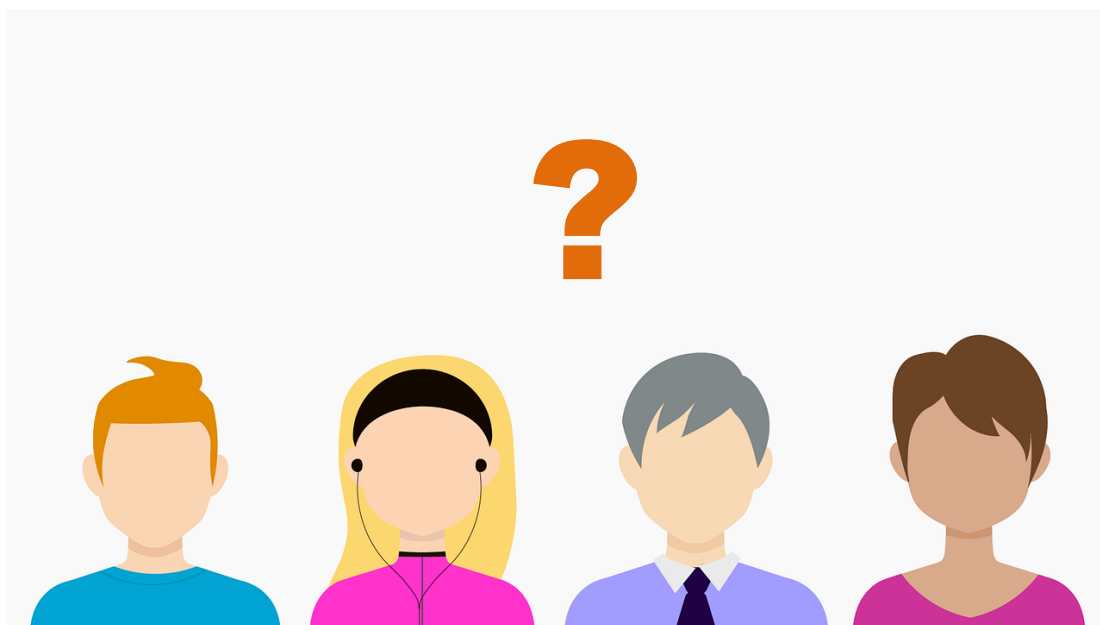


Der Recruitingprozess

1. **Teil – Vorbereitung**
2. Teil – Suche
3. Teil – Auswahl

In Zeiten des digitalen Wandels ändert sich vieles – auch der Recruitingprozess für neue Mitarbeiter*innen im Unternehmen. Wir stellen Ihnen verschiedene Aspekte des Prozesses vor und geben Ihnen Tipps, wie Sie von einer zu besetzenden Stelle zur/m passenden Mitarbeiter*in kommen.

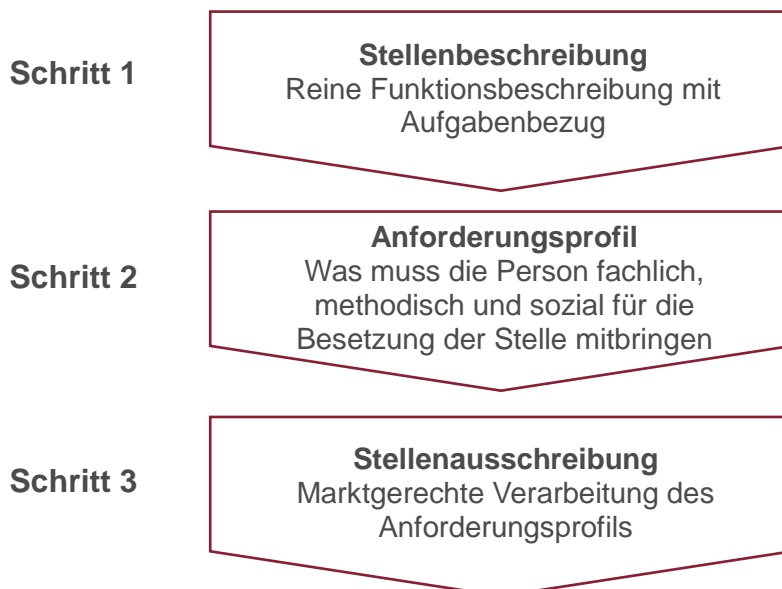
Im 1. Teil der Reihe geht es um die Vorbereitung des Recruitingprozesses. Im 1. Schritt schauen wir uns an, was Stellen- und Funktionsbeschreibungen sind und wie Sie ganz leicht welche für Ihr eigenes Unternehmen erstellen können. Im 2. Schritt kommen Anforderungsprofile hinzu. Erklärungen und Tipps zu Stellenausschreibungen schließen diesen Teil der Reihe „Recruitingprozess“ im 3. Schritt ab.



