr ist.

---

## 2.4 Zielgruppe

Für jede Art von Marketing ist die Kenntnis der Zielgruppe der entscheidende Erfolgsfaktor. Man muss wissen über welche Kanäle diese erreicht werden kann, welche Art der Ansprache die angemessene ist und welche konkreten Medien sie erreichen. In einem modernen Marketingverständnis geht man jedoch einen Schritt weiter: es reicht nicht aus, zu planen, wie man seine Zielgruppe erreicht, sondern die gesamten Tätigkeiten des Unternehmens müssen sich an dieser Zielgruppe und ihren Wünschen und Bedürfnissen orientieren. Grundsätzlich redet man von Marketing als einer „konsequenten Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf den Markt“ (Vgl. Redler 2012, S. 2). Hier greifen viele Unternehmen zu kurz, da sie unter Personalmarketing häufig nur die Planung werblicher Auftritte planen. Doch in Zeiten des Wandels vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt, genügt dies nicht mehr, da es letztlich auch ein Überangebot solcher Maßnahmen gibt. Man kann dies an einem konkreten Beispiel erläutern: ein großes Einzelhandelsunternehmen hat festgestellt, dass es nicht mehr gelingt, alle Ausbildungsplätze in der gewünschten Qualität und Quantität zu besetzen. Im ersten Schritt erhöhte man das Budget für werbliche Maßnahmen, schaltete Anzeigen und nahm verstärkt an Ausbildungsmessen teil. Dort stand man im Wettbewerb mit zahlreichen anderen Unternehmen. Die Zahl der Bewerbungen bzw. deren Qualität veränderte sich jedoch nicht signifikant. Im Rahmen einer Bachelorarbeit wurde eine empirische Studie in Form einer Befragung der Zielgruppe durchgeführt. Hier zeigt sich, dass die Schüler grundsätzlich ein hohes Maß an Unsicherheit bei der Berufswahl hatten und einen sehr geringen Kenntnisstand über Berufsbilder im Einzelhandel. Insofern wurde klar, dass es also nicht um die Ausweitung der Maßnahmen ging, sondern vielmehr um eine neue Qualität des Personalmarketings. Man veränderte daher die Strategie dahingehend, dass man nun verstärkt auf Schulpartnerschaften mit informativem Charakter und Schülerpraktika setzte. Beides ist sicher ein höherer Aufwand für die Organisation als Messebesuche und Anzeigen, aber es war der effektivere Weg, an passende Bewerber zu kommen. Insofern zeigt sich hier auch die grundlegende Problematik, dass in der augenblicklichen Marktsituation effektive Personalarbeit nicht mehr als reiner Kostenfaktor gesehen werden darf, sondern vielmehr als Investition. Das trifft kleinere Unternehmen in Bezug auf die zu Verfügung stehenden Ressourcen unter Umständen empfindlich, aber gerade kleinere

und mittlere Unternehmen werden vom viel beschworenen War for Talents wesentlich stärker betroffen sein als bekannte Konzerne (vgl. Blumestock 1994, S. 216). Tatsächlich geht Personalmarketing sogar noch einen Schritt weiter: keine Strategie der Ansprache ist richtig, wenn das was man anzubieten hat, nicht marktgerecht ist. Insofern beginnt Personalmarketing bereits bei personalwirtschaftlichen Instrumenten (Vgl. Blumenstock 1994, S. 53). Die traditionelle Form der Arbeit mit einer festen Arbeitszeit, Vollzeitstelle und Anwesenheitspflicht im Büro ist heute im Arbeitsmarkt für viele kein attraktives Angebot mehr. Gefragt sind flexible Arbeitszeiten, Lebensarbeitszeitmodelle und Home Office Lösungen sind gefragt. Arbeitnehmer wollen und müssen vielleicht auch berufliche Auszeiten nehmen, legen mehr Wert auf persönliche Weiterentwicklung und gerade die Generation Y (nach 1977 und vor 1999 geboren) hebt den Widerspruch zwischen Arbeit und „Spaß“ auf und hat daher ganz andere Erwartungen an die Ausgestaltung von Arbeit und Führung. Eine Firma, die auf diese Herausforderungen keine Antwort hat, wird nicht erfolgreich am Arbeitsmarkt agieren können. Es ist also weniger eine Frage, ob ein Unternehmen sich dies leisten kann, sondern vielmehr eine von Angebot und Nachfrage. Zukünftig werden gerade kleinere Unternehmen sich entweder zusammenschließen müssen, um konkurrenzfähige personalwirtschaftliche Instrumente anbieten zu können oder aber auf externe Dienstleister zurückgreifen müssen (Vgl. Krings 2015, S. 64). Dies im Detail auszuführen, würde den Rahmen dieses Buchs sicherlich sprengen, da hier ja der Auswahlprozess im engeren Sinne betrachtet werden soll. Anzumerken ist jedoch, dass die Ausgestaltung der Stelle in Bezug auf den Lebensentwurf des Bewerbers und die personalwirtschaftlichen Instrumente des Unternehmens zur planerischen Vorbereitung eines Suchprozesses gehört.

