



Medizinische Universität Graz

Stabstelle für Personalentwicklung
**Professionelles
Personalmarketing und
Employer Branding**



Medizinische Universität Graz



**nachhaltig. leben. lernen. forschen.
an der Gesundheitsuniversität!**

Medizinische Universität Graz, Universitätsplatz 3, A-8010 Graz. www.meduni-graz.at

Rechtsform: Juristische Person öffentlichen Rechts gem. Universitätsgesetz 2002. Information: Mitteilungsblatt der Universität und www.meduni-graz.at. DVR-Nr. 210 9494.
UID: ATU 575 111 79. Bankverbindung: Bank Austria Creditanstalt BLZ 12000 Konto-Nr. 500 948 400 04, Raiffeisen Landesbank Steiermark BLZ 38000 Konto-Nr. 49510.

INHALT

1. EMPLOYER BRANDING	2
2. PERSONALMARKETING	3
2.1 Der erste Schritt: das Anforderungsprofil	4
2.2 Die Stellenausschreibung	5
2.2.1 Stellenausschreibungen rechtssicher formulieren	5
2.2.2 Gestaltung einer Stellenanzeige	6
2.2.3 Medien für Stellenanzeigen	6
2.2.4 Gestaltung von Stellenanzeigen nach dem AIDA-Prinzip	6
2.2.5 Anzeigen für Arbeitskräfte mit Hochschulabschluss	7
2.2.6 Textliche Gestaltung/Tipps	7
2.3 Weitere Personalmarketingthemen	8
2.3.1 BewerberInnenmanagement	8
2.3.2 Trennungskultur	10
3. LITERATUR UND QUELLENVERZEICHNIS	13
4. BEILAGE	14

1. EMPLOYER BRANDING

Employer Branding ist der strategische Aufbau einer **ArbeitgeberInnenmarke**. Die ArbeitgeberInnenmarke richtet sich nach innen und nach außen: An MitarbeiterInnen und an potenzielle BewerberInnen. Ziel des Aufbaus einer Arbeitgebermarke ist es, von diesen als attraktiver ArbeitgeberIn wahrgenommen zu werden. Worauf müssen Sie beim Aufbau Ihrer Arbeitgebermarke achten?

Primäres Ziel des Employer-Branding-Prozesses ist es, als ArbeitgeberIn sowohl bei aktuellen als auch potenziellen MitarbeiterInnen ein unverwechselbares, glaubwürdiges und griffiges Bild hervorzurufen. Damit sich dieses Arbeitgeberbild aber langfristig und positiv in den Köpfen der Zielgruppe verankert, muss es nicht nur glaubwürdig, sondern auch eindeutig und emotional ansprechend sein. Wie können Sie BewerberInnen überzeugen?

Sämtliche Recruiting-Maßnahmen der Organisation müssen an der entwickelten ArbeitgeberInnenmarke ausgerichtet sein und dürfen ihr nicht widersprechen: Inhalte, Bilder

und Sprachstil einer Stellenanzeige müssen beispielsweise im Einklang sein mit dem Auftritt auf Hochschulkongressen, der Aufbereitung der Karriereseiten auf der Unternehmenswebsite, aber auch mit der Unternehmensmarke an sich. Wie erzeugen Sie einen einheitlichen Auftritt?

Ein einheitlicher ArbeitgeberInnenauftritt erfordert die enge Abstimmung und Zusammenarbeit von Geschäftsleitung, Kommunikation/Marketing und Personalverantwortlichen. Denn je einheitlicher, klarer und griffiger der Auftritt als ArbeitgeberIn definiert und kommuniziert wird, umso besser sind die Voraussetzungen für einen späteren Recruiting-Erfolg.

2. PERSONALMARKETING

Personalmarketing bedeutet im weitesten Sinne, dass der Marketinggedanke auf den Personalbereich übertragen wird. Insbesondere sind davon die Personalmarktforschung, die MitarbeiterInnenbetreuung sowie die Personalgewinnung betroffen. Auch die Töpfer-Poersch-PersonalleiterInnenbefragung zeigt die Wichtigkeit der Personalbeschaffung als eine der stark wachsenden Zweige des Personalmanagements. Die Personalbeschaffung versucht, durch Rekrutierungen auf dem internen und/oder externen Arbeitsmarkt, das „erforderliche Personal in quantitativer und qualitativer Hinsicht rechtzeitig zur Verfügung zu stellen“.

Von den fünfziger zu den siebziger Jahren blieben die Inhalte und die Außendarstellung relativ konstant. Erst ab den siebziger Jahren konnte ein entscheidender Wandel konstatiert werden. Durch werbende Formulierungen wie beispielsweise "Wir wünschen uns MitarbeiterInnen...." konnte ein beginnender Wandel von der ArbeitgeberInnen- zur ArbeitnehmerInnensicht festgestellt werden. Der Wandel in der Arbeitswelt und die Entwicklungen zu mehr Professionalität zeigten sich u.a. in einer differenzierteren Beschreibung der zukünftigen Tätigkeit, einer deutlichen Zunahme von Anforderungen an persönliche Kompetenzen, einer gewandelten Gestaltung der Anzeigen und einer persönlicheren Ansprache der BewerberInnen.