Die Vorbereitung – was suchen Sie eigentlich?

Sie haben bereits eine Vakanz in Ihrem Betrieb und müssen diese neu besetzen? Oder wissen, dass eine/r Ihrer Mitarbeiter*innen in absehbarer Zeit gehen wird? Oder wollen eine ganz neue Stelle schaffen?

Gleich, warum Sie sich auf die Suche nach einer/m neuen Mitarbeiter*in machen, um eine Vakanz optimal besetzen zu können, sollten Sie sich im Klaren darüber sein, für was für eine Stelle ein/n neue/r Mitarbeiter*in gesucht wird und was für Fähigkeiten und Eigenschaften dafür notwendig und wünschenswert wären. Dafür bietet sich ein dreistufiger Prozess an:



Quelle: Praxishandbuch Recruiting

Schritt 1: Was eine Stellenbeschreibung ist, wie Sie eine anfertigen und was es eigentlich mit Funktionsbeschreibungen auf sich hat

Eine Stelle ist das kleinste Element der Aufbauorganisation eines Unternehmens. Stellenbeschreibungen spiegeln die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens wider und geben Auskunft über das Tätigkeitsgebiet sowie die damit verbundenen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. Gehen Sie daher bei der Aufgabenanalyse einer Stelle personenunabhängig vor. Dafür fassen Sie die Kernaufgaben so zusammen, dass sie von einer/m Mitarbeiter*in ausgeführt werden können. Die Zusammenfassung von Aufgaben kann sich an Objekten (Zusammenfassung von Aufgaben, die gleiche Objekte

betreffen) oder an Verrichtungen (Zusammenfassung gleicher Tätigkeiten, die an unterschiedlichen Objekten ausgeführt werden) orientieren.

Stellenbeschreibungen als Werkzeug sind zwar unternehmensspezifisch, lassen sich aber gut standardisieren. Am besten legen Sie sich eine Mustervorlage an, die Sie für jede neue Stellenbeschreibung nutzen können. Nutzen Sie gerne unsere Beispieltabelle auf der nächsten Seite als Grundlage und ändern sie nach Ihren Wünschen ab. Und scheuen Sie sich nicht vor dem Ausfüllen, oft genügen für jeden Punkt bereits einige Stichworte oder ein kurzer Textabsatz zur Erläuterung.

Übrigens ist es in aller Regel nicht sinnvoll, wenn ein/e Mitarbeiter*in eine Stellenbeschreibung für seine eigene Position erstellt. Verständlicherweise fehlt ihr/ihm die neutrale, personenunabhängige Sicht auf seine alltägliche Arbeit. Für die Erstellung von Stellenbeschreibungen bieten sich daher Führungskräfte aus den jeweiligen Abteilungen an, gern unterstützt durch Mitarbeiter*innen aus dem Personalwesen. Der Betriebsrat hat bei Stellenbeschreibungen kein Mitbestimmungsrecht, da die Organisation des Betriebs und die damit zusammenhängende Definition von Anforderungen an Stellen dem Arbeitgeber allein obliegen.¹ Trotzdem ist es in der Regel eine gute Idee den Betriebsrat frühzeitig in den Prozess mit einzubinden, da die Stellenbeschreibungen die Grundlage für eine Vielzahl von personellen Maßnahmen bilden, die sehr wohl mitbestimmungspflichtig sind, wie beispielsweise die Stellenbesetzung mit neuen Mitarbeiter*innen.

