



Foto: stock.adobe.com, Andrey Popov

Die Nachfrage sinkt (ein bisschen)

Die mäßige Wirtschaftslage macht sich im Recruiting bemerkbar. Trotzdem herrscht noch immer ein Arbeitnehmermarkt – und Unternehmen müssen die Geschwindigkeit ihrer Prozesse verbessern, um attraktiv zu sein.

VON PETRA WALTHER



► Schon lange wird der Fach- und Arbeitskräftemangel von Unternehmen als größtes Hemmnis für mehr Wachstum gesehen. Jetzt setzt die Rezession vielen Firmen zu. Ein Grund für mehr Zurückhaltung beim Recruiting ist das aber nur für wenige Unternehmen. Für die Firmen bleibt die Großwetterlage stabil, wie Stephan Rathgeber, Vice President Brand & Marketing bei onlyfy by XING, es ausdrückt. „Die Nachfrage der Unternehmen ist zwar nicht mehr so hoch wie im

letzten Jahr. Aber sie ist da“, sagt er. Laut Malte von Hofe, Director Sales bei meinestadt.de GmbH, muss nach Größe der Kundenunternehmen differenziert werden. Er stellt bei einigen kleinen und mittelständischen Unternehmen durchaus eine stärkere Zurückhaltung beim Recruiting neuer Mitarbeitender fest: „In kleinen Formen herrscht eine gewisse Angst, jetzt Personal einzustellen, weil sie befürchten, die neuen Mitarbeitenden eventuell dann doch nicht halten zu können.“ Große Unternehmen wiederum scheinen zunehmend mehr Flexibilität und Kontrollmöglichkeit beim Recruiting zu wünschen. So bemerkt Benjamin Klemm, Senior Manager Partner Business bei Monster Worldwide Deutschland, den Trend zum Bezahlssystem „Pay-for-Performance“: „Die Unternehmen zahlen an uns als Recruiting-Beauftragten nur das, was an Bewerbungen reinkommt.“ Seinen Beobachtungen zufolge hat sich die Nachfrage nach weiteren Mitarbeitenden insgesamt etwas abgekühlt, aber in bestimmten beruflichen Bereichen werde stark gesucht. „Für die spitzesten Ziel-

INFO ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen lädt die Personalwirtschaft Experten und Expertinnen zu einem Round Table ein, um mit diesen Recruitingtrends und aktuellen Entwicklungen zu diskutieren. Die Expertenrunde wurde von **Christina Petrick-Löhr**, Redakteurin der Personalwirtschaft, moderiert.



„Wer lange Bewerbungsprozesse hat, wird Vakanzen öfter nicht besetzen können.“

Wolfgang Achilles, Geschäftsführer, Jobware



Foto: Jobware

gruppen wie IT oder den Ingenieurbereich werden die Budgets beispielsweise sehr hoch angesetzt“, so Klemm. Von extremen Veränderungen kann jedoch nicht gesprochen werden – schon gar nicht von einem Wechsel des Arbeitnehmermarktes wieder hin zu einem Arbeitgebermarkt. „Selbst wenn einige wenige Unternehmen gerade einen Einstellungsstopp haben, ist das eher als strategisches Verhalten zu betrachten. Die meisten Firmen werden sich parallel schon auf die Zeit vorbereiten, wenn der Hiring Freeze wieder vorbei ist“, vermutet Jan Kirchner, Geschäftsführer der Wollmilchsau GmbH. Viele Einstellungsstopps gäbe es aber nicht. „In Summe bleibt der Personalbedarf bestehen. Tatsache ist, dass überall händeringend Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gesucht werden“, bringt es Sebastian Gora, Team Lead Sales bei joblocal, auf den Punkt.

Um die Lage zu verdeutlichen, interpretiert der Arbeitsmarktexperte und Evangelist Tobias Zimmermann von Stepstone die Zahlen der Bundesagentur für Arbeit: „Aktuell sind 1 741 000 Stellen offen. Damit liegen wir unter dem Rekordjahr 2022, was angesichts der Rezession nicht verwunderlich ist.“ Grund zur Beunruhigung sieht er nicht: Es gäbe immer noch weitaus mehr offene Stellen als 2019. „Hätten wir solche Zahlen vor Corona gehabt, wäre das damals ein Rekordhoch gewesen“, so Zimmermann. Dass Mitarbeitende seltener den Job wechseln, wie es Stephan Rathgeber in seinem persönlichen Umfeld und im eigenen Unternehmen beobachtet, kann er nicht bestätigen. Im Gegenteil: „Wir haben bei Stepstone gerade viel mehr Bewerbungseingänge als früher.“ Befragungen seines Arbeitgebers würden zudem eine konstante Steigerung der Wechselbereitschaft auf Kandidatenseite in den letzten zwei Jahren zeigen: „Rund zwei Drittel der Arbeitnehmenden können sich mittlerweile vorstellen, den Job zu wechseln“, sagt Zimmermann. Seine Vermutung: Arbeit-

nehmende sehen inzwischen ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt, die sich dank der demografischen Entwicklung noch weiter verbessern werden.