---

## **2.5 Exkurs Motivation**

### **2.5.1 Erfahrung und Neugier**

Wie in den vorangegangenen Kapiteln aufgezeigt, geht es bei Personalauswahl grundsätzlich darum, herauszufinden welche Erfahrungen, Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeit der Bewerber mitbringt, die benötigt werden, um die Stellen ausfüllen zu können. Folgt man dieser Logik ohne Einschränkungen, dann könnte man zu dem Schluss gelangen, dass es sinnvoll wäre, den Kandidaten einzustellen, der genau diese Stelle schon einmal in einem anderen Unternehmen innehatte. Diese Versuchung ist besonders beim Einsatz von Personalberatern hoch, denn dieser soll je genau die Kandidaten finden, die sich nicht aktiv auf dem Arbeitsmarkt umschauchen. Ein mittelständisches Unternehmen hat z. B. nach der Strategie gearbeitet, von extern nur solche Mitarbeiter einzustellen, die tatsächlich bereits eine identische Stelle innehatten oder sogar Positionen mit weiterführender inhaltlicher Verantwortung. Man hat die betreffenden Personen dann entweder durch ungenaue bis unwahre Informationen über die Zielposition gewonnen und eine höhere Bezahlung als Motivator genutzt. Das Ergebnis war, dass die Fluktuation in

diesem Unternehmen erheblich über dem Branchendurchschnitt lag. Dies verursacht zum einen Kosten, führte aber zum anderen dazu, dass Schlüsselpositionen im Unternehmen unbesetzt waren und erhebliche Wettbewerbsnachteile entstanden.

### 2.5.2 Gehalt

Erich Kästner stellte einmal fest, dass Geld zwar keine Hauptsache, aber die wichtigste Nebensache ist. Insofern kommt dem richtigen Gehalt eine Schlüsselrolle bei Personalrekrutierung und –bindung zu. Doch was ist das richtige Gehalt? Der amerikanische Psychologe Abraham H. Maslow legte 1954 mit seinem grundlegenden Werk „Motivation und Persönlichkeit“ eine „holistisch-dynamische Theorie“ (Maslow 2014, S. 62) vor. Maslow stellt in seinem grundlegenden Werk fest, dass die meisten vermeintlichen Erkenntnisse über menschliche Motivation „nicht von den Psychologen, sondern von den Psychotherapeuten“ (Maslow 2014, S. 61) stammen. Damit thematisiert Maslow eines der grundlegenden Probleme der Psychologie in der Personalarbeit, nämlich dass die Psychologie traditionell in Defiziten und Krankheitsbildern denkt, die es zu heilen gilt, sich aber weniger an Stärken und Chancen orientiert. Daher beschäftigt sich die Personalentwicklung auch heute oft noch mit Schwächen statt mit Stärken. Konkret bedeutet das, dass in der Regel derjenige auf eine Fortbildung geschickt wird, der etwas schlecht kann, statt dass man dies als eine Chance dazu sieht, dass Mitarbeiter, die etwas gut können, dies auf hohem Niveau perfektionieren können. Das ist gerade so als würde ein Fußballtrainer mit einem Torwart trainieren, wie man Tore schießt statt seine Fähigkeit Tore zu halten weiter zu entwickeln. Maslow konstatiert, dass die Erkenntnisse aus der Behandlung von Krankheitsbildern nur sehr bedingt valide sind, weil die Probanden „eine schlechte Stichprobe aus der Bevölkerung“ (Maslow 2014, S. 61) darstellen. Durch die reine Arbeit an Schwächen entwickelt man sich jedoch nicht wirklich weiter und erlebt auch wenig Motivierendes. Diesem defizitorientierten Ansatz setzt Maslow das neue Modell der Humanistischen Psychologie entgegen.

Maslow baut hier eine Hierarchie der Grundbedürfnisse auf. Zunächst definiert er sogenannte Defizitbedürfnisse. Hierzu gehören zunächst die physiologischen Bedürfnisse. Damit sind Grundbedürfnisse wie Hunger, Schlaf, Durst, Sexualität u. ä. gemeint. Maslow weist darauf hin, dass diese Bedürfnisse nicht eindeutig von anderen abzugrenzen sind. So kann ein Hungergefühl z. B. aus psychologischen Gründen entstehen (z. B. Frustessen). Dennoch gilt, dass alle anderen Bedürfnisse „in den Hintergrund gedrängt“ (Maslow 2014, S. 63) werden, wenn „alle Bedürfnisse unbefriedigt sind und der Organismus damit von den physiologischen Bedürfnissen beherrscht wird“ (Maslow 2014, S. 63). Sind diese Bedürfnisse jedoch befriedigt, dann tauchen „andere und höhere Bedürfnisse“ (Maslow 2014, S. 65). Diese Bedürfnisse entstehen also durch ein Defizit (z. B. Hunger). Ist dieses Defizit abgestellt, ist das Bedürfnis befriedigt. Ein Mehr als Bedürfnisbefriedigung bringt also kein Mehr an Motivation. Allerdings weist Maslow an dieser Stelle auch darauf hin, dass solche Bedürfnisse durchaus eine wesentlich höhere

Bedeutung erreichen kann, wenn ein Mensch in der Vergangenheit unter Entbehrung gelitten hat (Vgl. Maslow 2014, S.65).

