

DAS INVESTMENT

Personalexperte Wilhelm-Christian Helkenberg

Wie können sich Unternehmen im Bewerbungsprozess verbessern?

Es gibt zahlreiche Ratschläge dazu, wie sich Kandidaten in Bewerbungsprozessen besser präsentieren. Weniger häufig wird jedoch die Frage behandelt, was die Firmen in ihren Recruiting-Prozessen verbessern können. Wilhelm-Christian Helkenberg widmet sich diesem Thema in seinem Beitrag und beschäftigt sich dabei mit weit verbreiteten Fehlern, die Personalberater zum Beispiel in der Investmentindustrie immer wieder beobachten.

HR-/ Recruiting-Verantwortliche bemühen sich stets, optimale und wertschätzende Interview- und Auswahlprozesse sowie Auswahlkriterien zu etablieren und diese zum Beispiel durch digitale Feedback-Tools zu verbessern. Vielfach gibt es sie bereits. Zu oft werden sie jedoch durch etablierte Verhaltensweisen, Abweichungen von den Prozessen und Kriterien, [die gelebte Unternehmenskultur](#) oder menschliche Schwächen und die zeitliche Überlastung interviewender Mitarbeiter, die Interviews neben ihrer „eigentlichen“ Arbeit führen, „ausgebremst“.

Was kann ein Unternehmen daran verbessern? (Sofern es denn aktuell extern einstellt. Viele Unternehmen besetzen freie Positionen derzeit aus guten Gründen bevorzugt intern – was aber nicht immer sinnvoll oder möglich ist.)

Der Fokus liegt hierbei auf:

1. der „Candidate Journey“, dem Gesamtcharakter des Recruiting-Prozesses
2. dem Findungsprozess für Kandidaten (eigene Aktivitäten am Markt versus Unterstützung durch Personalberater)
3. den Interviewprozessen mit den eingeladenen Kandidaten
4. den Auswahlkriterien
5. einem Fazit für den Auswahlprozess.

1. „Candidate Journey“ – Gesamtprozessmerkmale

Der Gesamtprozess des Recruitings wird immer mehr als „Candidate Journey“ definiert und gesehen.

Diese „Reise“ bedeutet eine nachvollziehbare und wertschätzende Begleitung von der

DAS INVESTMENT

Stellenausschreibung über die Bewerbung und den eigentlichen Auswahlprozess bis zur finalen Entscheidung über Einstellung oder Absage eines Bewerbers.

Eine zeitnahe und transparente Kommunikation gewinnt an Bedeutung und beeinflusst durchaus auch die Entscheidungsfindung seitens des Bewerbers und stellt ein wichtiges Tool im Rahmen des „Employer Brandings“ dar.

Ebenso sollte das Onboarding nicht vernachlässigt werden, das jeden erfolgreichen Recruiting-Prozess abschließt. Dem neu eingestellten Mitarbeiter einen Mentor für die erste Zeit an die Seite zu stellen, sorgt für schnellere Anbindung an das Unternehmen und lässt oftmals Reibungspunkte gar nicht erst entstehen.

2. Findungsprozess

Viele größere Firmen der Investmentindustrie haben interne Recruiting-Teams aufgebaut, die nicht (nur) den Prozess mit externen Personalberatern organisieren, sondern auch Kandidaten im Markt selbst suchen und ansprechen.

In Zeiten hohen Einstellungsbedarfs versprechen diese Teams Kostenvorteile vor Personalberatern. Wird jedoch wenig extern eingestellt, stellen sie naturgemäß Fixkosten dar. Mancher sagt, interne Teams verstünden das Unternehmen besser und könnten seine Kultur besser kommunizieren sowie die internen Prozesse optimal koordinieren.

Die Zufriedenheit der „Hiring-Manager“ ergibt oft ein anderes Bild. Sie monieren nicht passende Kandidaten und das Fehlen wirklicher „Top-Leute“ unter vorgestellten Kandidaten. Kandidaten sprechen oft von standardisierten und dem Level einer Position nicht angemessenen Ansprachen und von ungenügender Kenntnis der zu besetzenden Position.

Beides wundert nicht und ist nicht „Schuld“ dieser Teams: Oft angesiedelt in der Zentrale, zum Beispiel in London, suchen sie meist in vielen Ländern und für alle Funktionen/Positionen.

