

Human Resources Management: Echte Anforderungsprofile sind effizienter

Stelleninserate – Profilierungschance

für Unternehmen und Bewerber

Von Marguerite Spycher, Dipl. Schriftpsychologin, Thalwil

Die Qualität des Humankapitals ist ein wesentlicher Faktor für Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens, unabhängig davon, wie gross dieses ist. Die schönsten Leitbilder, die raffiniertesten Strategien bleiben Papiertiger, wenn es an den richtigen Leuten fehlt, die Pläne umzusetzen. Je mehr Führungsverantwortung jemand hat, um so wichtiger ist es, dass die Position optimal besetzt ist. Mit zunehmender Komplexität der Aufgaben nimmt das Mass der vorgegebenen Strukturen ab. Die Besetzung einer solchen Funktion stellt an die damit Betrauten hohe Anforderungen.

In den meisten Fällen wird eine vakante Position per Inserat ausgeschrieben. Dieses kann von der Firma direkt oder von einem beauftragten Vermittlungsbüro getextet werden. Bei Durchsicht der Annoncen ist leicht festzustellen, dass sie sich oft gleichen. Unabhängig von Position, Aufgabe und Firma werden häufig identische Ausdrücke verwendet, vor allem bezüglich der Anforderungen an die Persönlichkeit. Dynamisch und

teamfähig, flexibel und belastbar, initiativ und kommunikativ soll sie sein, die neue Fachkraft, sich wenn möglich auch noch auszeichnen durch Kundennähe und unternehmerisches Denken. – Fachkraft wofür? Geschäftsführung oder Marketing, Management oder Sachbearbeitung, Entwicklung oder Verkauf, Pflege oder Finanzbereich, wo immer Stellen zu besetzen sind werden diese und ähnliche Zuschreibungen

**„Stellenanzeigen
gleichen sich oft
wie ein Ei
dem andern“**

verwendet. Sie haben den Vorteil, dass sich jeder etwas darunter vorstellen kann – aber ganz Unterschiedliches! Und wer nimmt nicht gerne für sich in Anspruch, diese Eigenschaften zu besitzen? Andere Texter reduzieren die Ansprüche auf vermeintlich Messbares wie Ausbildung, Abschlüsse, Titel. Allen diesen Inseraten fehlt Entscheiden-

des: die Individualität der Firma, das Besondere an der Aufgabe und das Profil der Persönlichkeit dafür.

Klare Aussagen sprechen Persönlichkeiten mit Profil an

In Stelleninseraten ist eine Fülle von Informationen enthalten, ausformulierte und solche, die zwischen den Zeilen stehen. Eine sorgfältig formulierte Annonce enthält Angaben über den Anbieter, über die Aufgaben der vakanten Stelle und über das persönliche Anforderungsprofil (vgl. Checkliste 1).

Besonders ratsam ist es, die Formulierungen auf ihren Inhalt hin zu überprüfen. Geben Sie sich als Leserin, als Leser nicht mit den ersten Assoziationen zufrieden, suchen Sie nach weiteren möglichen Interpretationen. Gewinnbringend und in höchstem Masse aufschlussreich ist es, die eigenen Vorstellungen mit fremden zu vergleichen. Was heisst denn das genau, „teamfähig“? Soll sich die „aufgestellte Sekretärin“ reibungslos in die bestehende Clique einfügen können? Soll

der „dynamische Macher“ so konzentrationsfähig sein, dass er sich auch in einem Büro, wo sechs Leute seines Schlags arbeiten, nicht ablenken lässt? Oder soll der Spezialist sein Fachwissen, die Expertin ihre Detailkenntnisse in eine Gruppe einbringen können, die als Gesamtes an einer neuen Entwicklung arbeitet?

Vom Stelleninserat zum Miniportrait

Die Informationen über die Firma müssen möglichst treffend, dabei aber knapp und übersichtlich formuliert sein. Gelingt dies, entsteht ein Miniportrait, welches Interessierten wesentliche Anhaltspunkte geben kann.

Dies sind primär Branche und Tätigkeitsbereich. Leserinnen und Leser sollen nicht nur erfahren, dass es sich um ein Pharma-Unternehmen, eine Versicherungsgesellschaft

„Bevor man formuliert, muss grösstmögliche Klarheit über die Stelle herrschen“

oder einen Betrieb der Maschinenindustrie handelt, sondern auch, welches die Schwerpunkte sind. Forschung, Entwicklung, Produktion, Vermarktung, Beratung sind in den obigen Beispielen überall möglich, verlangen jeweils aber völlig verschiedene Voraussetzungen und sprechen ganz unterschiedliche Persönlichkeiten an, weshalb diese Informationen wesentlich sind.

