

# Die richtigen Fachkräfte finden

## Mehr passende Bewerbungen durch wirkungsbezogene Stellenausschreibungen

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

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

### Stellenausschreibungen sind viel zu uniform!

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

### Wen und was suchen Sie eigentlich?

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

Ein Konzept, das das Matching zwischen Bewerbern und Unternehmen deutlich verbessert, ist das wirkungsbezogene Stellenausschreiben, das die Talent- und Wissensmanage-



ment-Beratung Faktor4 entwickelt hat. Statt einer „mehr-schlecht-als-recht“ Anpassung früherer Anzeigen, geht es bei wirkungsbezogenen Stellenausschreibungen darum, die realen Anforderungen an eine Stelle aus Sicht der mit ihr verbundenen Schnittstellen zu ermitteln und die Situation authentisch zu beschreiben. Hinzu kommt die Verbindung mit den Talenten auf Bewerberseite.

### Welches Talent braucht die Stelle?

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

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

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

### Schnittstellen fragen: Wen braucht Ihr genau?

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

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

### ZUR PERSON

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



### ZUR PERSON

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



### Seien Sie ehrlich!

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

### Für wen der Aufwand lohnt

- Das alles ist natürlich mit einem gewissen Aufwand verbunden, der extern begleitet werden sollte. Das Erarbeiten wirkungsbezogener Stellenausschreibungen ist für Branchen und Fachbereiche interessant, die
- unter Fachkräftemangel leiden,
  - wenig gute Bewerbungen haben,
  - zu viele Bewerbungen von Menschen erhalten, die nicht passen,
  - die Qualität von Bewerbern steigern und die Quantität von Bewerbungen reduzieren möchten,
  - sich als attraktiven, sympathischen und authentischen Arbeitgeber darstellen möchten,
  - eine Sogwirkung in Richtung Bewerbermarkt erzeugen wollen anstatt den Richtigen hinterherrennen zu müssen,
  - sich vom Einerlei auf dem Stellenmarkt wohltuend abheben wollen.

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

- rlange@faktor4-beratung.de
- sbeckmann@faktor4-beratung.de
- www.faktor4-beratung.de

### KOLUMNE: NEUES AUS DEM VAA



### VAA-Befindlichkeitsumfrage: Führungskräfte stehen in der Krise hinter ihren Unternehmen

Die große Mehrheit der Führungskräfte in der deutschen Chemie- und Pharmabranche blickt während der Covid-19-Pandemie mit Wohlwollen auf die Personalpolitik der Unternehmen. Das zeigt die diesjährige Befindlichkeitsumfrage des VAA unter den außertariflichen und leitenden Angestellten von Deutschlands drittgrößtem Industriezweig.

Mit einer Ausnahme erhalten alle Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr gleichbleibende oder verbesserte Bewertungen. Der Leverkusener Polymerhersteller Covestro verteidigt erneut seine Spitzenposition im Ranking der Personalpolitik, wie im Vorjahr gefolgt vom Mainzer Glaskonzern Schott.

Die Durchschnittsnote der Unternehmen im Umfrageranking verbesserte sich im Vergleich zum Vorjahr von 3,0 auf 2,8. Bei den Zusatzfragen zum Umgang der Unternehmen mit der Covid-19-Pandemie vergaben die Befragten im Durchschnitt sogar die Note 2,1. Dazu VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch: „Obwohl in einigen Unternehmen aufgrund der wirtschaftlichen Lage Einschnitte angekündigt oder bereits vorgenommen wurden, hat sich die Stimmung insgesamt sogar verbessert. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Führungskräfte in der Krise hinter ihre Arbeitgeber stellen.“

Hinter dem Spitzenreiter Covestro und dem Zweitplatzierten, Schott, konnte in diesem Jahr der Pharmakonzern Boehringer Ingelheim in die Top 3 des Unternehmensrankings vorrücken. Auch die Pharmaunternehmen Roche Diagnostics und Bayer konnten ihre Bewertungen und Platzierungen verbessern, ebenso wie der deutsche Teil des amerikanischen Chemieunternehmens Celanese.

Der bayerische Chemiekonzern Wacker erhielt als einziges Unternehmen im Ranking eine deutlich schlechtere Bewertung als im Vorjahr und fiel von Platz 3 auf Platz 10 zurück.

Rang 2020	Unternehmen	Rang 2019	Veränderung Rang	Gesamtnote 2020	Gesamtnote 2019	Veränderung Note
1	Covestro	1	→ 0	2,20	2,19	↑ -0,01
2	Schott	2	→ 0	2,21	2,25	↓ 0,04
3	Boehringer Ingelheim	5	↑ 2	2,28	2,62	↑ 0,34
4	Roche Diagnostics	9	↑ 5	2,50	2,92	↑ 0,42
5	Lanxess	6	↑ 1	2,53	2,69	↑ 0,16
6	Merck	7	↑ 1	2,58	2,70	↑ 0,12
7	Diemoldorf	4	↓ -3	2,59	2,59	→ 0,00
8	Bayer	12	↑ 4	2,68	3,06	↑ 0,38
9	BASF	10	↑ 1	2,68	2,96	↑ 0,28
10	Wacker	3	↓ -7	2,69	2,46	↓ -0,23
11	Evonik	11	→ 0	2,99	3,05	↓ 0,06
12	B. Braun Melsungen	15	↑ 3	3,06	3,28	↑ 0,22
13	Symrise	13	→ 0	3,15	3,19	↓ 0,04
14	Stell	16	↑ 2	3,19	3,30	↑ 0,11
15	LyondellBasell	17	↑ 2	3,23	3,33	↑ 0,10
16	Clariant	14	↓ -2	3,25	3,22	↓ -0,03
17	Daiichi Sankyo	18	↑ 1	3,28	3,47	↑ 0,19
18	Celanese	23	↑ 5	3,38	3,90	↑ 0,52
19	Heraeus	19	→ 0	3,56	3,55	↓ -0,01
20	Sandri Arentis	21	↑ 1	3,57	3,76	↑ 0,19
21	Axalta Coating Systems	22	↑ 1	3,92	3,88	↓ -0,04
	Durchschnitt			2,79	2,99	↓ 0,2

