



**CHANCEN
UND
KARRIERE**

**PREMIUM
PERSONALMÄRKTE**

DIE ZEIT
ZEIT CAMPUS
ZEIT WISSEN
JUNGE KARRIERE
HANDELSBLATT
WIRTSCHAFTSWOCH

SOFT SKILLS IN STELLENANZEIGEN

Wie Sie die richtigen Bewerber ansprechen – und diesen und sich Mühen und Kosten sparen

Personalanzeigen kosten Geld. Lange Personalanzeigen kosten mehr Geld, zumindest im Printmedium. Personaler haben es geahnt, jetzt ist es gewiss: Lange Personalanzeigen enthalten fast immer Informationen, die unerwünschte Effekte hervorbringen. So bewerben sich zusätzlich zu den passenden immer auch zahlreiche klar unpassende Bewerber. Aufwand entsteht, für Unternehmen wie Bewerber. Eine aktuelle Studie zeigt: Durch sinnvolle Reduktion des Anzeigentextes können diese negativen Effekte vermieden werden.

GUT GEMEINT IST NICHT GUT GEMACHT

Bei jeder Stellenbesetzung gibt es eine lange Liste von Wünschen, die Fachvorgesetzte und Personaler gerne erfüllt haben möchten. Gut, wenn diese Wünsche durch Anforderungsprofile abgesichert sind und so tatsächlich das Stellenprofil abdecken. Mehr und mehr ist dies heutzutage der Fall. Allerdings passiert häufig dies: Neben den wirklich erforderlichen, belastbaren Anforderungspunkten werden gerne die üblichen Soft Skills aufgeführt. Sie, lieber potenzieller Bewerber, sind selbstverständlich kreativ, flexibel, teamfähig und belastbar. Wenn nicht noch mehr. Leider führt diese Aufzählung zum Gegenteiligen des Gewünschten: Es bewerben sich viele Bewerber, der Aufwand steigt unnötig, denn die durchschnittliche Qualität sinkt.

DAS GEFÜHL BESCHLEICHT UNS DOCH SCHON LANGE

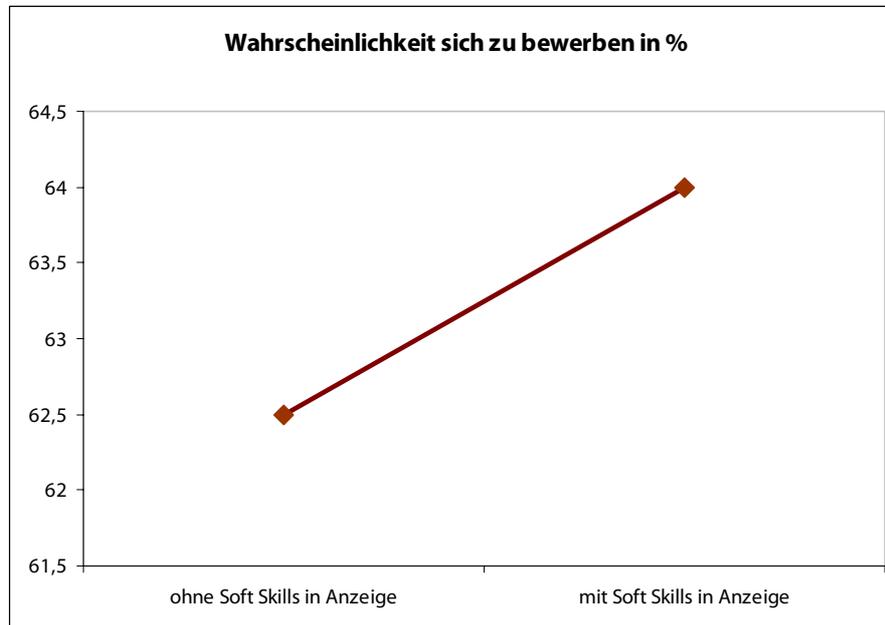
Das Gefühl, dass es keine gute Idee ist, allgemeine Soft Skills aufzuzählen, beschleicht alle, die mit der Personalauswahl betraut sind, doch schon länger. Zumeist wird ins Feld geführt, diese Begriffe seien uneindeutig. Unternehmen A versteht in seiner Kultur etwas ganz anderes unter Kreativität als Unternehmen B. In der Werbung glauben wir, es sei noch klar, wofür die Kreativität steht, aber im Controlling? Ganz hübsch wird es bei regelmäßig falsch genutzten, quasi vergewaltigten Begriffen. Das Unternehmerische Denken steht da an vorderster Stelle. Schauen wir genau hin, dann ist in den meisten Fällen doch eher Loyalität gemeint. Echtes Unternehmerisches Denken aller Kräfte auf mittlerer Ebene – das kann kaum ein Unternehmen verkraften.

DIE STUDIE

Wir sind der Sache nun auf den Grund gegangen. Zwei fast identische Anzeigenrumpfe (ohne Jobtitel, ohne Firmenbeschreibung) wurden formuliert, eine mit Soft Skills (Sorgfältige und gewissenhafte Arbeitsweise, Hohes Maß an Engagement, Eigeninitiative und selbstständiges Arbeiten, Kommunikationsstärke, Teamfähigkeit), eine ohne. Diese "Anzeigen" wurden 34 Berufstätigen vorgelegt sowie zusätzlich 51 Studenten im höheren Semester an der Universität Hamburg. Es wurden jeweils Hard Facts abgefragt (ein abgeschlossenes Hochschulstudium, Auslandserfahrung, fließende Deutsch- und Englischkenntnisse, Erfahrung im Führen von Mitarbeitern). Die Frage an alle lautete: "Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie sich auf diese Stelle bewerben?".