Die Chancen für die Beschäftigten infolge des Arbeitskräftemangels sind diesen sehr bewusst – insbesondere im Pflegebereich, wie Malte von Hofe sagt: „Neun von zehn Mitarbeitende aus diesem Segment geben an, dass sie sich den Job aussuchen können“, führt er ein Ergebnis einer Befragung von meinestadt.de an. Obwohl dieses Bewusstsein da sei, schlage sich dies jedoch noch nicht darin nieder, dass diese Fachkräfte tatsächlich wechseln.

Recruiting mit Künstlicher Intelligenz

Derzeit wird das Thema KI überall diskutiert. Übernehmen in Zukunft Algorithmen die Personalauswahl? Die Einschätzungen beim Round Table zeigen, dass solche Spekulationen weit an der Realität vorbeigehen.

Jan Kirchner erläutert zunächst die Unterscheidung zwischen Artificial General Intelligence (AGI) und Machine Learning und verweist auf die im EU AI Act festgelegt KI-Strategie: „Während Machine Learning darauf abzielt, Optimierungspotenziale zu heben, kann AGI intellektuelle Aufgaben wie ein Mensch ausführen.“ Letzteres habe der EU AI Act als Hochrisikoanwendung für die Personalauswahl definiert. Dem Recruiting-Experten zufolge ist es daher unwahrscheinlich, dass diese KI-Technologie in den kommenden zehn Jahren in Europa ein Thema ist. Den Einsatz von Machine Learning, um Bewerbungen vorzuselektieren oder ein besseres Matching auf Grundlage festgelegter Kriterien zu erzielen, werden laut Kirchner dagegen viele Unternehmen zukünftig nutzen. Schon heute gäbe es Lösungen. Anbieter wie Textkernel etwa lieferten Unternehmen auf Basis von Keywords Listen potenzieller Kandidaten.

„Stellenanzeigen über lokale Blätter und Bandenwerbung in Fußballstadien laufen Unternehmern und Recruitern zufolge im Blue-Collar-Bereich gut.“

Sebastian Gora, Team Lead Sales, joblocal GmbH



Foto: joblocal



„Für eine Gehaltssteigerung von zehn Prozent würde im Blue-Collar-Bereich jede vierte Fachkraft den aktuellen Arbeitgeber wechseln.“

Malte von Hofe, Director Sales, meinestadt.de GmbH

Auch Sebastian Gora weist darauf hin, dass das Thema KI im Recruiting nicht neu ist. Durch ChatGPT sei es aber greifbarer geworden: „Jeder kann das Tool nutzen und im Beruflichen wie im Privaten testen, wie KI funktioniert.“ Ihm zufolge sind KI-Tools im Recruiting als Arbeitsunterstützung zu betrachten – beispielsweise bei der Erstellung von Stellenanzeigen. „Diesem Ansatz stehen unsere Kunden, bei denen es sich um mittelständische Firmen handelt, per se offen gegenüber“, sagt er. Nach Ansicht von Stephan Rathgeber erleben wir eine Demokratisierung der KI-Werkzeuge – was viele Chancen für HR mit sich bringe. So sieht es auch Tobias Zimmermann: „Recruiter können von lästigen Pflichten, welche die KI automatisiert übernimmt, entlastet werden und sich somit stärker auf die Recruiting-Strategie sowie auf die persönliche Kommunikation mit dem Bewerbenden fokussieren.“ Heißt: Der Aufgabenbereich des Recruiters wird letztlich menschlicher.