Auf der nächsten Stufe sieht Maslow die Sicherheitsbedürfnisse. Damit ist einerseits eine Stabilität im persönlichen Umfeld gemeint. Bei Kindern bedeutet dies z. B. dass sie für eine gesunde Entwicklung eine „organisierte und strukturierte Welt“ (Maslow 2014, S. 67) brauchen und nicht „uneingeschränkte Permissivität“ (Maslow 2014, S. 67). Bei Erwachsenen ist damit unter anderem eine gesellschaftliche Stabilität gemeint, die die körperliche Unversehrtheit garantiert. Aber auch die ökonomische Sicherheit ist ein wichtiger Aspekt. So haben aktuelle Studien gezeigt, dass unter Nachwuchswissenschaftlern zunehmend psychische Krankheitsbilder auftauchen. Die Erklärung hierfür ist, dass die materielle Unsicherheit, die durch schlechte Bezahlung, Zeitverträge und Abhängigkeit von mehr oder weniger willkürlichen Entscheidungen anderer eine so tiefe Verletzung dieses Grundbedürfnisses darstellen, dass dies zu einer psychischen Erkrankung führt. Letztlich gilt dies auch für Stress, wenn dieser zu einer physischen und/oder psychischen Überforderung führt und der Mitarbeiter das Gefühl verliert, seine Situation kontrollieren zu können. Insofern muss man sich darüber im Klaren sein, dass die Frage, welche Form des Arbeitsverhältnisses man wählt, starke Auswirkungen auf die Motivation und damit die Leistungsfähigkeit und –bereitschaft des Mitarbeiters hat. Die Möglichkeit, zunächst mit einem befristeten Arbeitsverhältnis, einem Werkvertrag<sup>1</sup> oder Zeitarbeit eine Stelle zu besetzen, minimiert zwar das Risiko für den Arbeitgeber. Insofern das gewählte juristische Konstrukt legal ist, bietet es die Möglichkeit den Mitarbeiter oder potenziellen Mitarbeiter relativ risikolos zu erproben. Da diese Situation jedoch potenziell das Grundbedürfnis nach Sicherheit verletzt, ist fraglich ob der Mitarbeiter in einem Kontext beurteilt wird, der seine normale Leistungsfähigkeit widerspiegelt. Zur Sicherheit gehört auch die Entlohnung, die einerseits die Abwesenheit materieller Not zur Folge haben muss und andererseits aber auch Mittel zum Zweck ist, wenn es „den Zugang zu höheren Ebenen der menschlichen Natur ermöglicht“ (Maslow 2014, S. 90). Was damit gemeint ist, ist dass inhaltliche Selbstverwirklichung erst dann möglich ist, wenn materielle Sicherheit gegeben ist und die notwendigen Kosten gedeckt werden können. Praktisch ausgedrückt heißt dies, dass derjenige der Geige spielen will, sich auch den Kauf der Geige leisten können muss. Statussymbole u. ä. grenzt Maslow davon

---

<sup>1</sup>Der Werkvertrag gemäß §§ 631 ff. BGB unterscheidet sich vom Dienst- und Arbeitsvertrag dadurch, dass nicht die Tätigkeit kontinuierlich vergütet wird, sondern nur das Ergebnis, ungeachtet des notwendigen Aufwands. Für einen gut ausgelasteten Berater kann dies z. B. sehr attraktiv sein. Jedoch bedeutet diese selbstständige Form der Arbeit, dass das Risiko ausschließlich beim Leistungserbringer liegt (Vgl. Schaub und Koch 2014, S. 663). Ein Missbrauch des Werkvertrags liegt bei der sogenannten Scheinselbstständigkeit vor, wenn eine Person faktisch ein Angestellter ist (Einbindung in die Organisation, materielle Abhängigkeit, physische Anwesenheit, Weisungsgebundenheit) diese Tätigkeit jedoch als Selbstständiger ausübt. Hierbei liegt nicht nur ein Verstoß auf arbeitsrechtlicher Ebene vor, sondern auch die Hinterziehung von Sozialabgaben. (Vgl. Schaub und Koch 2014, S. 533 f.).

ausdrücklich ab. Wenn jemand die Anhäufung von Geld als Selbstzweck betrachte, so geht Maslow hier von einem Krankheitsbild aus (Vgl. Maslow 2014, S. 90 f.) Maslow ist zwar nicht ganz unumstritten, was kulturübergreifende Bedeutung angeht und auch bei der Abfolge der Bedürfnisse können Zweifel angemeldet werden, doch steht die grundsätzliche Unterteilung zwischen Defizitbedürfnissen und Motivatoren außer Frage.

### 2.5.3 2-Faktoren-Theorie von Herzberg

Die empirischen Untersuchungen von Frederick Herzberg bestätigen Maslows Annahmen. Herzberg hat Befragungen durchgeführt und konnte auf deren Basis „Hygienefaktoren“ und „Motivatoren“. Hygienefaktoren, zu denen z. B. auch das Gehalt gehört, können nur Unzufriedenheit erzeugen, wenn sie nicht vorhanden sind. Das bedeutet, dass über Hygienefaktoren nie Zufriedenheit erzeugt werden kann, sondern nur die Abwesenheit von Unzufriedenheit. Zufriedenheit kann nur über die Motivatoren erzeugt werden. Zu diesen gehören die Möglichkeit Leistung zu erbringen, Anerkennung, anspruchsvolle Arbeitsinhalte sowie persönliche und inhaltliche Weiterentwicklung (Vgl. Schirmer 2009, S. 40 f.). Wie Maslow auch das Bedürfnis nach Liebe und Zugehörigkeit zu den Defizitbedürfnissen zählt (Vgl. Maslow 2014, S. 70 ff.), so sieht auch Herzberg die Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten als einen Hygienefaktor. Das Betriebsfest oder der Firmenausflug trägt also wenig zur Motivation bei, wenn das Betriebsklima stimmt.