DAS INVESTMENT

Hierbei sind diese Teams primär auf soziale Netzwerke angewiesen, in denen sie „Active Sourcing“ betreiben. Nach Suchwörtern identifizierte Kandidaten werden per Standard-(In-) Mail angeschrieben, dann wird „passiv“ auf Reaktion gehofft – die nur in 20 bis 30 Prozent der Fälle überhaupt erfolgt. Kommt ein Kontakt zustande, wird oft nicht auf kulturelle oder „Ebenen-spezifische“ Erfordernisse/Besonderheiten in der Kommunikation geachtet. Ein erfahrener Manager in Frankreich beispielsweise wird ungern aus London mit „Hey Jean, wir haben eine tolle Rolle für dich“ angesprochen.

Oft am Anfang ihrer Laufbahn, konnten sich diese HR-Professionals noch keine langjährigen Netzwerke zu Kandidaten und zu „Sources“ aufbauen, die gute Kandidaten empfehlen. Deshalb kennen sie Kandidaten und deren Fähigkeiten nicht schon vor einer Ansprache, schießen bildlich „aus der Ferne mit Schrot“ in eine undifferenzierte Kandidatenmenge. Auch haben sie nur schwer Zugang zu Kandidaten auf Top-Ebene. Diese sprechen lieber mit Beratern, denen sie vertrauen und die sie lange kennen.

Gerne auch werden in Zeiten knapper Personalberater-Budgets Kandidaten aus eigenen Netzwerken („gute Bekannte“) von suchenden Führungskräften oder Mitarbeitenden des Unternehmens angesprochen und in den Recruiting-Prozess eingesteuert. Das kann ein effizientes Verfahren mit glücklichem Resultat sein. Einiges spricht dennoch dagegen: Nie wurde der Markt systematisch durchforstet, nie weiß ein Unternehmen, ob es nicht andere verfügbare Kandidaten gegeben hätte, die besser sind.

Oft nutzt man Initiativbewerbungen auf Anzeigen oder Website-Postings. Hier gilt dasselbe, zumal sich Top-Leute seltener initiativ bewerben, sondern aktiv angesprochen und überzeugt werden wollen. Zudem neigen Hiring Manager dazu, sich mit Kandidaten aus dem eigenen Netzwerk selbst zu „klonen“ und weniger kritisch bei der Bewertung solcher Kandidaten zu sein.

Auch binden Interviews mit einer Vielzahl initiativer Bewerber, die nur durch Sichtung der Bewerbungsunterlagen vorausgewählt wurden, viel Zeit der Hiring Manager.

Unternehmen sollten insofern sehr sorgfältig abwägen, welche Positionen sie durch interne Teams oder aus dem eigenen Netzwerk heraus besetzen. Das Kriterium, Führungskräfte mit externer Hilfe und Nicht-Führungskräfte durch eigene Teams suchen zu lassen, reicht nicht. Unterschieden werden

DAS INVESTMENT

sollte

zumindest zwischen Rollen, die für Unternehmenserfolg und -reputation wichtig sind, und weniger wichtige Rollen. Die wichtigen können durchaus Spezialisten ohne Führungsaufgaben sein. In der Investmentindustrie sind das zum Beispiel Senior Sales/Funding Manager oder Senior Portfolio Manager et cetera.

3. Interviewprozess

Interviews bilden nach wie vor das Kernstück der meisten Recruiting-Prozesse im Asset Management.

Gerade hier aber lassen sich immer wieder eine Reihe von Schwachstellen beobachten.

Typische Schwachstellen sind:

- Interviewer bereiten sich ungenügend auf das Interview vor und nehmen die Aufgabe nicht besonders wichtig – vor allem Interviewer aus anderen Bereichen als dem einstellenden. Das Lesen des Lebenslaufes (oft im Fahrstuhl auf den Weg ins Interview...) ist oft die einzige Vorbereitung. Eine Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Rolle erfolgt oft ungenügend, abzufragende Kriterien und darauf abzielende Fragen werden kaum vorbereitet.
- Entsprechend oberflächlich ist das Interview: Meist wird der Lebenslauf detaillierter abgefragt, konkrete Fragen zu Anforderungen der Rolle und Qualifikation sowie Zielen des Kandidaten werden nicht gestellt. Interviewer – in der (richtigen) Annahme, Bewerber wollten viel über Position und Unternehmen erfahren, erzählen hierüber und haben damit oft den größeren Redeanteil im Interview. Manch Interviewer erzählt zudem mehr über sich selbst, als er mit Kandidaten über deren Erfahrungen und Leben spricht.
- Insbesondere in der Investmentindustrie dominiert das Abklopfen von Fachwissen und fachlicher Erfahrung die Diskussion über Führungsfähigkeit und strategisches Denken – auch bei der Einstellung von Führungskräften. Natürlich ist es leichter, Fachwissen abzufragen, als in einer Diskussion strategischer Konstellationen oder kritischer Führungssituationen die Einstellung des Kandidaten zu hinterfragen und seine Fähigkeit, diese zu lösen.
- Weil es ja gilt, die fachliche Eignung herauszufinden, entsteht in vielen Interviews der Eindruck, der Kandidat sei „Prüfling“ und bewerbe sich beim Unternehmen, nicht etwa das Unternehmen beim Kandidaten. Das aber ist heute in Zeiten des Mangels an qualifizierten Bewerbern auf allen Ebenen