Eine Stellenbeschreibung sollte konkret und präzise, aber auch kurz und knapp formuliert sein. Einige wichtig inhaltliche Aspekte sollten auf jeden Fall enthalten sein, um Missverständnisse im Arbeitsalltag zu vermeiden:

Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten: Die Darstellung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Stelleninhabers ist vielleicht der größte und wichtigste inhaltliche Punkt einer Stellenbeschreibung. Hierzu gehört, welche Arbeiten und Aufgaben zum alltäglichen Betrieb gehören und welche Arbeitsfelder gegebenenfalls zusätzlich anfallen können.

Verantwortungen und Befugnisse: Damit es später nicht zu schlechten Ergebnissen und Unklarheiten durch Kommunikationsprobleme kommt, weil keiner so recht weiß, wer die Verantwortung für eine Aufgabe trägt, sollten Unklarheiten in diesem Bereich direkt vermieden werden. Eng mit den Aufgaben verbunden sind hier einige Fragen zu klären. Beispielsweise, was darf die/der Mitarbeiter*in selbstständig entscheiden? Wofür ist sie/er verantwortlich? Und welche Ressourcen darf sie/er nutzen?

¹ BAG-Urteil vom 31.01.1984, DB 84, Seite 1199; Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes BetrVG 81-82, 87, 90-91

Fähigkeiten und Qualifikationen: Um eine Stelle bestmöglich besetzen zu können, muss klar sein, was ein/e Mitarbeiter*in für diese Aufgabe mitbringen muss. Welche Eigenschaften, Fähigkeiten und Kenntnisse sind zwingend notwendig, um diese Stelle besetzen zu können?

Zusammenarbeit und Vorgesetzte: Mit wem arbeitet die/der Inhaber*in dieser Stelle zusammen und wer ist ihm vorgesetzt? Auch dieser Punkt ist wichtig, um spätere zwischenmenschliche Missverständnisse von vornherein zu vermeiden.

Ziele und Vorgaben: Bei den Zielen für eine Stelle geht es um die Erwartungen und Vorgaben seitens des Unternehmens an die/den Stelleninhaber*in.

Vorlage Stellenbeschreibung:

Stellenbezeichnung oder der Titel der Stelle	
Beschäftigungsumfang	
Arbeitszeit (Schichtdienst, Nachtschicht, Gleitzeit, freie Einteilung etc.)	
Einordnung der Stelle (Abteilung, Vorgesetzter, unterstellte Mitarbeiter*innen...)	
Durch welche Stelle vertreten?	
Vertretung von (welcher Stelle?)	
Ziele	
Hauptaufgaben	
Nebenaufgaben	
Kompetenzen und Pflichten	
Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen oder Mitarbeitern*innen	
Anforderungsprofil der/s Mitarbeiter*innen	

Aber dauert sowas nicht viel zu lange?

Wie lange es dauert, Stellenbeschreibungen einzuführen, hängt von verschiedenen Faktoren in jedem einzelnen Unternehmen ab. Natürlich spielt die Größe des Unternehmens beispielsweise eine wichtige Rolle. Auch die organisatorischen Voraussetzungen, die im Unternehmen vorhanden sind, üben hier einen großen Einfluss aus. Vorhandene Stellenpläne, Organigramme oder vielleicht sogar Tätigkeitsbeschreibungen in Organisationshandbüchern sind ein gutes Fundament und vereinfachen die Erarbeitung von Stellenbeschreibungen erheblich. Trotzdem gibt es Erfahrungswerte, die Ihnen ein erstes Gefühl für den anfallenden Aufwand geben können:

Beispiel:

- 1 ½ Monate von der ersten Idee bis zur Entscheidung durch die Geschäftsführung und zum Kick-Off mit den Führungskräften
- 1 ½ Monate Projektarbeit und Schulung der Führungskräfte
- 1 Monat Erarbeitung durch die Führungskräfte
- ½ Monat für die Aushändigung

Wobei diese Zeiten eher knapp gerechnet sind. Etwa durch Schwierigkeiten in der Terminfindung aller beteiligten Mitarbeiter*innen kann sich der Prozess schnell verzögern. Es ist daher realistisch von der ersten Idee bis zur Einführung der Stellenbeschreibungen etwa 6 Monate einzuplanen.