Die Findung eines angemessenen Gehalts ist also entscheidend für die Motivation eines Kandidaten, sich für eine Stelle zu entscheiden und diese Aufgabe motiviert wahrzunehmen. Das bedeutet jedoch nicht, dass mehr Gehalt auch mehr Motivation zur Folge hat. Vielmehr kann ein als zu gering wahrgenommenes Gehalt Demotivation erzeugen. Die US-amerikanische Börsenaufsicht gibt vor, dass die Struktur der Management-Vergütung eines Unternehmens dann zielführend ist, wenn die Gehälter nicht unter dem 50. Perzentil der Vergleichsgruppe liegt (d. h. 50 % aller vergleichbarer Unternehmen zahlen weniger) und nicht über dem 75. Perzentil liegt (d. h. 25 % der vergleichbaren Unternehmen zahlen mehr). Eine als zu niedrig wahrgenommene Vergütung wird Demotivation erzeugen und sich damit negativ auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirken. Eine im Marktvergleich zu hohe Vergütung verursacht unnötige Kosten und bringt kein mehr an Motivation. Zu hohe Vergütungen und Boni können vielmehr zu Dysfunktionalitäten führen und für das Unternehmen schädlich sein, weil sie die inhaltliche Motivation durch die Arbeit durch eine Fokussierung auf Belohnung ersetzen (Vgl. Sprenger 2010, S. 262 ff.). Die Mitarbeiter tun nicht mehr das, was in der Sache sinnvoll ist, sondern das was sie tun müssen, um eine maximale Vergütung zu erreichen (Vgl. Krings 2015, S. 91 ff.). Insofern bedeutet „angemessene Vergütung“, dass der Mitarbeiter sie als gerecht für seine Tätigkeit empfinden muss. Bei tariflichen Tätigkeiten bedeutet dies, dass die richtige Eingruppierung entscheidend ist. Einem möglichen Einsparungspotenzial durch zu niedrige Eingruppierungen steht das Risiko eines Produktivitätsverlusts durch Demotivation entgegen. Bei Positionen, die nicht tariflich gebunden sind, ist die Orientierung am

Markt wichtig. Hierzu gehören zum einen die Art der Tätigkeit, aber auch die Region und die Branche. In Abhängigkeit zu diesen beiden Faktoren kann es zu erheblichen Gehaltsunterschieden für inhaltlich identische Stellen kommen. Insofern gehört der Prozess der Gehaltsfindung zur planerischen Vorbereitung einer Stellenbesetzung. Hierzu kann man entweder eigene Recherchen betreiben oder aber die Dienstleistungen von Vergütungsberatern nutzen, die mit Stellenbewertungen und Benchmarks arbeiten.

#### 2.5.4 Nichtmaterielle Motivatoren

Sowohl Maslow als auch Herzberg arbeiten heraus, dass Motivation (im Gegensatz zur Abwesenheit von Demotivation) nur durch die Faktoren Anerkennung und persönliche Entwicklung entstehen kann. Maslow redet in diesem Zusammenhang von „Selbstverwirklichung“ (Vgl. Maslow 2014 S. 73 f.). Hier liegt das Revolutionäre im Ansatz von Maslow und Herzberg. War man zuvor davon ausgegangen, dass der Mensch Leistung erbringt, wenn man ihn dafür bezahlt und die Leistung besser wird, wenn man mehr bezahlt, so Maslow und Herzberg ein positives Menschenbild (Vgl. Schirmer 2009, S. 31 ff.), das davon ausgeht, dass ein Mensch Freude an seiner Arbeit hat und leisten will, weil dies zur Selbstverwirklichung beiträgt. Ein negatives Menschenbild geht davon aus, dass der Mitarbeiter an Veränderung kein Interesse hat und erst durch Belohnung, Bedrohung oder Bestechung zu Leistung motiviert werden muss (Vgl. Sprenger 2010, S. 55). Maslow hingegen postuliert, dass der Mensch einen „gesunden Appetit auf Neues und Unbekanntes“ hat (Maslow 2014, S. 87). Als Führungskraft kann man also durch demotivierendes Verhalten dazu beitragen, dass die grundsätzlich vorhandene Leistungsmotivation zerstört wird. Insofern ist der Schlüsselfaktor um leistungsfähige und –bereite Mitarbeiter zu haben, die inhaltliche Herausforderung der Aufgabe und die Möglichkeit, sich weiter zu entwickeln. Ein Mitarbeiter wird seine Arbeit also dann als motivierend empfinden, wenn er durch stetig steigende Anforderungen neue Leistungsgrenzen abrufen kann (Vgl. Csikszentmihalyi 2008, S. 143 ff.). Für die Auswahlentscheidung ist das eine wichtige Erkenntnis. Häufig erlebt man die Diskussion, ob ein Kandidat denn nicht überqualifiziert für eine Stelle ist. Faktisch ist das dann meistens eine Diskussion über Gehälter. Tatsächlich muss diese Diskussion inhaltlich jedoch geführt werden. Bietet die Position dem Kandidaten inhaltlich nichts Neues und nicht die Möglichkeit, Neues zu lernen und sich weiter zu entwickeln, so hat er keine intrinsische Motivation, die Stelle zu übernehmen, sondern ausschließlich eine materielle Motivation, sei es um ein Grundbedürfnis abzudecken (z. B. Arbeitslosigkeit) oder aber um möglichst viel Geld zu verdienen. Der Mitarbeiter erbringt Leistung nur, um eine möglichst hohe materielle Belohnung zu erhalten. Damit hat er an sich, kein eigenes Interesse, aus der Sache heraus eine hohe Leistung zu bringen. Der Reiz der Belohnung wird jedoch relativ schnell nachlassen und der Mitarbeiter wird gelangweilt und demotiviert sein. Ein demotivierter Mitarbeiter wird zum einen weniger Leistung bringen als ein motivierter. Damit ist er zu teuer. Zum anderen weiß man aus der modernen Forschung, dass Unterforderung auch für den Mitarbeiter