Das **interne Personalmarketing** bezieht sich auf bereits vorhandenes Personal, und kann durch folgende Elemente beschrieben bzw. unterstützt werden:

- Leitbild des Unternehmens (Image)
- Weiter- & Weiterbildungsmöglichkeiten (Förderpools) -> Personalentwicklung
gerechte Vergütung

- Leistungsanreize (z.B. Erfolgsbeteiligung)
- soziale Leistungen des Unternehmens (Altersfürsorge)
- Job Rotation / Job Enrichment / Job Enlargement

Das **externe Personalmarketing** bezieht sich auf das neu zu gewinnende Personal und kann durch folgende Elemente beschrieben bzw. unterstützt werden:

- Vergabe von Praktika & Diploma
- Bekanntheit / Image des Unternehmens
- Anbieten einer Interessanten Ausbildung / Studium / Trainee
- Präsenz auf Messen
- Hochschulrecruiting
- Artikel / Annoncen in Fachzeitschriften
- Jobangebote
- marktübliche Vergütung + X (Incentives, Zusatzleistungen)
- BewerberInnenmanagement
- Qualitätslabel wie Great Place to Work

2.1 Der erste Schritt: das Anforderungsprofil

Jeder Arbeitsplatz stellt unterschiedliche Anforderungen an die/den jeweilige/n BewerberIn. Bevor Sie Ihren BewerberInnen vermitteln können, wonach Sie suchen, müssen Sie sich erst einmal selbst darüber im Klaren sein. Im Vorfeld einer Personalsuche sollten daher die erwarteten Qualifikationen und sonstigen Anforderungen klar definiert werden. Ein Anforderungsprofil beschreibt die von den BewerberInnen geforderten Fähigkeiten und Qualifikationen, wie z.B.:

- die notwendige Ausbildung (Schulabschluss, Ausbildung, Universitätsabschluss),
- notwendige Branchen-/Berufserfahrung,
- besondere Fähigkeiten (fachliche und soziale Kompetenzen) und
- eine evtl. geforderte Mobilität und Reise-Tätigkeit.

Durch den Vergleich des Anforderungsprofils der Stelle mit dem Fähigkeitsprofil der/s Bewerberin/Bewerbers kann auf deren/dessen Eignungsgrad geschlossen werden. Ziel dieser Analyse ist nicht eine maximale, sondern eine für die Stelle optimale Qualifikation. Vorteile dieser Profilvergleichsmethode sind u.a. die Optimierung der Qualifikation, die Vermeidung von Unter- bzw. Überqualifikation sowie von Fehlbesetzungen.

2.2 Die Stellenausschreibung

Die im Anforderungsprofil definierten Qualifikationen werden dann in der Stellenausschreibung beschrieben. Eine Stellenausschreibung sollte aber auch noch weitere Informationen enthalten. Wichtige Informationen für BewerberInnen sind:

- die Beschreibung der Organisation
- die genaue Bezeichnung der zu besetzenden Stelle,
- die hierarchische Einordnung der Position,
- der Termin, zu dem die Position besetzt werden soll,
- die notwendige Ausbildung (Schulabschluss, Ausbildung, Universitätsabschluss),
- die notwendige Branchen- und Berufserfahrung,
- besondere Fähigkeiten (fachliche und soziale Kompetenzen) sowie
- eine evtl. geforderte Mobilität und Reisetätigkeit.

2.2.1 Stellenausschreibungen rechtssicher formulieren

Mit der Stellenausschreibung gehen Sie an die Öffentlichkeit. Achten Sie deshalb insbesondere darauf, dass Ihre Stellenausschreibungen in rechtlicher Hinsicht einwandfrei formuliert sind. Sonst könnten Schadensersatzklagen von abgelehnten BewerberInnen auf Sie zukommen. Hier ein paar wichtige Punkte, die Sie bei Stellenausschreibungen sowie anschließenden Vorstellungsgesprächen beachten sollten:

- Sie haben für die freie Stelle die geschlechtsneutrale Formulierung w/m gewählt.
- Sie haben beide Geschlechter angesprochen.
- Sie haben in der Berufsbezeichnung die männliche und weibliche Form verwendet oder Überbegriffe gewählt.
- Sie haben keine Altersbegrenzung in Ihrer Stellenbeschreibung verwendet.

- Sie haben genau formuliert, welche Anforderungen Sie mit der Stellenbesetzung verknüpfen.
- Der gesamte Text ist geschlechtergerecht zu formulieren und nicht nur die Funktion, auch alle mit der Stelle verbundenen Erfordernisse und Aufgaben.

2.2.2 Gestaltung einer Stellenanzeige

Die Gestaltung der Anzeige erfolgt unter mehreren Gesichtspunkten. Folgende Grundsätze sind zu beachten:

- Anzeigengröße im Verhältnis zu Positionswert und Marktwert
- LOGO
- Weißraum hebt Anzeige ab
- Blickfang durch Schlagwort
- Textblock erleichtert die Lesbarkeit
- Gut lesbar
- Superlative vermeiden
- Sachlicher Inhalt hat Vorrang
- Einheitliches Anzeigenbild über längere Zeit (Corporate Design)
- Platzierung (bspw. rechts oben anmerken)

2.2.3 Medien für Stellenanzeigen

Der Trend in Großunternehmen geht eindeutig zur zweigleisigen Personalakquisition: Schaltung von Anzeigen sowohl in überregionalen Tageszeitungen als auch in Internet-Jobbörsen (www.jobpilot.at, www.karriere.at, www.jobkralle.at etc.).