KI verändert den Recruiter-Job aber noch in anderer Hinsicht: Recruiter benötigen ein Verständnis für die Technologie, sie sollten wissen, wie sie prinzipiell funktioniert, um sie richtig einsetzen zu können. „Es ist wichtig, die richtigen Nachfragen zu stellen, wenn Anschreiben und Lebensläufe eingehen, die potenziell von ChatGPT geschrieben sein könnten“, erläutert Rathgeber. Zudem müsse Recruitern klar sein, was im Nachgang passieren soll, wenn sie automatisierte Nachrichten an eine Vielzahl von Talenten herauschicken. Sie sollten passendes Feedback geben können, weil sonst die Gefahr eines Shitstorms bestehe. Dass es fatal ist, sich bei der Personalauswahl generell auf Künstliche Intelligenz zu verlassen, ohne die eigene menschliche Intelligenz mit einzubringen, betont Wolfgang Achilles, Geschäftsführer von Jobware. Denn: „Die Maschine lernt von Menschen, und Menschen handeln unterschiedlich. Entsprechend sind auch die Ergebnisse

bei der KI nicht gleich richtig.“ Experimente von Jobware mit KI ließen auf eine maximale Präzision von 85 Prozent schließen.

Wie Unternehmen KI bereits einsetzen, hat Jobware ebenfalls erkundet: Laut einer Umfrage nutzt jeder fünfte Betrieb entsprechende Tools in der Bewerberkommunikation, für Anforderungsprofile oder für das Schreiben von Stellenanzeigen. Für Interviewfragen wird KI eher noch selten eingesetzt, dabei bietet die Technologie nach Meinung von Jan Kirchner gerade dort großes Potenzial: „Vor dem Hintergrund, dass immer mehr Bewerber und Bewerberinnen ihre Anschreiben und Lebensläufe mit ChatGPT erstellen, müssen Recruiter im Bewerbergespräch die für sie wesentlichen Dinge über die jeweilige Person herausfinden.“ KI sei sehr geeignet dafür, die hierfür passenden Fragen zu generieren. Fest stehe: Durch KI wird das persönliche Interview im Bewerbungsprozess wichtiger, die Bedeutung des Anschreibens nimmt hingegen weiter ab. Sebastian Gora ergänzt: „Den Unternehmen reicht oftmals die Telefonnummer des Kandidaten.“ Auch diese Entwicklungen stellten das Recruiting vor neue Herausforderungen.

Recruiting im Blue-Collar-Bereich

Überall fehlen Fachkräfte aus dem handwerklichen Bereich sowie Produktionsmitarbeitende. Nach welchen Spielregeln funktioniert das lange eher wenig beachtete Recruiting für Blue-Collar-Jobs?

Blue-Collar-Recruiting ist eine regionale Angelegenheit, denn einen Umzug schließen die meisten Betroffenen kategorisch aus. Das hat unter anderem eine Umfrage von meinestadt.de gezeigt, die Malte von Hofe anführt: „Der Untersuchung zufolge wollen zwei Drittel der Mitarbeitenden im Blue-Collar-Bereich nicht weiter als 30 Kilo-



„Durch die bürokratischen Erschwernisse können viele Unternehmen nur mit professionellen Partnern an ihrer Seite international rekrutieren.“

Jan Kirchner, Geschäftsführer, Wollmilchsau GmbH

„Bei Blue-Collar-Arbeitskräften können die Unternehmen mit ergonomischen Arbeitsplätzen und weiteren Benefits im Gesundheitsmanagement punkten.“



Benjamin Klemm, Senior Manager Partner Business, Monster Worldwide Deutschland

meter zur Arbeit fahren. Für 90 Prozent liegt der maximale Arbeitsweg bei 50 Kilometer.“ Sebastian Gora sieht klassische Medien daher als die Recruiting-Kanäle der Wahl. Denn Blue-Collar-Worker würden digitale Medien selten für die Stellensuche nutzen. „Stellenanzeigen über lokale Blätter und Bandenwerbung in Fußballstadien laufen Unternehmen und Recruitern zufolge gut.“ Auch das Sponsoring lokaler Vereine und Empfehlungsprogramme seien gute Optionen für regionales Recruiting. Welche Maßnahme letztlich Erfolg hat, hängt auch davon ab, wo das Unternehmen sitzt und für welche Jobs Mitarbeitende gesucht werden. „Blue Collar ist ein breit gefasster Begriff und umfasst viele unterschiedliche Zielgruppen – von ungelerten Produktionsmitarbeitenden bis hin zu hochqualifizierten Elektrotechnik-Fachkräften“, erläutert Jan Kirchner. Entsprechend seien die jeweiligen Zielgruppen auf verschiedenen Wegen zu erreichen. „Recruiting von Blue-Collar-Workern ist ein kleinteiliges Geschäft“, bestätigt Gora. Erschwerend käme hinzu, dass die meisten Unternehmen für das Recruiting dieser in der Regel niedrig dotierten Positionen nicht bereit seien, viel Geld zu investieren.