Von Interesse sind auch Hinweise zur Firmengrösse, zur aktuellen Situation des Unternehmens und eventuell das

Checkliste 1

STELLENINSERATE MIT PROFIL

A FIRMA

- Firma vorstellen
- Grund für Vakanz
- Position
- Aufgabenbereich
- Anforderungen
- Perspektiven
- Kontaktadresse

B KANDIDATEN

Harte Faktoren

- Fachwissen
- Erfahrungsbereich
- Ausbildung
- Alter
- Besonderes

Weiche Faktoren

- Spezielle Interessen
 - Denkweise
 - Arbeitsstil
 - Soziale Kompetenzen
 - Besonderes
-

geografische Aktionsfeld. Allenfalls kann bei sehr grossen und bekannten Firmen eine aktuelle Devise oder ein Slogan Vergleichbares leisten.

Aufschlussreich ist auch die Angabe über den Grund der Vakanz. Im Zusammenhang mit einer Pensionierung ist es oft möglich, dass die Nachfolgerin, der Nachfolger eingearbeitet werden kann. Damit wird potentiell ein völlig anderer Typ angesprochen als etwa, wenn es um den Aufbau eines neuen Geschäftszweiges geht.

Eckdaten über die äusseren Arbeitsbedingungen sind ebenfalls von Interesse. Dazu gehören geografische Angaben (z. B. Raum Zürich, Westschweiz) ebenso wie eine allfällige Reisetätigkeit oder der Hinweis auf die Unterstützung durch einen Assistenten.

Attraktive Aufgaben für hohe Ansprüche

Die Aufgaben sollen geeignete und tüchtige Leute ansprechen. Damit präzise und interessante Beschreibungen des Inserates gelingen ist es

von elementarer Notwendigkeit, dass vor dem Formulieren grösstmögliche Klarheit über die zu besetzende Stelle besteht. Allzu häufig kommt es in der täglichen Arbeit der Schreibenden vor, dass auf die Frage nach einem Stellenbeschrieb die Auskunft erteilt wird, es würde „kein eigentliches Anforderungsprofil“ bestehen. Meist folgen dann mündliche Umschreibungen von Anforderungen in der eingangs erwähnten Art. – Mit Verlaub: wie kann in einem solchen Fall über die Eignung von Bewerberinnen und Bewerbern entschieden werden? Wer nicht weiss, was er will, erhält kaum das, was er braucht! Die Aufgaben, das Tätigkeitsfeld sowie die Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, um den Ansprüchen der fraglichen Position gewachsen zu sein, wollen definiert sein. Hierzu ist der Kontakt zu der entsprechenden Abteilung unumgänglich, denn nur dort können die benötigten Informationen eingeholt werden. (vgl. Checkliste 2)

Subkultur im Unternehmenssystem wahrnehmen

Ein Unternehmen, eine Organisation, eine Verwaltung hat als Gefüge ein bestimmtes Profil und auch eine bestimmte Kultur. Meist ist dies in einem Leitbild formuliert. Doch nicht nur die Ganzheit hat eine Kultur. Was sich nach aussen als System präsentiert, besteht in Tat und Wahrheit aus einer Vielzahl von Clustern, die durchaus einen eigenen Charakter entwickeln können, der sie von anderen markant unterscheidet. Allein aufgrund der verschiedenartigen Aufgaben ergeben sich unterschiedliche Schwerpunkte, nicht nur in sachlicher, sondern auch in menschlicher Hinsicht.

Diese Abweichungen werden akzentuiert durch die Tatsache, dass in bestimmten Organisationseinheiten bestimmte Persönlichkeitsstrukturen häufiger anzutreffen sind als in anderen. In der Entwicklungsabteilung sind andere Leute als im Verkauf oder im Rechnungswesen. Jede Gruppe entwickelt eine Art Subkultur, die für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden entscheidend ist. Dies wiederum hat wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsqualität und schliesslich auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

Teams optimal ergänzen

Die Zusammensetzung einer Arbeitsgemeinschaft ist ein Aspekt, der bei der Stellenbesetzung keinesfalls ausser acht gelassen werden darf. Wer ergänzt die Gruppe ideal? Der Planer oder die Realisatorin? Die Ganzheitsorientierte oder der Detailinteressierte? Der Redegewandte oder die Zurückhaltende? Ein Mann oder eine Frau? Würde eine jüngere Person etwas zur

Blutauffrischung beitragen oder jemand in gesetzterem Alter für einen guten Ausgleich sorgen? – Die Antworten auf solche und ähnliche Fragen liefern wesentliche Informationen, die sowohl in der Stellenbeschreibung als auch im Inseratext verwendet werden können.