DAS INVESTMENT

- zumindest gleichwertig. In diesem Bewusstsein sollte man Interviews wertschätzend führen.
- Jeder Interviewer fragt mehr oder minder dasselbe. Es erfolgt keine vorherige Abstimmung über die Fragenschwerpunkte der einzelnen Interviewer. Die Ausnahme bildet HR, das sich primär auf kulturelle und menschliche Faktoren wie Leistungsbereitschaft, Teamgeist und Motivation konzentriert, während die Linie Fachliches prüft.
 - Fragen an Kandidaten werden oft nicht „offen“ gestellt („Was genau würden Sie tun?“ – hier muss Kreativität oder Lösungsorientierung gezeigt werden). Stattdessen werden ihnen Lösungen bereits in den Mund gelegt („Sie würden doch sicher das oder das tun, nicht wahr?“). Wie aussagefähig ist eine Antwort auf so eine Frage?
 - Manche Unternehmen neigen dazu, Kandidaten – auch für Führungspositionen – von den Teams interviewen zu lassen, in die Kandidaten eintreten oder die sie führen sollen. Was positiv nach Teamgeist und partnerschaftlicher Unternehmenskultur klingt, erzeugt aber oft Mittelmaß: Teams wollen keine Top-Performer als „Stars“ in ihrer Mitte, weil sie höhere Ansprüche und das „Herausragen“ aus ihrem Team fürchten.
 - Die Ergebnisse/Bewertungen der einzelnen Interviews werden oft nicht systematisch, zeitnah und professionell zusammengeführt und zu einem Gesamturteil verdichtet. Interviewer stürzen sich nach dem Interview zurück in ihre Arbeit, HR bekommt oft erst Tage später ein dann undifferenziertes Urteil, zum Beispiel: „Den fand ich gut.“ Eine Besprechung aller Interviewer, um Bewertungen zu vergleichen und die Kandidaten in ein Ranking zu bringen, unterbleibt meist. HR muss die (oft aussagelosen) Feedbacks zusammenfassen, oft entscheidet ohnehin der Hiring Manager weitgehend allein.
 - Entsprechend mager sind auch die Feedbacks, insbesondere die Absagen, an die Kandidaten. „Wir haben uns leider für einen anderen Kandidaten entschieden, der noch besser zum Anforderungsprofil passt“. Mit so einer Aussage kann kein Kandidat etwas anfangen, erhält keine Ansatzpunkte, sich selbst zu verbessern. Einen guten Eindruck hinterlässt das nicht.

Wie kann man das verbessern?

DAS INVESTMENT

Ein einfaches, perfektes Lösungskonzept gibt es nicht. Vielfache, auch kleinere Verbesserungen beim Set-up und Ablauf des Prozesses schon. Fest steht, es kostet mehr Zeit und Engagement, als heute oft investiert wird.