Übrigens sollten Sie nicht versuchen, Zeit zu sparen, indem Sie nur für einen Teil der Stellen in Ihrem Unternehmen Stellenbeschreibungen erstellen. Um Stellenbeschreibungen sinnvoll nutzen zu können, müssen sie für alle vorhandenen Stellen vorliegen, egal wie hoch oder niedrig in der Hierarchie sie anzusiedeln sind. Jede Stelle in Ihrem Unternehmen erfüllt einen ganz bestimmten Zweck, sonst würde es sie gar nicht geben. Durch die Stellenbeschreibungen wird dieser Zweck deutlich.

Schränken Stellenbeschreibungen das Direktionsrecht des Arbeitgebers ein?

Häufig wird befürchtet, Stellenbeschreibungen würden das Direktionsrecht des Arbeitgebers einschränken, es also schwierig oder gar unmöglich machen, einer/m Mitarbeiter*in neue Aufgaben zuzuweisen, was in unserer schnellen, dynamischen Welt potentiell ein großes Problem darstellt. Tatsächlich können Sie ein solches Problem leicht vermeiden:

Die Stellenbeschreibung wird durch Unterschrift und Aushändigung beziehungsweise durch Bezugnahme im Arbeitsvertrag zum Vertragsbestandteil. In diesem Fall können

Änderungen nur mit beidseitiger Zustimmung vorgenommen werden, was häufig zu den befürchteten Diskussionen und Verzögerungen führt. Definieren Sie die Stellenbeschreibung daher als Ergänzung zum Arbeitsvertrag. So ist sie kein Bestandteil des Vertrags und darf vom Arbeitgeber als Organisationsinstrument genutzt und verändert werden. Außerdem ist es sinnvoll, einen Änderungsvorbehalt bezüglich der Stellenbeschreibung mit auszunehmen. Davon abgesehen können Sie Problemen häufig durch die Art der Formulierungen vorbeugen. Achten Sie auf prozessorientierte Beschreibungen der Stelle, statt detaillierten Arbeitsschrittbeschreibungen.

Beispiel:

Ungünstig: Enge Formulierung (detaillierte Arbeitsschritte)

- Erfassung, Eingabe und Bearbeitung reisekostenrelevanter Daten im Abrechnungssystem
- Kontrolle und Abrechnung von Dienstreisen im Programm

Günstig: Weite Formulierung (auf den gesamten Arbeitsprozess bezogen)

- EDV-gestützte Durchführung der Reisekostenabrechnung unter Berücksichtigung der diesbezüglich geltenden internen und gesetzlichen Regelungen

Quelle: Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile

Eine Alternative zu Stellenbeschreibungen für besonders dynamische Unternehmen sind Funktionsbeschreibungen.

Funktionsbeschreibungen: Eine Stellenbeschreibung beschreibt jeweils eine Stelle – eine Funktionsbeschreibung beschreibt eine Funktion und ist damit eine Alternative zur Stellenbeschreibung. Hier werden zentrale Merkmale einer Funktion, die in der Regel von mehreren Mitarbeiter*innen erfüllt wird, zusammengefasst. Manchmal werden sie daher auch als weniger formelle Stellenbeschreibung oder als Sammelstellenbeschreibung beschrieben. In erster Linie geht es um die Ziele und wichtigsten Kernaufgaben von Mitarbeiter*innen mit ähnlichen Aufgabengebieten.

Der Vorteil ist die Möglichkeit in dynamischen Arbeitsbereichen flexibler als durch den Einsatz von Stellenbeschreibungen zu bleiben, da Stellenbeschreibungen unter Umständen sehr genau festlegen, was getan wird und was nicht. Die Funktionsbeschreibung orientiert sich nicht so sehr am Einzelnen sondern am Team und fördert dadurch innerhalb des Teams die flexible Zusammenarbeit.

Funktionsbeschreibungen können außerdem der unternehmensinternen Kommunikation gut tun. Wenn ein Unternehmen möglichst alle vorhandenen Funktionen beschreibt und diese Beschreibungen den Mitarbeiter*innen zugänglich macht, kann dieses Vorgehen das Verständnis für die Aufgaben und Ziele der jeweils

anderen Funktionen fördern, sowie die Kooperation verschiedener Funktionsbereiche vereinfachen, da ähnliche Ziele leichter identifiziert werden können.