Zudem ist es unabdingbar, sich über die Persönlichkeiten innerhalb der fraglichen Gruppe klar zu werden. Auf

allfälligen Shareholders. Zum Abschluss dieser Phase des Zusammentragens müssen Prioritäten festgelegt werden. Bei jedem einzelnen Punkt muss entschieden werden zwischen „notwendig“, „vorteilhaft“ und „wünschenswert“.

Stellenprofile überprüfen und anpassen

Seriöserweise ist es erst nach den erwähnten umfangrei-

Checkliste 2

SO ENTSTEHT EIN AUSSAGEKRÄFTIGES STELLENPROFIL

SITUATION

- Wie ist die aktuelle Situation der Firma? (z.B. Expansion, Konsolidierung, Redimensionierung)

POSITION

- Was bedeutet diese Position für die Organisation bzw. die Organisationseinheit?
- Mit welchen Einheiten bzw. Positionen ist sie verknüpft?

FUNKTION

- Welche konkreten Aufgaben müssen erfüllt werden?
- Wo müssen Informationsflüsse gewährleistet sein?

HINTERGRUND

- Welche fachlichen Voraussetzungen müssen erfüllt sein?
- Welche Erfahrungsbereiche bilden die Basis?
- Sind bildungsmässige Prämissen unumgänglich?

PERSÖNLICHKEIT

- Welche persönlichen Qualitäten sind wichtig?
- Welche individuellen Erfahrungsbereiche sind nützlich?

diese Weise können Teams optimal ergänzt werden, allfällige Reibungspunkte leichter eruiert werden, was wiederum zur Folge haben dürfte, dass unfruchtbare Diskussionen und kräfteverschleissende Spannungen weitgehend vermieden werden können. Statt dessen nimmt die Kompetenz der ganzen Gruppe zu, ein Klima der gegenseitigen Motivation kann entstehen, von dem schliesslich alle profitieren, bis hin zu

Abklärungen möglich, einen genauen Stellenbeschrieb abzufassen. Zugegeben, es ist mit einigem Aufwand verbunden, doch kann nur aufgrund klarer Zielvorstellungen die optimale Kandidatin, der optimale Kandidat ausgewählt werden. Ein einmal formuliertes Stellenprofil ist zu allem hin nicht unbeschränkt gültig. Interne Umstrukturierungen, Mutationen in der fraglichen Gruppe und veränderte Gegebenheiten

ten auf dem Markt wirken unmerklich aber unaufhaltsam.

Nach einiger Zeit ist ein einmal aktuell gewesenes Anforderungsprofil ungenau, noch etwas später hoffnungslos veraltet. – Kaum zu glauben, wie oft es vorkommt, dass mit einer Stellenbeschreibung operiert wird, die gemäss Auskunft des Verantwortlichen

Die Rahmenbedingungen haben sich geändert, also müssen auch diese Beschreibungen angepasst werden. Die Einstellung einer neuen Fachkraft böte Anlass, die Stellenbeschreibungen zu überprüfen und wo nötig anzugleichen. In ganz besonderem Masse gilt dies für Führungspositionen.

ob Leitvorstellungen umgesetzt werden können, ob das Ansehen des Betriebes steigt oder lädiert wird. Es geht darum, dass die Verantwortlichen den Auftrag für alle Seiten optimal erfüllen.

Eine effiziente Selektion liegt im Interesse der Entscheidungsträger aus Personal- und Fachabteilung. Unter Druck und mangels sorgfältiger Abklärungen lässt sich gar mancher von Titeln und Abschlüssen beeindrucken, ohne ihren genauen Wert zu kennen. Dabei wird geflissentlich ausgeblendet, dass solche auch durchaus einfach ersessen oder gar erkaufte werden können und darum über die Fähigkeiten des Trägers wenig aussagen, ausser dass er ambitiös (Titel) und clever (Art des Erwerbs) ist.