ERGEBNISSE, ERKENNTNISSE

Das Ergebnis ist klar: Die Wahrscheinlichkeit, sich auf die Stelle zu bewerben, ist deutlich erhöht, wenn die Soft Skills als Voraussetzung erwähnt sind. Dabei sollte es doch nach gesundem Menschenverstand genau umgekehrt sein: Es gibt mehr Kriterien, die erfüllt sein müssen, also kann die Wahrscheinlichkeit, dass die Bewerber passen, nur sinken.



Schauen wir kurz ins Detail: Hohe statistische Signifikanz wird erreicht in der Gesamtgruppe von 85 Teilnehmern. Einfache Signifikanz (also maximal 5 % Irrtumswahrscheinlichkeit) wird immer noch in der Gruppe der Berufstätigen erzielt – trotz geringer Zahl. Die Studentengruppe allein genommen zeigt einen geringeren Unterschied im Antwortverhalten, dieser wird statistisch nicht sicher bedeutsam. Auffällig und ein Teil der Erklärung dazu ist jedoch, dass alle Studenten mit insgesamt höherer Wahrscheinlichkeit (als bei den Berufstätigen) eine Bewerbung senden würden. Verständlich: Habe ich noch keinen Job, muss ich mich bewerben. Habe ich einen, wäge ich stärker ab.

VERMUTUNGEN, FRAGEN

Es war nicht Gegenstand der kleinen Studie, gleich auch die Gründe für das festgestellte Verhaltensmuster zu liefern. Drei mögliche Gründe haben wir jedoch intensiver diskutiert:

1. Die Soft Skills sind der Strohalm, an den ich mich als Bewerber klammere, wenn schon die belastbaren Fakten nicht passen. Ja, ich halte mich für teamfähig, das ist ja gefragt, da kann ich mich auch bewerben. Die harten Anforderungen schreibe ich einfach kleiner, sind ja nur noch 50 % der Anforderungen, die rücken in den Hintergrund. Also alles nur eine Frage der realistischen Selbsteinschätzung?
2. Unabhängig von Hard- oder Soft Skills, unabhängig von der Präzision der Kriterien: Mehr als 5-7 Informationen kann der Mensch nicht gleichzeitig verarbeiten. Somit verliert er auch den Überblick bei vielen genannten Anforderungen – je mehr, desto verwirrender. Im Gedächtnis bleiben nur die, die passen. Also alles nur eine Frage der Menge?
3. Der klassische Recency-Effekt. Den kennen wir alle aus den Beobachterschulungen für Assessments und Auswahlinterviews: Zuletzt gegebene Informationen beeinflussen das Urteil stärker als in der Mitte gegebene Informationen. Und tatsächlich: Wie in den meisten Anzeigen, so wurden auch hier die Soft Skills *nach* der Firmen- und Aufgabenbeschreibung und den Hard Facts erwähnt. Alles nur eine Frage der Reihenfolge?

FAZIT UND EMPFEHLUNGEN FÜR SIE

Wir wissen noch nicht warum, wir wissen aber, dass. Der Effekt ist stabil und kommt in abgeschwächter Form sogar in Gruppen vor, die sich auf jeden Fall bewerben müssen (Absolventen). Dazu wird er von Personalern spontan bestätigt. Da er sich zeigt, ergreifen Sie einstweilen am besten die folgenden Maßnahmen:

1. Formulieren Sie realistisch. Allgemeine Wünsche gehören nicht in die Stellenanzeige. Den Weltmeister aller Klassen gibt es nicht. Und wenn es ihn gäbe, weshalb sollte er gerade zu ihnen kommen?
2. Formulieren Sie knapp. Die Anforderungen müssen überschaubar sein und dem potenziellen Bewerber sofort ins Auge springen. Nur dann kann eine effektive Selbst-Vorauswahl gelingen.
3. Zeigen Sie Mut und probieren Sie es aus, auch wenn es bisher anders war. Sie werden vermutlich weniger Bewerbungen bekommen, doch die Qualität wird nicht sinken. Sie und mit Ihnen die (diesmal nicht passenden) Bewerber haben Geld und Zeit gespart.

Thomas Römer

Ihre Chance: Nehmen Sie Einfluss auf die Folgestudie

Das Team Römer wird im Herbst eine Folgestudie zum Thema Soft Skills aufsetzen. Welche Fragestellungen sind Ihrer Ansicht nach bisher unberücksichtigt geblieben? Bringen Sie sich ein und senden Sie uns ihre Vorschläge zum Studiendesign, Abfrage-Items oder weiteren Auswertungen. [Klicken Sie hier!](#)

Diskussion

Diskutieren Sie mit uns im CHANCEN UND KARRIERE Personalerforum:
www.chancenundkarriere.de/forum

Zum Autor



Thomas Römer war langjährig als Berater in namhaften Personalberatungen sowie als HR-Manager in einem Handelskonzern tätig. 2003 gründete er das Team Römer für Personalberatung, Personalentwicklung und Begabungsdiagnostik. Er beschäftigt sich mit (hohen) Begabungen bei Kindern und Jugendlichen ebenso wie mit der Entdeckung und dem Ausbau von Talenten bei zukünftigen Fach- und Führungskräften.