Gliedern können Sie die Funktionsbeschreibung ganz ähnlich der Stellenbeschreibung, nur mit einem anderen Fokus. Einzelne Arbeitsschritte wie bei der Stellenbeschreibung brauchen Sie hier nicht aufzuführen. Vergessen Sie nicht, es geht um die relevanten Ziele, die Prozesse und die Verantwortungen.

Auch hier erstellen Sie sich am besten eine Vorlage, die für Ihr Unternehmen gut geeignet ist und die Sie für jede Funktion wieder verwenden können.

Schritt 2: Was ein Anforderungsprofil ist, mit Schritt für Schritt Anleitung zur Erstellung

Auch wenn das Anforderungsprofil meist Teil einer Stellenbeschreibung ist, erstellen Sie es am besten erst nach der Stellenbeschreibung – wenn Sie herausarbeiten können, welche Anforderungen die zu besetzende Stelle an eine/n zukünftige/n Mitarbeiter*in stellen wird.

Grob gesagt, ist das Anforderungsprofil eine systematische Zusammenstellung aller Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten, die eine Person haben muss, um den speziellen Anforderungen der zu besetzenden Stelle gerecht werden zu können. Wichtig bei bereits existierenden Stellen ist, dass die Anforderungen der Stelle berücksichtigt werden, nicht die Fähigkeiten der/s aktuellen Stelleninhaber*in.

Ob Sie im Anforderungsprofil Minimalanforderungen oder ein Ideal definieren, ist Geschmackssache. So oder so handelt es sich aber um ein Soll-Profil, dem später ein Ist-Profil, wie beispielsweise ein Kompetenzprofil aus einem Assessment-Center gegenübergestellt werden kann. Eine bessere Basis für erfolgreiche Stellenanzeigen bildet jedoch ein realistisches Anforderungsprofil im mittleren Bereich, denn das Anforderungsprofil wird Ihnen als neutrale Schablone für die Bewertung der Bewerber dienen. Auch für bestehende Stellen kann ein Anforderungsprofil hilfreich sein, etwa bei der Personalplanung oder Personalentwicklung.

Eigene Anforderungsprofile können Sie in drei Schritten erstellen:

1. Analyse des Aufgabengebiets: Hier geht es um die Analyse der Stelle (und, um das nochmal zu betonen, nicht der/s aktuellen Stelleninhaber*in). Erstellen Sie diese Analyse nicht allein, beziehen Sie die Mitarbeiter*innen des Fachbereichs und wenn möglich auch die/den aktuelle/n Stelleninhaber*in mit ein. Folgende Fragen helfen Ihnen dabei:

- Was sind die Haupttätigkeiten, beziehungsweise Hauptaufgaben?
- Wie wichtig ist jede davon? Bringen Sie die einzelnen Punkte in eine Liste der Priorität nach.
- Was sind die Ziele dieser Stelle?
- Wie könnte sich das Aufgabengebiet in Zukunft möglicherweise verändern?

2. Anforderungskriterien sammeln: Aus den Antworten auf diese Fragen leiten Sie nun die Anforderungskriterien ab. Was müsste eine Person können, um diese Stelle ideal zu besetzen? Es hilft, wenn Sie die Anforderungen folgenden Bereichen zuordnen:

- Formale Anforderungen: Ausbildung, Abschlüsse, Zusatzqualifikationen, Berufserfahrung etc.
- Fachliche Anforderungen: spezielle Kenntnisse, Fähigkeiten & Erfahrungen, Sprach- und IT-Kenntnisse
- Soziale Führungskompetenzen: beispielsweise Durchsetzungsvermögen, Überzeugungskraft, Delegationsfähigkeit, Team-, Kritik- und Konfliktfähigkeit; Verhandlungsgeschick
- Methodenkompetenzen: beispielsweise strategisches/zielgerichtetes Denken und Handeln, Fähigkeit zur Priorisierung, Beherrschung bestimmter Arbeitstechniken wie Präsentation & Rhetorik
- Persönliche Anforderungen: beispielsweise Kreativität, Selbstständigkeit, Stressresistenz, Verantwortungsbewusstsein, Leistungs- und Lernbereitschaft, Flexibilität, Motivation

Bedenken Sie: Je mehr Anforderungen Sie ausfindig machen, desto schwieriger wird es jemanden zu finden, der alle erfüllt. Überlegen Sie, ob eine Anforderung für die Stelle wirklich notwendig ist oder nur Ihren persönlichen Vorlieben entspricht.