- Strategieberatungen zum Beispiel bilden schon lange bereichsübergreifende „Interviewer Core-Groups“ aus interessierten, freiwilligen Mitarbeitern. Sie werden ausgewählt, in Interviewtechniken und in der positiven, konsistenten Darstellung des Unternehmens geschult und haben die Durchführung von Bewerbungsgesprächen in ihrer Zielvereinbarung. Hiring Manager interviewen erst am Ende des Interviewprozesses mit der Core-Group. Natürlich können viele dieser Core-Group-Interviews online geführt werden. Die Core-Groups verstehen die von HR designten Prozesse und Kriterien, nehmen sie ernst, halten sich daran, da sie oft ein intrinsisches Interesse am Recruiting haben. Was bei Strategieberatungen funktioniert, wird sich allerdings höchstens bei größeren Unternehmen etablieren lassen, auch benötigt es (bei HR) jemanden, der diese Group steuert und koordiniert.
- Interviewer sollten sich abstimmen, wer was im Schwerpunkt fragt. Informationen über Position und Unternehmen sollten auf maximal zwei Interviewer beschränkt sein.
- Es ist schwer, Persönlichkeitsmerkmale im Interview herauszufiltern. Wie erfährt man, wie stressresistent ein Kandidat ist? Interviewer sollten hierfür zumindest Interview-Leitfäden erhalten. Diese sollten auch darauf hinweisen, immer auf konkreten Beispielen für das zu bestehen, was ein Bewerber sagt.
- Kleine, vorbereitete Case-Studies (keine langen, sondern kurze, die der Interviewer vorträgt und mit dem Bewerber im Interview diskutiert) können die Herangehensweise eines Bewerbers an Situationen transparent machen. Sie sollten vorbereitet im Kopf des Interviewers oder in einer Liste verfügbar sein.
- Fachliche wie persönliche Auswahlkriterien sollten jeweils auf wenige beschränkt und nach Wichtigkeit gerankt werden (maximal drei bis vier „Kernanforderungen“ – kein Mensch kann 15 Kriterien der Positionsbeschreibung im Interview wirklich abfragen). Natürlich müssen Interviewer Kriterien und ihre Gewichtung kennen.
- Standardisierte Zusammenfassung-Routinen (Fragebögen, aber eher online oder obligatorische Feedbackrunden aller Interviewer) mit Angabe des Erfüllungsgrads sollten etabliert sein, um zu einem zusammengefassten Urteil aller und einer eindeutigen Reihenfolge der Kandidaten zu kommen.

DAS INVESTMENT

4. Auswahlkriterien

Welche Kriterien über die Eignung entscheiden hängt naturgemäß von der jeweiligen Funktion und dem

Unternehmen ab und kann nicht generalisierend besprochen werden.

Hier soll auf – oft unbewusst angewendete – Kriterien und gegebenenfalls ihre Gewichtung eingegangen werden, die – neben positionsspezifischen „Kernanforderungen“ – bei der Auswahl oft eine wichtige Rolle spielen, aber die wirkliche Eignung von Kandidaten für eine bestimmte Position verzerren.

- Gefragt sind oft Top-Ausbildungen von Top-Universitäten (im Extrem: „Ivy League“ Business Schools). Insbesondere bei Rollen, bei denen Kommunikationsfähigkeit und Sensibilität zu den Kernerfolgskriterien gehört, sollte die Reputation der Ausbildungsstätte aber weniger zählen. In Unternehmensberatungen beispielsweise sind (natürlich auch top-ausgebildete!) Absolventen der HSG St. Gallen oder der WHU langfristig manchmal erfolgreicher als Wharton- oder Harvard-MBAs. Sofern die Uni als Auswahlkriterium herangezogen wird (oft in der Vorauswahl von Kandidaten), sollten die Erfolgsfaktoren einer Rolle mit den Stärken einer Uni abgeglichen, nicht Top-Uni undifferenziert mit zukünftigem Top-Erfolg eines Kandidaten gleichgesetzt werden.
- Erwähnt wurde, dass im Investment Management auch bei Führungspositionen fachliche Kenntnisse und Erfahrung oft mehr zählen als (schwerer zu ermittelnde) strategische Denkfähigkeit, Personalführung und Problemlösungsfähigkeit. Hier sollte schon in der Positionsbeschreibung ein entsprechender Fokus klar und im Interviewprozess wirklich beachtet werden.
- (Über-)Betonung fachlicher Kompetenz führt oft zu „1:1-Besetzungen“: Bevorzugt werden Kandidaten, die eine vergleichbare Position aktuell innehaben. „Quereinsteiger“ aus anderen Funktionen (oder gar Branchen), die aber vergleichbare Kernfähigkeiten erfordern, werden ausgesiebt. Man glaubt an höhere Trefferquote, vernachlässigt aber neue Blickwinkel und kreative Lösungen. Dieses Denken fördert naturgemäß „Schornsteinkarrieren“. So wird der beste Portfoliomanager zum Leiter Portfoliomanagement und dann CIO – der aber hat als Mitglied des Vorstands oder der Geschäftsführung auch unternehmensstrategische Verantwortung, zu der eine Schornsteinlaufbahn nur bedingt qualifiziert.
- Das Renommee des aktuellen Arbeitgebers wird überbewertet, beeindruckt gelegentlich. Top-

DAS INVESTMENT

Namen

gelten als Erfolgsgarant. In der Investmentindustrie werden für Vertriebsrollen oft

Kandidaten

von Top-Anglo-Amerikanischen Adressen gefordert. Verkaufen können aber oft Sales-Manager kleinerer, unbekannter Firmen viel besser, die es viel schwerer haben, Termine zu bekommen und fachlich mehr überzeugen müssen. Der nachweisbare Track-Record unter Berücksichtigung der „erschwertten Bedingungen“ einer gegebenenfalls kleinen unbekanntem Adresse sollte hier zählen.