Diese mangelnde Investitionsbereitschaft wird viele Betriebe früher oder später jedoch einholen. Laut einer Analyse von Stepstone kommen lange Vakanzzeiten bestimmter Berufsgruppen in der Produktion, im Handwerk oder im Bauwesen den jeweiligen Unternehmen letztlich teurer zu stehen als die im Management. „Wenn die Firmen solche Stellen nicht besetzen, hat dies erheblichen Einfluss auf den Umsatz“, erläutert Tobias Zimmermann. Doch wie muss konkret beim Recruiting investiert werden? Womit sind Fachkräfte im Blue-Collar-Bereich zu locken, welche Anreize und Benefits müssen Arbeitgeber ihnen bieten? Benjamin Klemm hat im Rahmen von Personalmarketing-Kampagnen die Erfahrung gemacht, dass Unternehmen mit ergonomischen Arbeitsplätzen und weiteren Gesundheits-Benefits punkten können. Es sei generell über Arbeitsbedingungen nachzudenken, die den Job angenehmer machen – zum Beispiel in der Lagerlogistik eine beheizte Halle, sodass niemand friert. Sebastian Gora wiederum spricht das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ an. Er schlägt vor, dass Unternehmen hier Angebote machen – etwa in Form eines Kitaplatzes oder finanzieller Unterstützung für die Betreuung.

Und wie steht es um die derzeit viel diskutierte Viertageweche? Laut Malte von Hofe ist der Wunsch danach durchaus vorhanden: 60 Prozent der Vollzeit-Fachkräfte im Blue-Collar-Bereich würden laut der Erhebung von meinestadt.de für ein entsprechendes Job-Angebot ihrem aktuellen Arbeitgeber den Rücken zukehren. Realistischer als eine flächendeckende Viertageweche ist für die Befragten aber ein anderer Faktor: Für eine Gehaltssteigerung von zehn Prozent würde jede vierte Fachkraft den aktuellen Arbeitgeber wechseln.

Akademiker-Nachwuchs gewinnen

Studierende sollten so früh wie möglich angesprochen werden, Praktika und Werkstudenten-Jobs sind eine gute Möglichkeit, Talente zu binden.

Den Fokus auf Praktikanten und Werkstudenten zu legen, hält Stephan Rathgeber für sinnvoll. Um junge Menschen zu gewinnen und zu binden, sei es ferner wichtig, deren Bedürfnisse zu verstehen und sie zu unterstützen. „Es gibt so viele Möglichkeiten in der Arbeitswelt, dass sich manch eine Person verloren fühlt. Unternehmen sollten sich daher überlegen, wie sie den jungen Menschen Orientierung bieten können, wie sie ihnen Entscheidungen

DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE IN KÜRZE

- 1** Der Einsatz von KI-Tools macht Recruiting menschlicher, weil die Verantwortlichen von lästigen Pflichten entlastet werden und so mehr Zeit für persönliche Kommunikation bleibt.
- 2** Recruiterinnen und Recruiter müssen wissen, wie sie KI richtig einsetzen. Sie benötigen zumindest ein grundsätzliches Verständnis für die Technologie.
- 3** Um Blue-Collar Worker zu gewinnen, ist regionales Recruiting das Mittel der Wahl. Die wenigsten Beschäftigten im gewerblichen Bereich würden für einen neuen Job einen Umzug in Kauf nehmen.
- 4** Akademikernachwuchs sollten sich Unternehmen früh heranziehen. Dabei spielen Praktika und Werkstudenten-Tätigkeiten eine wichtige Rolle. Überdies schätzen junge Menschen Hilfe bei der Berufsorientierung.
- 5** Für das internationale Recruiting sind eine mangelnde Willkommenskultur und bürokratische Erschwernisse die größten Hindernisse.