3. Anforderungskriterien gewichten: Überlegen Sie, wie wichtig Ihnen die einzelnen Anforderungen jeweils sind. Vergeben Sie dafür zum Beispiel Werte von 1 bis 5, wobei 1 für „nicht wichtig“ und 5 für „unbedingt notwendig“ steht. Besonders wichtig ist eine solche Priorisierung, wenn Sie Anforderungen ausgemacht haben, die sich gegenseitig widersprechen, wie Teamfähigkeit und Selbstständigkeit. Folgende Fragen können Ihnen dabei helfen:

- Wie notwendig ist die Anforderung, um in dem Aufgabengebiet erfolgreich tätig zu sein?
- Welche Auswirkungen hätte das Nichterfüllen dieser Anforderung?
- Welche Anforderungen erfüllen auch andere Mitarbeiter*innen?
- Welche Anforderungen können leicht/schwer beispielsweise durch Weiterbildungsmaßnahmen erfüllt werden?

Auf der folgenden Seite sehen Sie ein Beispiel für ein fertiges Anforderungsprofil:

Anforderungsprofil mit Soll-Ist-Abgleich



	1	2	3	4	5
Formale Anforderungen					
Abgeschlossenes Studium	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Min. 3 Jahre Berufserfahrung	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fachliche Anforderungen					
Englischkenntnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT-Kenntnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Führungskompetenzen					
Durchsetzungsvermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verhandlungsgeschick	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Methodenkompetenzen					
Strategisches Denken und Handeln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Fähigkeit zur Priorisierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Persönliche Anforderungen					
Kreativität	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbstständigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Soll:
Ist:

Darstellung angelehnt an: <http://www.klug-md.de>

Schritt 3: Wie man eine Stellenausschreibung erstellt, auf die sich die richtigen Bewerber*innen gerne melden

Aus der erarbeiteten Stellenbeschreibung mit dem Anforderungsprofil können Sie nun recht einfach die Stellenausschreibung ableiten. Stellenausschreibungen sind nach wie vor einer der wichtigsten Wege der Mitarbeiter*innengewinnung, auch wenn andere Kanäle wie Social Media im Recruiting immer mehr an Bedeutung gewinnen. Es gibt nur wenige Regeln, wie eine Stellenausschreibung sein muss (siehe Abschnitt zum AGG weiter unten), aber einige Empfehlungen, welche Informationen enthalten sein sollten und wie Sie eine möglichst ansprechende Gestaltung realisieren können.

Folgende Punkte sollte Ihre Stellenausschreibung enthalten, damit der potentielle Bewerber sich ein gutes Bild von der ausgeschriebenen Stelle machen kann:

Unternehmensvorstellung: Eine kurze Beschreibung Ihres Unternehmens mit Kerninformationen wie Größe, Branche, Produkt-/Dienstleistungspalette, Marktposition und Stadtorten

Berufsbezeichnung: Der genaue Titel der Stelle, besonders wichtig auch für Stellenanzeigen, die im Internet genutzt werden sollen. Eine Stellenausschreibung mit einer schlecht gewählten Berufsbezeichnung kann nicht von den richtigen Leuten gefunden werden.

Tätigkeitsbeschreibung: Auflistung der wichtigsten Tätigkeiten, Karrieremöglichkeiten und Kompetenzen

Persönliches Anforderungsprofil: Kenntnisse und Fähigkeiten, die für die Durchführung der Tätigkeit notwendig sind

Fachliches Anforderungsprofil: Die vorausgesetzten Aus- und Weiterbildungen und die Berufserfahrung

Leistungen: Leistungen, die das Unternehmen dem Bewerber bietet

Formale Angaben:

Kontakt: Name der Kontaktperson mit Telefonnummer und E-Mailadresse
Bewerbungsweg: per E-Mail, Post etc.