2.2.4 Gestaltung von Stellenanzeigen nach dem AIDA-Prinzip

(**A**ttention, **I**nterest, **D**esire, **A**ction = Aufmerksamkeit, Interesse, Wunsch, Handlung)

Mit einer Stellenanzeige will das Unternehmen bewirken, dass sich potentielle BewerberInnen um eine freie Stelle bemühen, indem sie die Bewerbungsinitiative ergreifen. Hierfür ist es notwendig, die/den BewerberIn zu motivieren, d.h. „die/der BewerberIn muss rational und emotional angesprochen werden.“ Zu diesem Zweck kann das AIDA-System vom Verkaufsmarketing übernommen werden. Laut diesem muss zunächst die Aufmerksamkeit (A=Attention) der/s Bewerberin, Bewerbers gewonnen werden, um sein Interesse (I=Interest

und D= Desire) an der Stelle zu wecken. Zudem müssen informative Daten und die Aufforderung zum Handeln (A=Action) in der Anzeige enthalten sein. Auch die Sprachgestaltung ist mitentscheidend. Die Leserin, der Leser möchte persönlich angesprochen werden, mit „Sie“ oder „Du“. Die erste Kontaktaufnahme mit der Annonce muss sofort die Aufmerksamkeit der LeserInnen erregen; sei es durch eine Schlagzeile oder attraktive äußere Gestaltung. Nur wenn dies erfolgreich geschehen ist, wird die Anzeige überhaupt weiter gelesen. Das konkrete Interesse wird geweckt, indem auf die Wünsche der BewerberInnen eingegangen wird.

Dies könnte z.B. der Wunsch sein, in einer Wachstumsbranche tätig zu sein oder auch die Aussicht auf Promotionsmöglichkeiten. Die/der BewerberIn sollte sich möglichst schon jetzt mit den ausgeschriebenen Stellen identifizieren. Im Dokumentationsteil sollte der/m LeserIn ein möglichst genaues Bild der Stelle und der dafür geforderten Qualifikationen gegeben werden. Diese Informationen werden aus der schon angesprochenen Stellenbeschreibung und dem Anforderungsprofil gewonnen. Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Darstellung des Unternehmens. Ein/e BewerberIn sollte wissen, wo sie/er sich bewirbt und erwartet zudem die Angabe einer/s Ansprechpartners/in.

2.2.5 Anzeigen für Arbeitskräfte mit Hochschulabschluss

In diesem Bereich wird oft Extravaganz angestrebt. Diese ist dadurch begründet, dass unter den AnzeigenstellerInnen der auflagenstarken Zeitungen oft große Konkurrenz herrscht. Auffallen durch Größe, Form, Farbe, Label und Bilder ist hier Gebot. Allem liegt ein Kriterienkatalog zugrunde, der neben formalen Faktoren wie dem Layout, der Farbgebung und Übersichtlichkeit insbesondere auch die Verständlichkeit, die Interaktionsmöglichkeit (AnsprechpartnerIn) und die Bewerbungs-Channels (also online oder postalischer Bewerbungsweg) berücksichtigt. Außerdem sind eine gelungene Umsetzung der Corporate Identity, die Wiedererkennung der Marke in der Stellenanzeige und der Imagetransfer der Marke wichtige Kriterien.

2.2.6 Textliche Gestaltung/Tipps

Erfolgsfördernd für eine zeitgemäße Ansprache der BewerberInnen in Stellenanzeigen scheinen die folgenden Punkte: Formulierungen wie: "Wir freuen uns auf..." oder "Ihre Fragen beantworten wir gerne unter....." vermitteln einen Grad von Nähe im Gegensatz zu "Wir erwarten....." . Der inhaltliche Schwerpunkt "unser junges Team" könnte bei älteren Fachkräften

den Eindruck erwecken, aus Altersgründen nicht in das Team zu passen und eine Bewerbungsmotivation ggf. unterbinden. Wenn mit gutem Arbeitsklima geworben wird, sollte dies auch wirklich gelebt und durch moderne Führungsstile umgesetzt werden. Dies unterstreicht die Glaubwürdigkeit der ArbeitgeberInnen, denn MitarbeiterInnen sind auch WerbeträgerInnen für ein Unternehmen. Ein Klassiker ist etwa der falsche Plural "Praktikas". Sehr weit verbreitet ist auch der Nominalstil. In einer Anzeige eines geschlossenen Immobilienfonds kommen beispielsweise innerhalb von 26 Wörtern sechs "-ung"-Konstruktionen vor, von der "Umsetzung" über die "Erarbeitung", die "Prospekterstellung", noch einmal die "Erarbeitung", zur "Prüfung" und "Bewertung".

Kontaktetails: Geben Sie der/m Stellensuchenden möglichst viele Möglichkeiten zur Auswahl, wie er mit Ihnen Kontakt aufnehmen kann: Name, vollständige Adresse, Telefonnummer, Faxnummer, Website und, ganz wichtig, E-Mail-Adresse. Außerdem sollten Sie nicht nur Ihre Position nennen, sondern Ihren vollständigen Namen. Dann wirkt Ihr Unternehmen gleich freundlicher. Zum guten Schluss sollten Sie, auch wenn dies selbstverständlich klingt, Ihre Angaben noch einmal genau auf Richtigkeit überprüfen.