„Durch ChatGPT und die vielen weiteren KI-Tools, die in HR-Software bereits eingesetzt werden, erleben wir eine Demokratisierung der KI-Werkzeuge – und das bringt viele Chancen mit sich.“

Stephan Rathgeber, Vice President Brand & Marketing, onlyfy by XING

erleichtern und wie sie sie ermutigen können, den Weg einzuschlagen, der zu ihnen passt“, so Rathgeber. Wichtig sind laut Benjamin Klemm auch die Entwicklungschancen: „Hochschulabsolventen interessieren sich nicht nur für den Einstieg, sondern auch für die langfristigen Karrierechancen. Unternehmen sollten deutlich machen, wie sie Wachstum und Fortbildung unterstützen.“

Laut Wolfgang Achilles braucht es auf Unternehmensseite vor allem mehr Bewusstsein für die Dringlichkeit, Kontakte zu Hochschulabsolventen früh zu pflegen: „Es wird immer wichtiger, sich Studenten quasi heranzuziehen beziehungsweise sie hierfür gezielt ins Unternehmen zu holen. Das heißt: Die Unternehmen sollten Praktikanten einstellen, um Kontakt mit den jungen Menschen zu bekommen. Sie sollten Werkstudenten zudem nicht nur dann einstellen, wenn sie zum jeweiligen Zeitpunkt gerade gebraucht werden, sondern auch, wenn man sie zukünftig als Mitarbeiter beziehungsweise Mitarbeiterin gewinnen möchte“, sagt der Jobware-Geschäftsführer. Zu viele Unternehmen würden Stellen nur ausschreiben, wenn sie tatsächlich zu besetzen wären. Andere wollten nur Menschen mit Berufserfahrung einstellen. „Perspektivisch ist diese Zurückhaltung beim Recruiting von Hochschulabsolventen fatal, weil diesen Unternehmen in wenigen Jahren viele Mitarbeitende fehlen werden“, meint Achilles.

Internationales Recruiting

Um dem Arbeits- und Fachkräftemangel erfolgreich zu begegnen, bräuchte Deutschland 400 000 Zuwanderer pro Jahr. Doch bürokratische Hürden, Sprachbarrieren und eine mangelnde Willkommenskultur erschweren die grenzüberschreitende Mitarbeitersuche. Insbesondere die mangelnde kulturelle Offenheit sowohl in den Unternehmen als auch in der Gesellschaft wird

kritisiert. „Nicht wenige Unternehmen erwarten, dass ausländische Mitarbeitende deutsch sprechen müssen, auch wenn es der Job nicht unbedingt erfordert oder eine Kommunikation auf Englisch möglich wäre“, sagt etwa Wolfgang Achilles. Diese Haltung führe dazu, dass viele Menschen aus dem Ausland nicht in Deutschland arbeiten und leben wollen. „Die größtenteils arrogante Haltung, die wir Deutschen in den vergangenen Jahrzehnten bei dem Thema an den Tag gelegt haben und die teils immer noch herrscht, bekommen wir nun durch die Zurückhaltung internationaler Fachkräfte zu spüren“, so Stephan Rathgeber. Populistische Strömungen machen die Recruitinglage laut Benjamin Klemm nicht besser. Aus seinem persönlichen Umfeld weiß er, dass in ausländischen Medien über nationalistische Tendenzen in Deutschland berichtet wird, was sich auf die Gesamtbewertung für den Standort Deutschland letztlich negativ auswirke. „Fragt man genauer nach, warum zum Beispiel Krankenpfleger nicht in Deutschland arbeiten wollen, thematisieren diese die Entwicklung der hiesigen politischen Lage in den letzten Jahren“, berichtet Klemm.

Ein gravierendes Problem sind überdies langwierige Verfahren bei Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigungen. Für die Zukunft verspricht die Bundesregierung durch ihr neues Fachkräfteeinwanderungsgesetz zwar Erleichterungen bei der Beschäftigung von Menschen aus Drittländern, doch „insbesondere das Problem der Berufsankennung ist nicht gelöst“, bemängelt Jan Kirchner. Viele Unternehmen könnten durch die bürokratischen Erschwernisse nur mit professionellen Partnern an der Seite international rekrutieren.

Unterstützung bieten mitunter auch die Personaldienstleister. „Über unser Portal ‚The Network‘, an dem führende Jobbörsen weltweit beteiligt sind, können Unternehmen Stellenanzeigen im Ausland buchen. Zudem



„KI entlastet Recruiter und Recruiterinnen von lästigen Pflichtaufgaben. Die persönliche Kommunikation mit dem Bewerbenden rückt dadurch stärker in den Fokus.“

Tobias Zimmermann, Arbeitsmarktexperte und Evangelist, Stepstone

liefern wir hierüber den Kontakt zu Relocation-Anbietern und Instituten, die bei gesetzlichen Fragen weiterhelfen“, sagt Tobias Zimmermann. Dank einer weltweiten Jobstudie, die Stepstone alle zwei bis drei Jahre durchführt, könne man außerdem Empfehlungen geben, in welchen Ländern für bestimmte Berufsgruppen gute Rekrutierungsmöglichkeiten bestünden. Nicht alle Unternehmen erkennen das jedoch als Chance. Immer wieder macht Zimmermann die Erfahrung, dass manche Unternehmen gar keine Bewerbungen aus dem nicht deutschsprachigen Ausland haben möchten.