Inhaltliche Anforderungen: Kurzbewerbung, Arbeitszeugnisse, Arbeitsproben etc.

Gewünschter Antrittstermin: schnellstmöglich, 15.11.19 etc.

Zusätzliche Detailinformationen, die für Bewerber*innen interessant sein können:

Erwähnen Sie, welche Anforderungen notwendig und welche eventuell nur wünschenswert sind. Erläutern Sie, wo in der Firmenhierarchie sich die Stelle befindet. Nennen Sie den genauen Arbeitsort.

Weitere Tipps für erfolgreiche Stellenausschreibungen

Aufhänger: Geben Sie Ihrer Stellenausschreibung einen Aufhänger – wie die Headline in der Werbung! Mit einem kleinen Wortspiel, einer Alliteration oder einer rhetorischen Frage können Sie die Aufmerksamkeit der/s Leser*in leichter einfangen. Dieser Schritt ist entscheidend in der Frage, ob Ihre Stellenausschreibung nur überflogen oder richtig gelesen wird.

Aufbau: Wirklich interessante Kandidat*innen wollen wenig Zeit in das Lesen Ihrer Stellenausschreibung investieren. Eröffnen Sie die Ausschreibung mit einem inhaltlich starken, ersten Absatz, der die von dem Aufhänger generierte Aufmerksamkeit in den Rest der Ausschreibung überführt. Erklären Sie, warum gerade diese Stelle in gerade Ihrem Unternehmen für die/den Leser*in spannend ist.

Ehrlichkeit: Nur, wenn Sie in Ihrer Ausschreibung ehrlich sind, können sich die richtigen Bewerber für eine Stelle melden. Vermeiden Sie es, Anforderungen zu übertreiben oder herunterzuspielen. Lassen Sie außerdem durchblicken, wie der Arbeitsalltag aussieht, nicht einzelne, besondere Situationen.

Layout: Das Layout Ihrer Stellenausschreibung spiegelt die Werte Ihres Unternehmens wider. Traditionelle Unternehmen sollten also auf eine traditionelle Gestaltung setzen, moderne Unternehmen dürfen auch mal bunter sein, in der Form ungewohnt und aus dem Rahmen fallen. Das Firmenlogo sollte sich in beiden Fällen in der Ausschreibung wiederfinden. Wichtig ist auch, die Corporate Identity mit ihren Firmenfarben in der Ausschreibung wiederfinden zu können, wenn es sich um eine farbige Ausschreibung handelt. Bei schwarzweißen Anzeigen müssen die Wörter Farbe in die Ausschreibung bringen.

Stil: Passen Sie Ihren Stil der Zielgruppe an – keine Ausschreibungen voller Fachausdrücke, wenn Sie Berufsanfänger*innen ansprechen wollen.

Geisteswissenschaftler*innen lesen anders als ITler*innen:

Geisteswissenschaftler*innen lassen sich von längeren Textpassagen nicht abschrecken, ITler*innen und Ingenieur*innen gehen deutlich selektiver vor, konzentrieren sich auf Eye-Catcher und nehmen längere Texte kaum wahr.

Männer lesen anders als Frauen: Hier können Formulierungen entscheidend sein. Frauen bewerben sich häufig nicht, wenn die weibliche Form nicht ausdrücklich angesprochen wird. Frauen tendieren außerdem dazu, sich auf eine Stelle nur zu bewerben, wenn Sie alle Anforderungen erfüllen. Kennzeichnen Sie optionale Anforderungen deutlich, um verstärkt Bewerberinnen anzusprechen.

Absolvent*innen lesen anders als Berufserfahrene: Berufserfahrene sind häufig geübte Querleser, während Berufsanfänger*innen Ausschreibungen ziellos überfliegen. Machen Sie es Ihrer Zielgruppe leicht und lenken die Aufmerksamkeit zu entscheidenden Punkten, beispielsweise der geforderten Praxiserfahrung.