Hinweise: In der VAA-Befindlichkeitsumfrage bewerten die Führungskräfte der chemischen Industrie ihre Befindlichkeit und die Personalpolitik ihrer Unternehmen mit Schulnoten von 1 („sehr gut“) bis 6 („ungenügend“). Bei der Veränderung der Ränge im Vergleich zum Vorjahr ist zu berücksichtigen, dass durch das Ausscheiden von Solvay (Platzierung 2019: Rang 8) und Henkel (Platzierung 2019: Rang 20) zwei Unternehmen weniger im Ranking vertreten sind als 2019.

Legende:   
 ■ Drei deutliche Rang- und Notenverbesserungen   
 ■ Drei deutliche Rang- und Notenverschlechterungen   
 ■ Verbesserung um mindestens drei Ränge/keine Notenänderung (0,1)   
 ■ Verschlechterung um bis zu zwei Ränge/keine Notenänderung (0,1)   
 ■ Keine Veränderung   
 ■ Verschlechterung um mindestens drei Ränge/keine Notenänderung (0,1)

Die jährliche VAA-Befindlichkeitsumfrage wurde 2020 zum 19. Mal durchgeführt. Sie ist ein anerkanntes und unabhängiges Barometer für die Stimmung der außertariflichen und leitenden Angestellten in der Chemie- und Pharmaindustrie. An der Befindlichkeitsumfrage 2020 von Mitte April bis Mitte Mai beteiligten sich mehr als 3.000 Personen. (ag)

Werden Sie jetzt Mitglied im VAA und erhalten Sie CHEManager im Rahmen der Mitgliedschaft kostenlos nach Hause zugestellt.

Der VAA ist mit rund 30.000 Mitgliedern der größte Führungskräfteverband in Deutschland. Er ist Berufsverband und Berufsgewerkschaft und vertritt die Interessen aller Führungskräfte in der chemischen Industrie, vom Chemiker über die Ärztin oder die Pharmazeutin bis zum Betriebswirt.



Tabelle: Tipps für wirkungsbezogene Stellenausschreibungen

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

Quelle: Faktor4 Talent- und Wissensmanagement

### Tarifvertrag Chemie

#### CareFlex: Pflegeversicherung für Tarifmitarbeiter ab Juli 2021

Heute in einem Jahr wird jeder Tarifbeschäftigte der chemischen Industrie besser für den Fall abgesichert sein, dass er oder sie zum Pflegefall wird. Am 1. Juli 2021 startet CareFlex Chemie, die bundesweit erste branchenweite Zusatzversicherung dieser Art. Jeder Tarifbeschäftigte der Chemiebranche, der

nach diesem Stichtag pflegebedürftig wird, erhält ein fest vereinbartes Pflegemonatsgeld von 300 EUR bei ambulanter Pflege oder 1.000 EUR bei stationärer Pflege. Grundlage ist der Tarifabschluss 2019 von IG BCE und BAVC.

Durch die Absicherung aller etwa 450.000 Tarifbeschäftigten der ge-

samten Branche entfällt die individuelle Gesundheitsprüfung. So profitieren auch Mitarbeiter, die eine solche Versicherung auf dem Markt kaum oder nur zu sehr hohen Kosten erhalten könnten, z.B. aufgrund ihres Alters. Den monatlichen Beitrag von 33,65 EUR je Beschäftigten trägt der Arbeitgeber. (ag)

### GDCh-Statistik zu Chemiestudiengängen

#### Zahl der Chemiestudienanfänger geht zurück

9.422 Personen begannen im Jahr 2019 ein Chemiestudium, 10% weniger als im Vorjahr (10.499). Das vermeldet die Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) in ihrer aktuellen Statistik für Chemiestudiengänge. Im Jahr 2019 verzeichnete die Gesamtzahl der Studienanfänger in den Chemiestudiengängen damit den zweit-

höchsten prozentualen Rückgang seit 1994. Insgesamt haben 3.905 Studierende einen Chemiestudiengang im Jahr 2019 abgeschlossen (2018: 4.065). Die Zahl der Promotionen ist mit 2.181 ebenfalls etwas zurückgegangen (2018: 2.240), bleibt dennoch auf einem hohen Niveau. Rund 88% der Masterabsolventen

an Universitäten begannen eine Promotion. Dieser Wert ist wie schon im Vorjahr geringer als im langjährigen Mittel (90%) und scheint sich auf einem niedrigeren Niveau eingependelt zu haben.

Die GDCh erhebt jährlich umfangreiche statistische Daten zu den Chemiestudiengängen. (ag)