**Abb. 2.2** Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow

ähnlich destruktive Folgen hat wie Überforderung. Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit stehen in einer direkten Verbindung. Folglich ist bei der Auswahl zu berücksichtigen, ob die zu besetzende Stelle inhaltlich eine Herausforderung ist. Daher zahlt es sich spätestens mittelfristig aus, dem Kandidaten den Vorzug zu geben, für den die Stelle eine inhaltliche Weiterentwicklung darstellt. Der Kandidat, für den die Stelle inhaltlich keine neue Herausforderung darstellt, ist zwar kurzfristig betrachtet das geringere Risiko für das Unternehmen, wird jedoch relativ schnell zu einem Problem. Insofern bedingt eine effektive Personalauswahl die Abwägung zwischen der möglichst genauen Passung auf die Anforderungen der Stelle und dem Delta zwischen der bisherigen Stelle des Bewerbers und der neuen Stelle. Als Faustregel sollte man sich fragen, ob die neue Position für die nächsten 5 Jahre für den Bewerber interessant sein kann. Hierbei ist natürlich auch zu berücksichtigen, ob die Stelle selber sich durch Veränderungen des Unternehmens verändern muss oder durch Job-Enrichment (höhere inhaltliche Anforderungen) oder Job-Enlargement (erweiterter Verantwortungsbereich) verändert werden kann, um der gesteigerten Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters gerecht zu werden (vgl. Abb. 2.2).

---

## 2.6 Medien

Eine zentrale Bedeutung hat die konkrete Ansprachestrategie. Grundsätzlich spielen Printmedien zur Personalbeschaffung heuet eine eher untergeordnete Rolle. Man kann dies sehr deutlich am dramatisch geschrumpften Umfang der Samstagsausgaben vieler

Tagezeitungen feststellen. Eine gewisse Kontinuität ist bei regionalen Medien zu beobachten. Jedoch ist die überwiegende Zahl von Stellenangeboten heute online zu finden. Dies hat auch dazu geführt, dass die Kosten für anzeigengestützte Suchen enorm gesunken sind. Allerdings kann dies nun zur Folge haben, dass Anzeigen sehr wenig zielgerichtet geschaltet werden und man dadurch hohe Streuverluste hat, die man ja vermeiden möchte. Dennoch muss es das Ziel einer Suche sein, Anzeigen in den für die Zielgruppe relevanten Medien zu schalten und Streuverluste zu vermeiden. Neben den bekannten Jobbörsen gibt es zahlreiche oft auch internationale Jobbörsen, die auf bestimmte Berufe oder Branchen spezialisiert sind. Diese sind vor allem bei Fachpositionen sehr nützlich. Man kann auf diese Art gezielt die gewünschte Zielgruppe ansprechen und vermeidet unqualifizierte Bewerbungen, die bei der Nutzung der großen Jobbörsen häufiger eingehen, da der Aufwand, eine online-Bewerbung zu schreiben relativ gering ist. Auf der anderen Seite kann es natürlich auch sein, dass eine relativ kleine Nischenjobbörse auch in der Zielgruppe nicht den Bekanntheitsgrad hat, den man sich wünscht. Auch die Nutzung der größeren Jobbörsen ist nicht bei allen Berufsgruppen gleich verteilt. Daher sollte man vor dem Schalten einer Anzeige genau recherchieren, welche Medien für die Zielgruppe relevant sind.

Insofern sollte man, egal ob man den Weg über Printmedien oder online-Jobbörsen wählt, nachvollziehen können, aus welcher Quelle eine Bewerbung stammt. Daher empfiehlt es sich, Stellenanzeigen mit einer Kennziffer zu versehen, die es möglich macht, die Herkunft der Bewerbung nachzuvollziehen, um so die Mediaplanung zu optimieren.