Wie beim Layout sollte sich auch im Stil der Ausschreibung Ihr Unternehmen wiederfinden lassen. Kurze Aufzählungen wirken kurz und knackig, aber auch eintönig, Fließtext wird hingegen leicht überblättert. Vermeiden Sie, im Passiv zu schreiben, sprechen Sie Ihre potentiellen Mitarbeiter*innen direkt an! Kurze Sätze wirken außerdem aktiver und moderner, lange Schachtelsätze eher althergebracht.

Platzierung: Auch wo die Anzeige erscheint ist wichtig. Je nach Hierarchiestufe bieten sich unterschiedliche Medien an. Fachkräfte werden eher regional ausgeschrieben, Führungskräfte und Spezialisten eher überregional oder direkt in fachspezifischen Medien.

Call to Action: Fordern Sie alle, die Ihre Stellenausschreibung bis zum Ende gelesen haben, auf aktiv zu werden: „Bewerben Sie sich jetzt“, „Treten Sie mit uns in Kontakt“ oder „Senden Sie uns Ihre Bewerbungsunterlagen“.

Ein Wort zum AGG

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) – umgangssprachlich auch Antidiskriminierungsgesetz genannt – ist ein deutsches Bundesgesetz, das „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität verhindern und beseitigen soll.“² Stellenausschreibungen unterliegen dem AGG und sind daher mit Vorsicht zu formulieren, denn eine benachteiligende Stellenausschreibung kann in einem späteren Rechtsstreit (den ein „AGG-Hopper“ provozieren könnte) als Indiz für eine tatsächliche Benachteiligung angesehen werden.

Grob gesagt bedeutet das, Stellenausschreibungen sind geschlechtsneutral und generell unter einem umfassenden Neutralitätsgebot zu verfassen. Erfahrungen und Qualifikationen hingegen dürfen in Stellenausschreibungen eingefordert werden, auch wenn dadurch bestimmte Merkmalsträger ausgeschlossen werden.

Bevor Sie Ihre Stellenausschreibung veröffentlichen gehen Sie sicher, dass sie dem AGG entspricht.³

² §1 AGG

³ Auf der Website www.antidiskriminierungsstelle.de finden Sie beispielsweise ein Kontaktformular und eine Beratungshotline.

Weblinks:**Stellenbeschreibungen:**

- <https://karrierebibel.de/stellenbeschreibung/>
- <https://www.perwiss.de/stellenbeschreibungen-hoher-aufwand-mit-geringem-effekte-oder-must-have-der-ersonalarbeit.html>
- Praxishandbuch Recruiting: <https://www.amazon.de/Praxishandbuch-Recruiting-Grundlagenwissen-Prozess-Know-How-Social/dp/3791034022>

Funktionsbeschreibung:

- <https://unternehmensberatung.wolfgangthier.de/2010/08/checkliste-funktionsbeschreibung/>
- <https://www.weka.ch/themen/personal/personalplanung-und-rekrutierung/personalsuche/article/funktionsbeschreibung-besonderheiten-und-beispiele/>
- <https://www.bischofmanagement.com/uploads/file/Funktionsbeschreibung%20schafft%20Transparenz.pdf>

Anforderungsprofil:

- <https://www.softgarden.de/blog/recruiting-fuehrungskraefte-anforderungsprofil/>
- <https://www.softgarden.de/blog/anforderungsprofile-erstellen-step-by-step/>
- <http://www.klug-md.de/Wissen/Anforderungsprofil.htm>
- http://www.beck-shop.de/fachbuch/leseprobe/9783648012789_Excerpt_001.pdf

Stellenausschreibung:

- <https://www.personal-wissen.de/1795/stellenanzeige-muster-so-bauen-sie-eine-stellenanzeige-professionell-auf/>
- <http://blog.de.indeed.com/2013/10/29/so-erstellen-sie-eine-herausragende-stellenausschreibung/>
- <https://www.yourfirm.de/stellenanzeige-erstellen/>
- <https://www.onapply.de/post/10-tipps-fuer-attraktive-stellenanzeigen>

BetrVG&AGG:

- <https://www.gesetze-im-internet.de/agg/index.html>
- http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/Home/home_node.html