Auch wenn jedes Unternehmen im Rahmen des Personalmarketings die Vorzüge der Stelle besonders unterstreichen möchte, ist darauf zu achten, dass die veröffentlichten Informationen den tatsächlichen Gegebenheiten der zu besetzenden Stelle entsprechen. Die Gestaltung von Stellenanzeigen sollte somit auch als Werbung in eigener Sache und als wichtige Möglichkeit für die Öffentlichkeitsarbeit verstanden werden.

2.3 Weitere Personalmarketingthemen

2.3.1 BewerberInnenmanagement

Jeder Kontakt einer Firma mit der Außenwelt ist geeignet, um sie positiv darzustellen. Sogar der Absagebrief an eine/n BewerberIn ist eine Möglichkeit dazu. Doch diese Chance wird oft mit unglücklich formulierten Serienbriefen vertan. Das BewerberInnenmanagement ist, das muss man dazu sagen, natürlich auch eine Kunst. Wer schafft es schon jemanden abzulehnen und demjenigen dennoch positiv im Gedächtnis zu bleiben? Ist das überhaupt machbar, gerade dann, wenn für eine Position 100 Bewerbungen oder mehr eingehen? Sollte man vielleicht

einfach ein klares "Nein" in die Absage schreiben, ohne die gekünstelt freundlichen Textbausteine, die es für den BewerberIn sowieso nur schlimmer machen?



Quelle: http://www.personaler-online.de/typo3/uploads/pics/Personalmarketing_Comic915_01.png

Mit Absagebriefen ist das so eine Sache. Was soll man schreiben? Die Wahrheit? Oder ganz nüchtern und sachlich: „Sie sind nach unserer Einschätzung nicht der richtige Mann/Frau für diese Position.“ Auch das kann ein Schlag in die Magengegend sein. Ein/e BewerberIn hat Anspruch darauf, dass die Firma auf seine/ihre Gefühle Rücksicht nimmt.

Einen Absagebrief zu formulieren, ist kein unlösbares Problem. Man sollte allerdings unterscheiden, ob es eine Absage ist als Ergebnis der Vorauswahl oder ob es sich um die endgültige Entscheidung handelt, die meistens erst dann erfolgt, wenn die Vorstellungsgespräche beendet sind. Peinlich wird es dann, wenn der/die BewerberIn eine Woche nach Erscheinen der Stellenanzeige eine Absage erhält, in der steht, dass die Firma sich für eine/n anderen BewerberIn entschieden habe.

Wesentlich ist auch, dass BewerberInnen nach Eingang Ihrer Bewerbungsunterlagen eine Bestätigung dieses Eingangs erhalten. (im Schnitt sollten hierfür max. 2 Wochen vergehen).

Beherzigen Sie weiters folgende Tipps:

Achten Sie in Bewerbungsunterlagen auf besonders hervorgehobene Diskriminierungsmerkmale. Gehen Sie in Ihren Absagen nicht auf diese Merkmale ein. Benutzen Sie Formulierungen ohne jede Angabe von Gründen die zur Absage geführt haben. Das Gleiche gilt für Feedback-

Gespräche! Wählen Sie Ihre Worte Weise und halten Sie sich mit gutgemeinten Tipps und Ratschlägen lieber zurück.

! Ein ArbeitgeberIn darf einen ArbeitnehmerIn nicht aufgrund seines Geschlechts, seiner Rasse, seiner Behinderung, seiner ethnischen Herkunft, seiner Religion, seiner Weltanschauung, seiner sexuellen Identität oder seines Alters benachteiligen.

Auszug aus einem Zeitungsartikel:

Zweimal beworben - eine Frechheit?

Die 19jährige Hamburgerin Ingrid hat sich in den vergangenen Monaten 50mal um eine Lehrstelle beworben. Immer bekam sie freundliche Absagen. Doch als sie das Schreiben einer großen Heizstoff-Handelsfirma las, war sie empört: Dort stand, daß sie "noch viel lernen muss, aber nicht in unserer Firma". Und weiter: "Sollten Sie die Frechheit besitzen . . ."

2.3.2 Trennungskultur



Müller, ich muss Ihnen kündigen. Unsere Rendite ist unter 30% gesunken, da müssen wir sparen. Bei Ihnen fangen wir an. Tut mir leid.

Quelle: <http://www.abfindungen-optimieren.de/trennungsprozess.php>

Obwohl Trennungsprozesse (vor allem in Zeiten wie diesen) normal erscheinen, gibt es häufig wenig Bewusstsein und Kenntnis über die erheblichen Auswirkungen von Trennungen auf die gesamte Organisation. Im Zentrum des Personalabbaus stehen häufig arbeitsrechtliche Fragen, Sozialplanverhandlungen und Abfindungskosten. Die Auseinandersetzung mit den menschlichen und psychologischen Aspekten des Themas wird dabei häufig außer Acht

gelassen. Dies, obwohl schlecht geplante Trennungsprozesse und Fehler in Kündigungsgesprächen zu Verletzungen des Selbstwertgefühls der Gekündigten, zu emotionalen Stresssituationen bei den kündigenden Führungskräften und vor allem auch zu massiven Auswirkungen auf die Motivation der bleibenden MitarbeiterInnen und somit auf die Produktivität und Innovationskraft des Unternehmens führen.