---

## 2.7 Einsatz von Beratern

Der Einsatz von Personalberatern such Stellenbesetzung ist heute relativ weit verbreitet. In den letzten Jahren haben vor allem auch Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern immer wieder die Zusammenarbeit mit Beratern als Methode zur Besetzung vakanter Positionen gewählt. Die gezielte Suche mit einem externen Partner ist also keine Domäne großer Unternehmen (Vgl. Wegerich 2008). Im Wesentlichen kann man drei Arten der Dienstleistungen von Beratern unterscheiden: zum einen die anzeigengestützte Suche, die Suche mit Datenbanken und die Direktansprache. Grundsätzlich darf man nicht den Fehler machen zu denken, dass der Einsatz eines Beraters bei der planerischen Vorbereitung eine wesentliche Entlastung darstellt. Die Dienstleistung des Beraters ist so gut wie die Betreuung, die dieser durch den Kunden erhält. Da der Berater das Unternehmen in der Regel nicht oder nur bedingt kennt, ist es bei jeder Form der Beratung wichtig, dass der Berater möglichst detaillierte Informationen über die Stelle oder das Unternehmen erhält. Dabei ist er auf die enge Zusammenarbeit mit den Suchenden angewiesen. Jede Form der Beratung birgt das Risiko in sich, dass der Externe auf Grund mangelnder Kenntnis des Unternehmens Fehler macht. Viele Berater stehen aus verschiedenen Gründen seit einigen Jahren unter enormem



Kostendruck, was dazu führt, dass häufig bei den Back-Office Kapazitäten gespart wird. Die Qualität der Abwicklung ist auch bei großen Namen in der Branche nicht immer garantiert. Daher empfiehlt es sich bei einem Erstgespräch nachzufragen, wie die Kapazitäten für die Abwicklung aussehen, ob alle Dienstleistungen vom Berater selbst erbracht oder an Subunternehmer ausgelagert werden und wer die Aufgaben im Haus erledigt und ob diese Person auch tatsächlich über die notwendigen Qualifikationen verfügt.

Bei der anzeigengestützten Suche formuliert der Berater den Text der Anzeige und schaltet diese für den Klienten. Dies macht vor allem dann Sinn, wenn man nicht möchte, dass bekannt wird, wer die Stelle zu besetzen hat. In der Regel übernimmt der Berater auch die Vorauswahl nach Aktenlage und häufig auch die Erstgespräche und präsentiert dem Klienten dann eine Auswahl geeigneter Kandidaten. Die Kosten hierfür variieren. In der Summe ist diese Variante dann sinnvoll, wenn man selbst wenige Kapazitäten für den Auswahlprozess hat und eine Entlastung benötigt. Inwiefern die Einschaltung eines Beraters auch einen qualitativen Zuwachs bringt, ist schwer zu beantworten. So hat eine Untersuchung von Stellenanzeigen zur Suche eines „HR Business Partners“ z. B. gezeigt, dass keiner der suchenden Berater das Konzept tatsächlich verstanden hatte (Vgl. Krings 2015, S. 37). Auch das Negativbeispiel für eine Stellenanzeige in diesem Kapitel stammt von einem Berater. Die Anzeige kann weder inhaltlich noch von ihrer sprachlichen und grafischen Gestaltung her überzeugen. Die sperrige Prosa ist in diesem Fall sicher der Stil des Hauses, aber die ungenauen Anforderungen sind einfach wenig tauglich für die Suche. Insofern sollte auch bei der anzeigengestützten Suche eine genaue Prüfung durchgeführt werden, welche Erfahrung der Berater mit Branche und Position hat. Man sollte sich auch Beispiele früherer Anzeigen des Beraters anschauen, um die Qualität zu prüfen und ob der Stil zur suchenden Firma passt (Vgl. Müller-Albrecht 2008).

Das klassische Aufgabenfeld des Personalberaters ist die sogenannte Direktansprache. Im Gegensatz zur anzeigengestützten Suche versucht man in diesem Fall nicht, Personen anzusprechen, die aktiv auf dem Arbeitsmarkt unterwegs sind. Vielmehr geht es darum, geeignete Kandidaten zu identifizieren und durch gezielt und persönliche Ansprache zu einem Wechsel zu motivieren. Rein rechtlich betrachtet handelt es sich dabei nicht um eine Arbeitsvermittlung, sondern nur um eine Beratung bei der Auswahl. Das bedeutet, dass in der Regel auch nur ein relativ geringer Teil des Honorars erfolgsabhängig sein darf. Das heißt natürlich, dass ein großer Teil des Risikos beim Kunden verbleibt, gibt dem Berater aber auch die Möglichkeit nicht unter Zeitdruck agieren zu müssen. Üblich sind 33 % des Bruttojahresgehalts zuzüglich einer Aufwandspauschale. Allerdings arbeiten einige Berater auch mit einem Fixhonorar, um den Interessenkonflikt zu vermeiden, dass ein teurer Kandidat auch ein höheres Honorar für den Berater bedeutet. Auch bei dieser Form der Suche ist es unerlässlich, dass das suchende Unternehmen ein detailliertes Stellenprofil vorgibt. Gemeinsam mit dem Berater erstellt man dann eine Liste von Zielfirmen, in denen der Berater sucht. An dieser Stelle ist auch abzuklären, ob es Firmen gibt, die nicht in Frage kommen und wie es sich bei Konzernstrukturen mit Firmen