Effizient bei der Stellenbesetzung heisst zunächst: idealerweise melden sich auf ein Inserat nur Leute, die tatsächlich für die ausgeschriebene Position in Frage kommen. In der Realität ist dies jedoch kaum der Fall. Zum einen spielen Gründe seitens der Bewerber mit: Die Interpretation eines Textes ist subjektiv, ebenso die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten. Es wird nicht zu vermeiden sein, dass sich Personen melden, die ihr Können zu wenig genau einschätzen, will heissen, sich anders sehen oder sich mehr zutrauen, als tatsächlich in ihren Möglichkeiten liegt. Umgekehrt melden sich geeignete Personen nicht, weil sie sich zu wenig zutrauen. Unter Umständen würden sie sich bemerkbar machen, wenn sie ein klares Bild über Stelle und Firma erhalten würden.

Checkliste 3

SO FINDEN SIE DIE IDEALE STELLE

SITUATION

- Welche persönlichen Bedürfnisse müssen abgedeckt werden?
- Wo könnte ich allenfalls Konzessionen machen?

KOMPETENZEN

- Welche Fähigkeiten sind besonders ausgeprägt?
- Welche Aufgaben löse ich gerne und gut?
- Was delegiere ich gerne weiter?
- Wo habe ich Schwachstellen?

EVALUATION

- Wie erleben mich andere Personen?
- Stimmt mein Selbstbild mit den eingeholten Fremdbildern überein?

INFORMATION

- Auskünfte über Firmen sammeln (Inserate, Wirtschaftspresse, Tageszeitungen, Firmenprospekte, persönliche Kontakte).

KOMBINATION

- Inserate genau lesen und auf ihren Gehalt an Aussagen überprüfen
- Schlagwörter mit möglichen Interpretationen füllen
- Die eigenen Assoziationen mit anderen möglichen vergleichen

„nicht mehr ganz stimmt“. Trotzdem begnügt man sich weiterhin damit, was unter Umständen fatale Folgen haben kann. Nicht zu reden von den Fällen, wo mit umwerfender Selbstverständlichkeit ein fünf oder mehr Jahre alter Anforderungskatalog unbeesehen weiterverwendet wird.

Effiziente Selektion und Stellenbesetzung

Die für die Stellenbesetzung Verantwortlichen einer Firma sind mit einer ausserordentlich wichtigen Aufgabe betraut, wenn es um die Auswahl aus den eingegangenen Bewerbungen geht. Letztlich sind sie es, die darüber entscheiden,

Gesucht: DIE Führungskraft für unser Unternehmen

Führungskräfte sind nicht nur für das Klima innerhalb ihres Verantwortungsbereiches zuständig, sie müssen auch den Informationsaustausch gewährleisten. Je weiter „oben“ jemand ist, um so vielschichtiger wird diese Aufgabe. Mit zunehmender Komplexität der Pflichten nimmt die Strukturiertheit ab. Die Ansprüche steigen vermehrt im kommunikativen Bereich und im Bereich der Selbstorganisation, wohingegen das Fach- und Sachwissen durchaus von geringerer Wichtigkeit ist. Eine gute Führungskraft wird diesen Teil ihrer Entscheidungsgrundlagen von den Spezialisten einholen, den Ingenieuren, Mathematikern, Informatikern, Konstrukteuren, Juristen und was der Sachkundigen mehr sind.

An eine Führungskraft werden sehr hohe Ansprüche bezüglich persönlichem Format und sozialen Kompetenzen gestellt. Ein gesundes und ausgeglichenes Selbstwertgefühl gehört ebenso dazu wie das Interesse an der Befindlichkeit anderer. Klare Ziele müssen bestimmt und Prioritäten festgelegt werden, was in erster Linie bedeutet, dass eine Leaderpersönlichkeit die Übersicht haben muss. Entscheide sind zu fällen, was zugleich heisst, die damit verbundene Verantwortung zu übernehmen.

Weiter ist nötig, dass das delegiert wird, was andere ausführen können. Mit Informationen muss umsichtig umgegangen, die persönliche Weiterentwicklung ständig angestrebt werden, Feedbacks systematisch eingeholt und ausgewertet werden. Wissen

ist relativ einfach zu überprüfen und zu entwickeln; schwieriger ist es bei Einstellungen, Werthaltungen, Charakterzügen und ganz allgemein dem persönlichen Format. Darum ist die Beschränkung auf das „Objektive“, d.h. Messbare, mit erheblichen Risiken verbunden.