Professionelle Planung minimiert die Folgen eines Trennungsprozesses: Eine Steuerungsgruppe (bestehend aus Vertretern der Unternehmensleitung, Rechts- und Personalabteilung, MitarbeiterInnenvertretung und PR) trifft wichtige Entscheidungen zum Ablauf, zur Kommunikations- und Informationspolitik und über die unterstützenden Maßnahmen im Trennungsprozess.

Die Führungskräfte und MitarbeiterInnenvertretungen müssen mit mehr als ausreichenden Informationen über die Notwendigkeit des Personalabbaus, die Vorgehensweise, Kriterien, offene Fragen... versorgt sein, denn sie sind die ersten Anlaufstellen für die MitarbeiterInnen. Von ihnen erhoffen sich die MitarbeiterInnen, Orientierung über den Ablauf, über Zeitpunkte und Auswirkungen zu erhalten.

Das Management muss sich in diesen Zeiten zu einer wertschätzenden Trennungskultur bekennen, die bedeutet, dass alle Beteiligten eine faire und unterstützende Behandlung erfahren. Dazu gehören Schulungen und Coachings für die Führungskräfte, Unterstützungsmaßnahmen für die Betroffenen (die über Sozialpläne und Abfindungen hinausgehen) und Investitionen in vertrauensbildende Maßnahmen für die Bleibenden.

Führung

Führung erhält bei Personalabbau eine besondere Bedeutung – das „Wie“ von Trennungsprozessen hängt in entscheidendem Maß von der sozialen und emotionalen Kompetenz der Führungskräfte ab. Diese spüren in diesen Zeiten den enormen Druck und die hohe Verantwortung von allen Seiten und es ist notwendig, diese Belastung zu minimieren. Zum Schutz vor der hohen Emotionalität in Trennungsprozessen und der eigenen Überforderung gehen Führungskräfte häufig den Weg der Versachlichung und des harten Handelns.

Ein professionelles Kündigungsgespräch ist geprägt von der Haltung der Führungskraft gegenüber den MitarbeiterInnen, von der Klarheit der Trennungsbotschaft und dem Wissen

über mögliche Emotionen und Gefühlsreaktionen der Gekündigten. Klarheit über den Gesprächsablauf, mögliche Phasen in Trennungsgesprächen, Handlungsstrategien für kritische Situation bzw. Do's and Dont's entlasten Führungskräfte und minimieren die Folgen für die Gekündigten.

Unterstützungsangebote für gekündigte MitarbeiterInnen (vor allem bei Massenkündigungen): MitarbeiterInnen, von denen man sich trennen will, benötigen eine neue Arbeit und es gilt, diesen Bedarf zu unterstützen. Unterstützungsangebote, wie z.B. Karriereberatung, persönliches Coaching, Umschulungen, unternehmensübergreifende Jobbörsen....zeigen, dass dem Unternehmen die MitarbeiterInnen, auch über deren Verbleib im Unternehmen hinaus, wichtig sind.

Die Weichen für die Zukunft können im Idealfall bereits gestellt werden, während die MitarbeiterInnen noch in einem Beschäftigungsverhältnis für ihren bisherigen Arbeitgeber sind. Durch eine professionelle Unterstützung der gekündigten MitarbeiterInnen (New-Placement) wird Trennungen die Dramatik und die unerwünschte Eigendynamik genommen und gleichzeitig eine Zukunftsperspektive eröffnet.

Die verbleibenden MitarbeiterInnen

Die massiven, negativen Auswirkungen auf jene MitarbeiterInnen, die bleiben können, werden oftmals vergessen. Auch die Verbleibenden erleben eine Trennung, sorgen sich um ihren Arbeitsplatz und die Loyalität zwischen Unternehmen und MitarbeiterIn scheint in Frage gestellt.

Dabei läuft der Prozess in folgenden Phasen ab: Nach der ersten Erleichterung, nicht betroffen zu sein, folgen erfahrungsgemäß hohe Verunsicherungen, Ängste, Schuldgefühle und die Motivation und Loyalität zum Unternehmen sinkt. Die Kosten durch Leistungsabfall, Produktionsfehler bzw. innere Kündigung und freiwilliges Abspringen der wichtigen Know-How-Träger sind enorm. Die verbleibenden MitarbeiterInnen haben ein feines Gespür dafür, ob in Trennungsprozessen fair agiert wird, wie die Kündigungsgespräche ablaufen, welche Unterstützungsangebote die Gekündigten erhalten und ob sie von ihren Vorgesetzten ausreichend informiert bzw. sicher und wertschätzend begleitet werden.

Führungskräfte sind auch hier gefordert, Orientierungspunkte zu setzen, die das Vertrauen der bleibenden MitarbeiterInnen wieder herstellen. Eine eigentlich selbstverständliche Maßnahme

sind Rituale zur Verabschiedung der gekündigten MitarbeiterIn, welche den Rahmen bieten, Dank und Wertschätzung für das geleistete Engagement auszudrücken.

Wichtig ist auch zu bedenken, dass gutes Personal nicht leicht zu finden ist. Ausgetretene MitarbeiterInnen können u.U. zu einem anderem Zeitpunkt wieder zum Eintritt motiviert werden.