aus diesem Verbund verhält. Hat man diese Liste erstellt, setzt der Berater einen sogenannten Researcher ein, der in der Regel durch Telefonate den relevanten Kandidaten identifiziert. Bereits an dieser Stelle kann der Berater einen echten Mehrwert bieten, da aus diesen Erstkontakten häufig wichtige Informationen über die Strukturen von Mitbewerbern generiert werden können. Daher empfiehlt es sich, mit dem Berater zu vereinbaren, dass diese Ergebnisse dokumentiert und dem Klienten zugänglich gemacht werden. Man redet hier auch vom Erstellen der Long List. In einem zweiten Schritt werden diese Kandidaten dann vom Berater oder Researcher angesprochen. Auch hier handelt es sich in der Regel um ein mehrstufiges Auswahlverfahren, d. h. zunächst werden die eingegangenen Unterlagen analysiert und dann werden Erstgespräche geführt. Auf Basis dieser Erstgespräche wird dann die sogenannte Short List der geeigneten Kandidaten besprochen. In der Regel gibt der Berater dann auch ein Feedback dazu, wie die Stelle wahrgenommen wird und ob die Vergütung marktgerecht ist. Meistens ist das Honorar in drei Stufen aufgeteilt, so dass nach Präsentation der Long und Short List dann noch eine Tranche offen ist. Berater und Klient einigen sich dann meistens auf die drei interessantesten Kandidaten, die dann zum Gespräch eingeladen werden. Da es sich in der Regel um Mitarbeiter von Wettbewerbern handelt, sind auch diese Gespräche eine wichtige Informationsquelle.

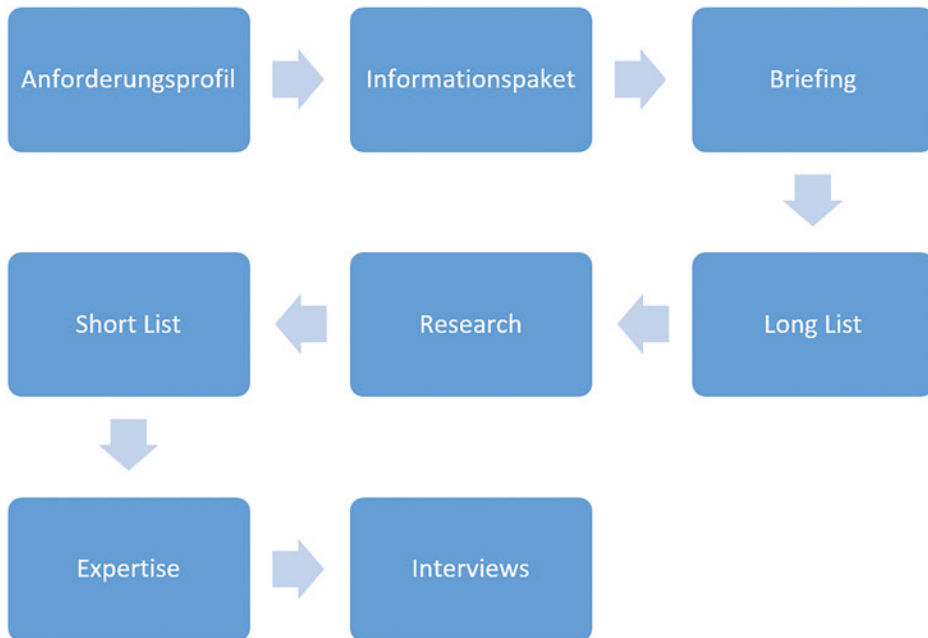
Die Direktansprache ist allerdings ein Instrument, das nur zur Rekrutierung von relativ hoch bezahlten Fach- und Führungskräften sinnvoll eingesetzt werden kann. Dafür gibt es zwei Gründe: zum einen ist der Aufwand, der mit einer solchen Suche verbunden ist, sehr hoch und Berater veranschlagen relativ hohe Mindesthonorare, so dass man deutlich über den marktüblichen 33 % liegt. Zum anderen zeigt die Praxis aber auch, dass andere Zielgruppen sich mit dem Instrument schwer tun und häufig verunsichert oder irritiert auf eine solche Ansprache reagieren. Zu beachten ist, dass eine solche Ansprache nur als Exklusivsuche durchgeführt werden soll, da es ansonsten zu Doppelansprachen kommt und kein strukturierter Suchprozess stattfindet. Ein seriöser Berater wird sich auf keine andere Form der Suche einlassen.

Gab es früher auch auf Grund der nicht ganz eindeutigen Rechtslage eine überschaubare Zahl von Personalberatern, so ist die Zahl in den letzten Jahren enorm in die Höhe gegangen. Das liegt sicherlich auch daran, dass viele ehemalige Personaler sich im Bereich Beratung und Training selbstständig gemacht haben. Hinzu kommt, dass viele der großen Personalberatungen auf Grund des Kostendrucks viel Personal abgebaut haben und ehemalige Mitarbeiter sich selbstständig gemacht haben. In den meisten Fällen hat dies zur Folge, dass es sich um Kleinstunternehmen handelt, die nicht über die Ressourcen verfügen, eine strukturierte Suche abzuwickeln. Daher haben sich in den letzten Jahren auch vermehrt andere Formen der Personalberatung etabliert. Dies muss nicht unbedingt eine unseriöse Form der Personalberatung sein. Zum einen gibt es Berater, die mit einem Auftrag des Kunden Kandidaten suchen. Diese werden in der Regel aus Datenbanken oder dem eigenen Netzwerk generiert. Auf diese Art und Weise kann man natürlich keine systematische Recherche im Markt durchführen. Wurden die Lebensläufe auf seriöse Art und Weise generiert, so kann