- „Cultural Fit“ ist wichtig und fördert Effizienz und Unternehmenspositionierung. Wenn er aber als „Gleichheit“ missinterpretiert wird, Menschen aus anderen Kulturen und mit anderer Sozialisation, anderen Verhaltensweisen und ungewöhnlichem Aussehen – meist unbewusst oder insgeheim – aussortiert, gefährdet er Teamdiversität, Kreativität und bessere Performance.
- Dass weibliche und diverse Kandidaten bei gleicher Qualifikation bevorzugt werden, dürfte allgemein akzeptiert und normal sein. Dass manchmal männliche Kandidaten gar nicht in den Prozess einbezogen werden – was durchaus, meist inoffiziell, vorkommt - oder aber bessere Männer aussortiert werden, weil das Unternehmen den Anteil weiblicher Führungskräfte erhöhen will/muss und dieser in der Zielvereinbarung der Hiring Manager festgeschrieben ist, kann später zu Problemen führen. Ein Plädoyer für die bessere Qualifikation ungeachtet des Geschlechts wird von vielen Karrierefrauen geteilt.
- Internationale Führungskräfte werden in deutschen Unternehmen ungeachtet internationaler Unternehmensaktivität immer noch kritisch betrachtet. Natürlich gibt es Rollen, zum Beispiel im lokalen Vertrieb, die fließendes Deutsch erfordern. Oft genug aber sortiert der Wunsch nach bequemerer Kommunikation in Gremien und der Zusammenarbeit dazu, internationale Kandidaten auszusortieren, die kein fließendes Deutsch sprechen. Auch das wird naturgemäß nicht transparent gemacht.

Dieser unbewussten oder insgeheimen Anwendung solcher Kriterien bei der Auswahl vorzubeugen, ist

schwer. Jeder Interviewer und Entscheider muss sich diese missbräuchlichen Auslegung bewusst machen. Und ein offener, transparenter Diskussionsprozess über die Kandidatenbewertung in Kreis aller Interviewer/Entscheider beugt solchen Mechanismen vor.

DAS INVESTMENT

5. Fazit

Die empfundene Qualität des Auswahl- und Interviewprozesses steht nicht an erster Stelle der Kriterien, nach denen sich ein guter Kandidat für oder gegen ein Unternehmen entscheidet. Sinngehalt der Aufgabe und Sinnhaftigkeit der Unternehmensaktivität (insbesondere in Bezug auf Nachhaltigkeit), Gestaltungsmöglichkeiten der Position, Produkte/Services des Unternehmens (oft auch in Bezug auf Sinnhaftigkeit/Nachhaltigkeit) sowie Gehalt und Arbeitsausgestaltung (Homeoffice et cetera) stehen meist vor dem Bewerbungsprozess, auch vor der Gesamtempfindung „Candidate Journey“.

Aber: Oft entscheidet sich im Auswahlprozess, ob sich ein Kandidat im Nachgang zum Auswahlverfahren mit diesen Merkmalen des Unternehmens überhaupt so intensiv befasst, wie es für seine positive Entscheidung erforderlich ist. Und ein besserer Prozess erleichtert es einem Kandidaten herauszufinden, wie gut ein Unternehmen zu ihm passt. Fehlurteile treffen nicht nur den Kandidaten selbst, sondern auch das Unternehmen.

Umgekehrt ermöglichen optimierte Prozesse und Auswahlkriterien dem Unternehmen, sich dem Kandidaten gegenüber positiv – oder besser: wahrheitsgemäß – darzustellen und auch, die tatsächliche Eignung eines Kandidaten treffsicherer herauszufinden. Eine Optimierung der Auswahlprozesse liegt somit in beiderseitigem Interesse, auch der Asset Manager, die hier investieren sollten.

Dieser Artikel erschien am **12.06.2024** unter folgendem Link:
<https://www.dasinvestment.com/bewerbung-recruiting-asset-manager-personal-beratung/>