3. LITERATUR und QUELLENVERZEICHNIS

Alewell, D. und Migula, C. (1999), Internet-Stellenanzeigen als Medium der Personalbeschaffung, in: Personal, 51, 1999, 12, S. 599-603

Beyer, H.-Th. (1990), Personallexikon, München und Wien 1990

Bundesanstalt für Arbeit (2000), Eckwerte des Arbeitsmarktes, Referat IIIa4, Nürnberg, März 2000

Curth, M.A. und Lang, B. (1991), Management der Personalbeurteilung, 2. Auflage, München und Wien 1991

Eisele, D. und Horender, U. (1999), Auf der Suche nach High Potentials, in: Personalwirtschaft, 1999, 12, S. 27-34

Kräuchi, S.J. (1974), Die Auslese von Führungskräften, Bern und Stuttgart 1974

List, Karl-Heinz: Einfach gut formulieren - Kurz, klar und korrekt schreiben, für Chefs und Personaler, Nürnberg 2007

List, Karl-Heinz: Eignungs- und Leistungsbeurteilungen, Landsberg 2007

HR Themen: Recruiting, Retention, Perso

Schindler, T. (1999), Das Internet als Suchmedium für Akademiker, in: Personal, 51, 1999, 12, S. 604-609

Scholz, C. (2000), Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltens- theoretische Grundlagen, 5. Auflage, München 2000

Stopp, U. (1992), Betriebliche Personalwirtschaft, 18 Auflage, Ehningen und Stuttgart 1992

Töpfer, A. und Poersch, M. (1989), Aufgabenfelder des betrieblichen Personalwesens für die 90er Jahre, Neuwied und Frankfurt 1989

4. BEILAGE

Heiner Müller-Merbach, Dr. rer. pol., Univ.-Professor, Betriebsinformatik und Operations Research, Universität Kaiserslautern

Gedanken zu "guten akademischen Sitten"³

In zahlreichen Dokumenten präsentieren sich die Universitäten in einem bürokratischen und manchmal unhöflich erscheinenden Stil. Sollten die Universitäten durch Rückbesinnung auf "gute akademische Sitten"³ nicht auch stilistisch wieder zum Vorbild werden?

Als die Unternehmungen im Konjunkturtal 1994/1995 nur noch wenige akademische Nachwuchskräfte einstellten, zeigten mir einige - teilweise sehr leistungsstarke - Absolventen die Absagebriefe, die sie von den Personalabteilungen erhalten hatten. Ich habe damals davon eine kleine Sammlung angelegt. Man merkte den Briefen an, wie lästig jeder Bewerber den Personalabteilungen war. Mit Sicherheit haben die Personalabteilungen mit ihren Briefen spätere potentielle Kunden wirksam vergrault. Aus meiner Sammlung kann ich prognostizieren, welche Absolventen ihr ganzes Leben lang kein Auto der Marke A, der Marke B oder der Marke C kaufen werden.

Mit jedem Dokument (Brief, Anzeige, Prospekt etc.) präsentiert sich eine Institution als Ganzes, nicht nur deren Personalabteilung etc. Das gilt für Unternehmungen in gleicher Weise wie für Universitäten.

Jeder Brief, jede Pressemitteilung (und deren Veröffentlichung), jede Prüfungsordnung, jede Stellenanzeige prägt das Image vom Stil des jeweiligen Lehrstuhls und seines Fachbereichs sowie der Universität als Ganzes. Der Stil umfasst das soziale Klima, die Menschlichkeit und Wärme,

die Lebens- und Arbeitsfreude, die an der Universität bzw. dem Fachbereich oder dem Lehrstuhl herrschen bzw. zu herrschen scheinen. Im Wirtschaftsleben spricht man häufig von "Unternehmenskultur³ und meint damit den Stil, die Art und Weise des Umganges nach innen und außen, den Ton und die Form der Kommunikation; dabei spielt die Formulierung von Texten eine wichtige, wenn auch nicht die einzige Rolle.

In vielen Fällen wird das Texten grauen Bürokraten überlassen, die korrekt, aber lieblos formulieren und damit das Bild verzerren. Jeder Hochschulleitung steht es frei, sich um Grundsätze der Textgestaltung als Teil des Hochschul-Marketing zu kümmern. Es mag durchaus der Mühe wert sein, Einfluss auf den Stil der nach außen gelangenden Dokumente zu nehmen.

Unhöfliches Auffordern

Ein prominentes Beispiel schlechter Textgestaltung in Stellenanzeigen ist die an Frauen gerichtete "Aufforderung³ zur Bewerbung, z.B.: "Die Universität ist bemüht, den Anteil der Frauen im Lehrkörper zu erhöhen, und fordert sie deshalb auf, sich zu bewerben.³ Es klingt schon viel höflicher, wenn man das früher fast ausschließlich verwendete Verb "auffordern³ ersetzt durch Verben wie "ermuntern³, "bitten³, "begrüßen³ etc., wie sie neuerdings zunehmend in Stellenanzeigen zu lesen sind. Gleichwohl bleibt die formale, quotenorientierte Begründung problematisch. Geht es den Universitäten um Formales, also die Frauenquote, oder um Inhaltliches, d.h. um eine reichhaltigere Vielfalt an Sichtweisen, um eine Bereicherung durch weibliches Denken? Die Ausschreibungstexte lassen nur das Quotenargument erkennen. Vermutlich meinen es manche "Frauenaufforderer³ gar nicht ernst.