Es gibt nur sehr wenige Verfahren, welche diese Aspekte der Persönlichkeit auszuloten vermögen. Das einfachste

„Werthaltungen, Charakterzüge und ganz allgemein das persönliche Format sind schwierig zu überprüfen“

und gleichzeitig effizienteste ist die Analyse der Handschrift, sofern diese von einer Person vorgenommen wird, die einen genügen breiten Hintergrund hat und bestrebt ist, möglichst viele Facetten einer Persönlichkeit herauszuarbeiten. Um einen Entschied abzustützen empfiehlt sich das Handwriting-Assessment®. Dank diesem Verfahren ist es möglich, Art und Ausprägungsgrad der persönlichen Fähigkeiten festzustellen, die individuellen Stärken zu erkennen und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Ein wesentlicher Vorteil ist auch die Transparenz, weil die Bewerberin, der Bewerber die gleichen Informationen erhalten kann wie die Auftraggeber. Hinzu kommen Neutralität und psychologische Unvoreingenommenheit, da die Einschätzung nicht im direkten Kontakt gemacht wird. Das Ausgangsmaterial ist leicht zu

beschaffen, der Zeitaufwand für Kandidaten und Auftraggeber wesentlich geringer als in herkömmlichen Assessments. Damit wird das Verhältnis von Aufwand und Kosten im Vergleich zum Nutzen ausserordentlich günstig.

Inserattexte kritisch hinterfragen

Und nun nochmals zu den Inseraten: Wenn ein Unternehmen mit vieldeutigen Schlagworten agiert, die aber im Grunde keine klare Aussage machen, so liegt der Schluss nahe, dass ein Interesse besteht, nicht ganz klaren Wein einzuschenken. Sollen gute Leute geködert werden, um das schlingernde Schiff wieder auf Kurs zu bringen? Das kann eine fesselnde Aufgabe sein, oder aber ein aussichtsloses Unterfangen. Besteht am Ende noch gar keine Klarheit über die Aufgaben, Zielsetzungen und Kompetenzen an der fraglichen Position? Soll mit anderen Worten jemand von aussen die Strukturen geben, die innerhalb des Betriebes zu unkonturiert sind? Je nach dem eine reizvolle Aufgabe oder ein auswegloser Versuch, eine heillos zerstrittene Mannschaft wieder dazu zu bringen, am gleichen Strick zu ziehen. - Möglicherweise trifft bei derartigen Überlegungen aber weder das eine noch das andere zu, sondern es wurde schlicht und einfach zu wenig Sorgfalt aufgewendet beim Texten des Inserates. Auch daraus sind Rückschlüsse zu ziehen. Wie auch immer: eine Persönlichkeit mit Profil wird es vorziehen, sich für eine Stelle mit Profil in einem Unternehmen mit Profil zu bewerben.

SUMMARY

Stellenausschreibungen bieten einem Unternehmen die Möglichkeit, Profil zu zeigen. Die Chance, sich vorteilhaft zu präsentieren, wird noch viel zu wenig genutzt. Spezifisches wird wenig herausgehoben. Stattdessen wird mit gängigen Begriffen operiert, unter denen sich jeder etwas anderes vorstellen kann. Oder man beschränkt sich auf eine Liste leicht überprüfbarer Kriterien.

Es gilt, potentiell Interessierte anzusprechen und aus den eingegangenen Bewerbungen die aussichtsreichste Kandidatur herauszufinden. Voraussetzung dafür ist, dass Klarheit über die spezifischen Anforderungen der vakanten Stelle besteht. Diese umfassen sowohl Wissen und Erfahrungen als auch Fragen des persönlichen Profils. Im beruflichen Kontakt erfährt die Autorin immer wieder, dass zu wenig klar definiert ist, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit eine Stelle erfolgreich besetzt werden kann. Um teure und für alle Seiten unerfreuliche Fehlbesetzungen zu vermeiden sind gründliche Vorabklärungen nötig. Das Texten eines Inserates ist anspruchsvoll und basiert auf diesen Informationen.

Leser können durch kritisches Sichten der Annoncen eine erste Auswahl treffen. Ein gut formulierter Text wird das Interesse von qualifizierten Leuten wecken.

Artikel erschienen in iomanagement 3 2000