dies durchaus eine sinnvolle Methode sein, eine Stelle zu besetzen, besonders wenn man unter Zeitdruck steht. Hierbei handelt es sich nicht um Exklusivaufträge, so dass man auch mit mehreren Beratern parallel arbeiten kann. Allerdings muss man hier genau auf das Kosten-/Leistungsverhältnis achten. Einige Berater versuchen die gleichen Honorarsätze durchzusetzen wie bei einer Direktansprache, was dem geringeren Aufwand auf keinen Fall angemessen ist. Allerdings gibt es auch eine nicht zu unterschätzende Zahl von Beratern, die Lebensläufe nicht auf seriöse Art und Weise generieren, indem sie z. B. Anzeigen für nicht existent Stellen schalten, vorgeben einen Suchauftrag zu haben oder ihnen Unbekannte über Business-Netzwerke wie Xing und LinkedIn anschreiben. Das kann dann im schlimmsten Fall mit dem zweiten Typus dieses Beraters zusammentreffen, nämlich dem, der keinen Auftrag vom Kunden hat und auf Stellenanzeigen reagiert. Auch das muss zunächst nicht unseriös sein, wenn die Vertraulichkeit der Kandidaten gewahrt bleibt und der Berater mehr leistet als mit Lebensläufen hausieren zu gehen. Grundsätzlich können diese Formen der Suche eine sinnvolle Ergänzung im Personalbeschaffungsprozess sein, aber man läuft unter Umständen auch Gefahr, mit dem unseriösen Ende des Marktes zu arbeiten, was das Image des Unternehmens beschädigen kann und auch rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen kann, wenn der Datenschutz verletzt wird.

Ein Wort der Warnung sei an dieser Stelle angebracht. Es gibt eine Dienstleistung, die man als „Outplacement“ bezeichnet. Dabei geht es darum, dass ein externer Berater mit dem gekündigten Mitarbeiter die Gründe für das Scheitern in dieser Position aufarbeitet und den Prozess der Neuorientierung begleitet. Es handelt sich dabei um eine reine Prozessbegleitung, nicht um die Vermittlung einer Arbeitsstelle. Es gibt Berater, die sowohl Suchen als auch Outplacement anbieten. Bei einem seriösen Berater werden diese beiden Bereiche immer klar voneinander getrennt sein und Outplacement-Mandate fließen nicht in die Suche ein. Man muss auch unbedingt darauf achten, dass beim Mitarbeiter nicht der Eindruck entsteht, dass Outplacement eine Vermittlung ist, nur weil sie auch von einem Personalberater durchgeführt werden kann. Gerade im Trennungsprozess ist es äußerst gefährlich, falsche Erwartungen zu wecken.

Es gibt gute Gründe, die für die eine oder andere Form der Zusammenarbeit mit einem Berater sprechen. Das können Kapazitätsengpässe sein, zu geringer Bekanntheitsgrad des suchenden Unternehmens, wahrgenommene Unattraktivität des Arbeitgebers oder aber einfach ein Zugewinn an Professionalität, wenn es derart spezialisierte Funktionen der Personalarbeit im Unternehmen nicht gibt. Auf jeden Fall muss man sich darüber im Klaren sein, dass der Erfolg oder Misserfolg einer solchen Suche damit zusammenhängt, wie gut der Berater gebrieft und im Prozess betreut wurde (vgl. Abb. 2.3).



**Abb. 2.3** Personalberatungsprozess

---

## Literatur

- Blumenstock, H. (1994). *Personalmarketing in kleinen und mittleren Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow*. New York: HarperCollins.
- Esch, F. *AIDCAS Formel*. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81836/aidcas-formel-v6.html>, Abgerufen: 20. Aug., 11.34.
- Krings, T. (2015). *Erfolgsfaktoren strategischen Personalmanagements*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Maslow, A. (2014). *Motivation und Persönlichkeit*. Reinbek: Rowohlt.
- Müller-Albrecht, R. (2008). Der Gesamtmarkt- Player, Konzepte und Erfolgsstrategien in der professionellen Personalbeurteilung. In: S. Füchtner & T. Wegerich (Hrsg.), *Das Handbuch der Personalberatung* (S. 24 ff.). Frankfurt: FAZ.
- Redler, J. (2012). *Grundzüge des Marketings*. Berlin: BWV.
- Schaub, G., & Koch, U. (2014). *Arbeitsrecht von A-Z*. München: DTV.
- Schirmer, U., Volker, W., & Woydt, S. (2009). *Mitarbeiterführung*. Heidelberg: Physica.
- Sprenger, R. (2010). *Mythos Motivation*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Wegerich, C. (2008). Unternehmensbefragung: Die Zusammenarbeit mit Personalberatungen. In: S. Füchtner & T. Wegerich (Hrsg.), *Das Handbuch der Personalberatung* (S. 277 ff.). Frankfurt: FAZ.



<http://www.springer.com/978-3-658-16455-3>

Erfolgsfaktoren effektiver Personalauswahl

Krings, T.

2017, XII, 135 S. 11 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16455-3