Wie wäre es mit Formulierungen wie: "Wir ermuntern insbesondere Frauen sich zu bewerben. Wir erhoffen uns gerade von Kolleginnen eine zusätzliche Bereicherung der Lehre und Forschung in diesem bisher männerdominierten Fach.³?

Falsches Bedauern

Ein weiteres prominentes Beispiel schlechter Textgestaltung sind (vermutlich unüberlegt verwendete, aber immer verlogene wirkende) Floskeln wie: "Wir bedauern, Ihnen mitteilen zu müssen, daß ...³. Fördereinrichtungen, manche Berufungskommissionen und wohl auch

zahlreiche Prüfungsämter verwenden solche Floskeln - möglicherweise in der Hoffnung, daß unangenehme Inhalte in ihrer psychischen Wirkung weniger grob wirken.

Man muss sich diese Formulierungen auf der Zunge zergehen lassen: Was wird eigentlich bedauert? Bedauert wird die Notwendigkeit, mitteilen zu müssen, nicht aber der tatsächliche Sachverhalt. Der Sachverhalt wird in den Nebensatz zweiter Ordnung abgeschoben, als habe der Schreiber Angst, daß man ihm als Überbringer der schlechten Nachricht den Kopf abschlagen könne.

Wirkt es nicht viel sympathischer, die unangenehme Nachricht als Hauptsatz auszusprechen, sie aber durch Ermunterung zu relativieren, etwa bei nicht berücksichtigten Bewerbern für eine Professur: "Wir haben uns in der Berufungskommission für andere Kandidaten unter den xx Bewerbern entschieden. Gleichwohl haben wir uns über Ihr Interesse an unserer Universität gefreut. Wir hoffen, daß Sie unserer Universität gewogen bleiben. Als Ausdruck unseres Dankes sende ich Ihnen im Namen der Berufungskommission das beigefügte Büchlein 'yyyO'.^{3?}

Sogar eine Todesanzeige der TU Darmstadt enthielt einmal die Formulierung: "Wir haben die traurige Pflicht, Sie vom Tode unseres hochgeschätzten Kollegen ... in Kenntnis zu setzen.³ Wer ist traurig, die Pflicht? Oder sind die Kollegen traurig? Die Zuordnung des Adjektivs erinnert an das pfiffige Buch "Der vierstöckige Hausbesitzer³ von Wolf Schneider, eine Anleitung zu zielsicherem Schreiben.

Bürokratenelend

Anleitungen zu schlechten Texten kommen gelegentlich aus den Kultusbükratien. So schrieb das Kultusministerium von Rheinland-Pfalz am 6.3.1991 unter Berufung auf den BVG-Beschluss vom 19.9.1989 den Rundbrief an die Universitäten: "Nach der Ruferteilung erhält die Hochschule die Unterlagen derjenigen Bewerber zurück, die bereits auf dem Berufungsvorschlag der Hochschule nicht mit einem Listenplatz berücksichtigt worden sind. Die Hochschule benachrichtigt diese Bewerber mit einem Text, der dem in der Anlage beigefügten Muster entspricht, davon, daß sie nicht berücksichtigt werden konnten, und schickt ihnen zugleich die Bewerbungsunterlagen zurück.³

Der beigefügte Musterbrief lautete: "Mit Ihrem Schreiben vom ... haben Sie sich um die Professur für ... beworben. Leider müssen wir Ihnen mitteilen, daß Sie im Berufungsvorschlag der Hochschule nicht berücksichtigt werden konnten und der Kultusminister des Landes Rheinland-Pfalz den Ruf inzwischen einem anderen Bewerber erteilt hat.³

Peinlich war eine Umsetzung dieses Textes. Als ich etwa 1992 einer Berufungskommission vorsah, wollte ich den nicht berücksichtigten Kandidaten eine freundliche, wohlklingende und versöhnende Absage schicken und bat die damalige Dekanatssekretärin um die Adressen. Sie erklärte voller Stolz, daß sie bereits die Briefe geschrieben und versandt hatte. Tatsächlich hatte sie den o.g. Text des Kultusministeriums übernommen, und ich habe dann mit einem zweiten Brief um Entschuldigung für den Stil gebeten (und mich gleichzeitig schützend vor die Dekanatssekretärin gestellt). Ferner habe ich unseren damaligen Präsidenten um eine Empfehlung an die Fachbereiche gebeten, den Musterbrief des Kultusministeriums nicht zu verwenden.