Die größten Fehler und Chancen

Wo liegt der höchste Verbesserungsbedarf? Und welche Themen müssen die Unternehmen angehen, um bei der Personalgewinnung künftig gut aufgestellt zu sein? Die Abschlussrunde beim Round Table zeigte unter anderem, dass es oft an den absoluten Basics hakt.

„Die Probleme, die im Recruiting-Alltag auftauchen, hängen weitgehend damit zusammen, dass für das jeweilige Unternehmen keine professionelle Karriereseite existiert, dass die Stellenanzeigen verbesserungswürdig sind und dass der Bewerbungsprozess zu kompliziert ist“, bilanziert Jan Kirchner. Auch Sebastian Gora sieht das Problem: „Ein Formular mit 20 Pflichtfeldern im Bewerbermanagementsystem füllt keiner mehr aus. Und wer erst nach drei Tagen mit jemandem Kontakt aufnimmt, nachdem dieser sich in einer App zu einem Job in dem Unternehmen informiert hat, wird die Erfahrung machen, dass derjenige sich dann schon nicht mehr daran erinnern kann.“

Bei nur 13 Prozent der Unternehmen dauert der Bewerbungsprozess laut Wolfgang Achilles sieben Tage, 50 Prozent benötigen mehr als drei Wochen bis zum Vertragsangebot. Die Zahlen beruhen auf einer aktuellen Umfrage von Jobware. Welche Unternehmen beim Recruiting mehr Erfolg haben, liegt für Achilles auf der Hand: „Wer lange Bewerbungsprozesse hat, wird Vakanzen öfter nicht besetzen können.“ Etwas kontroverser wurde das Thema Gehaltstransparenz diskutiert. Stephan

Rathgeber bewertet die Gehaltsangabe in Stellenanzeigen derzeit noch als „nice to have“, ist aber davon überzeugt, dass sie in zwei Jahren ein Muss ist. Er rät den Unternehmen daher dringend, sich vorzubereiten. Dafür plädiert auch Tobias Zimmermann. „Immer mehr Länder führen eine gesetzliche Verpflichtung für eine Gehaltsangabe in Stellenausschreibungen ein“, sagt er. Um am globalen Markt wettbewerbsfähig zu sein, sei die Gehaltstransparenz dringend nötig. Jan Kirchner indes sieht die Angabe einer Gehaltsrange für Jobs außerhalb des Tarifbereichs als problematisch an. Oftmals würde dort eine Schätzung angegeben, die insbesondere Kandidaten mit weniger Berufserfahrung zu unrealistischen Gehaltsforderungen bewege. Kirchner: „Wenn ich beispielsweise eine Gehaltsrange von 45 000 bis 60 000 Euro habe, weil sowohl Menschen mit zwei, aber auch mit 15 Jahren Berufserfahrung für den Job infrage kommen, dann ist davon auszugehen, dass diejenigen mit zweijähriger Berufserfahrung mindestens 55 000 Euro fordern.“ Die Folge seien lange Debatten mit den Bewerbenden, bei denen man erklären müsse, warum man ihnen das nicht zahlen könne.

Aber auch intern sind Diskussionen zu erwarten, wie die Erfahrungen von Malte von Hofe zeigen. Er sieht es prinzipiell als große Chance im Bewerbungsprozess, frühzeitig das Gehaltsspektrum anzugeben. Allerdings würden sich viele Unternehmen noch sehr schwer damit tun, die Gehaltsstrukturen transparent zu machen. „Das gründet oft auf einer Angst vor internen Problemen. Manche haben schon die Erfahrung gemacht, dass Mitarbeitende rebelliert haben, weil eine mit ihrem Job vergleichbare Position mit einem höheren Gehalt angegeben wurde“, sagt er. Interne Gehaltstransparenz ist Stephan Rathgeber zufolge daher die wichtigste Voraussetzung, wenn eine Gehaltsrange bei einer Stellenausschreibung angegeben wird. Konkret: „Was in der Stellenanzeige angegeben wird, muss vorher intern abgeglichen werden.“ Das bringe in der Regel schmerzhaft Diskussionen mit sich, die aber geführt werden müssten. ■