Umgang mit Bewerbern

Nicht nur die Absagebriefe, sondern der gesamte Umgang mit Bewerbern auf Professuren enthält zahlreiche stilistische Mängel, darunter:

- Die Bestätigung des Eingangs einer Bewerbung ist häufig ein lieblos formulierter Bürokrantext. Stattdessen könnte in dem Brief (möglicherweise abgestuft nach Bewerberkategorien) Freude über die Bewerbung zum Ausdruck gebracht werden; ferner könnte das zuständige Dekanat Informationsmaterial über die Universität, den Fachbereich etc. beifügen.
- Wenn sodann einige Bewerber zu einem Vorstellungsvortrag eingeladen werden, erhalten die anderen zumeist keine Information über ihre Zurückstellung, möglicherweise nicht einmal bis zum Zeitpunkt der Rückgabe der Unterlagen aus dem Kultusministerium (s.o.). Es sollte ihnen wenigstens ein früher Zwischenentscheid übersandt werden.
- An einigen Fachbereichen werden die Vorstellungsvorträge zeitlich so dicht gepackt, daß die Bewerber sich persönlich begegnen. Solche Peinlichkeiten ließen sich vermeiden. Ferner sollten

sich die Professoren des einladenden Fachbereichs bei jedem Berufungsverfahren die Zeit nehmen, jeden zu einem Vortrag eingeladenen Bewerber zu einem Essen zu bitten, an dem mindestens zwei Kollegen des Fachbereich teilnehmen sollten. Dann kann man zwar nur einen Vortrag am Vormittag und einen am späten Nachmittag vorsehen, aber der Bewerber erhält dadurch die Gelegenheit, den Stil des Fachbereich etwas besser wahrzunehmen.

- Gewöhnlich wird die Entscheidung der Berufungskommission bzw. des Fachbereichs gegenüber den anderen Bewerbern geheim gehalten. Dafür mag es gute Gründe geben. Andererseits hat sich jeder Bewerber durch seine Bewerbung gegenüber dem Fachbereich offenbart, so daß man ihm das Ergebnis des Berufungsverfahrens offen nennen sollte, z.B. den Namen des Erstplatzierten auf der Berufungsliste bzw. des Bewerbers, der vom Ministerium berufen wird, bzw. des Bewerbers, der schließlich den Ruf angenommen hat.

Umgang mit Gutachtern

Auch im Umgang mit Gutachtern (z.B. bei Berufungsverfahren und bei Ehrungen) sind stilistische Verbesserungen möglich, vielleicht sogar wünschenswert. Gewöhnlich wird man zunächst telefonisch um ein Gutachten gebeten und erhält anschließend eine (weitgehend höfliche) schriftliche Einladung zur Erstellung des Gutachtens, ergänzt um die Bewerbungsunterlagen und den Ausschreibungstext. Wenn der Gutachter das Gutachten erstellt und mit den Unterlagen zurückgeschickt hat, erhält er möglicherweise einen kurzen Dankesbrief als Eingangsbestätigung, heute gelegentlich per E-Mail, aber nicht mehr. Gewöhnlich geht dem Gutachter auch keine Information über die Entscheidung des Berufungsausschusses bzw. des Fachbereichs zu. Der Gutachter wird auch nicht zur (möglichen) Antrittsvorlesung eingeladen. Gutachter bei Ehrungen werden gelegentlich auch nicht einmal zu der Festveranstaltung gebeten. Das sind stilistische Defizite.

Dank an Lehrbeauftragte

Welches Dekanat sendet den Lehrbeauftragten der Fakultät bzw. des Fachbereichs einen freundlichen Ermunterungsbrief zu Beginn jedes Semesters und/oder einen freundlichen Dankesbrief am Ende des Semesters? Grundsätzlich könnte für die Mehrheit der Lehrbeauftragten derselbe Standardbrief verwendet werden, aber dieser sollte von Semester zu

Semester ein wenig variieren. Gewöhnlich erhalten die Lehrbeauftragten nur einen Brief der Verwaltung mit der Abrechnung ihrer (beschämend niedrigen) Lehrvergütungen.

Das hohe C der AIDA

Es bieten sich jeder Universität zahlreiche Möglichkeiten an, sich stilistisch von anderen Hochschulen, von Behörden, von Unternehmungen etc. abzuheben. Beispielsweise könnte der jährliche Rechenschaftsbericht des Rektors oder Präsidenten einer Universität genutzt werden, um Dank an externe Kollegen, Ratgeber, Freunde etc. abzustatten, die Leistungen für die Universität erbracht haben - ganz analog zu referierten Zeitschriften, die einmal jährlich eine Liste ihrer Gutachter veröffentlichen.

Es geht letztlich um das "hohe C³, die "confirmation³, die Anerkennung als Bestätigung, daß es gut war, für diese Universität etwas geleistet zu haben.

Das C wird heute gewöhnlich der über hundert Jahre alten AIDA-Formel der Werbewirkungen angefügt: Werbung soll erstens Aufmerksamkeit (A: attention) erregen, zweitens Interesse (I: interest) auslösen, drittens den Kaufwunsch (D: desire) wecken und viertens zum Kaufakt (A: action) führen. Später wurde die Bestätigung (C: confirmation) als fünfte Werbewirkung hinzugefügt, eben die Bestätigung, eine gute Kaufhandlung begangen zu haben. Dieses C kann auch einer Universität als Richtschnur im Umgang mit externen Partnern dienen.

Zwischen den Universitäten besteht auch ein (zumindest geheimer) "Wettbewerb der Stile³. Das Stilbewußtsein an den Universitäten ließe sich möglicherweise durch eine offizielle Ausschreibung eines Wettbewerbs der Stile erhöhen. Man braucht ja nicht gerade in den Briefstil von Epikur (341-270 v. Chr.) zu verfallen, der seine Briefe gewöhnlich anfang mit: "Epikur wünscht seinem Freund xy Freude.³ Vielleicht doch, warum eigentlich nicht?