

Herausforderungen im HR

Leitfaden für eine optimierte
Personalbeschaffung

- 1 Die Phasen der Personalbeschaffung und Problemfaktoren**
- 2 Probleme und Tücken**
- 3 Sourcing Services**
- 4 Zusammenfassung**



Finanzdienstleistungen sind ein klassisches „People Business“,

und das wird sich auch trotz der Fortschritte in Bereichen wie Automatisierung, quantitative Analyse und künstliche Intelligenz in absehbarer Zukunft nicht ändern. Die Beschaffung geeigneter Fachkräfte wird daher auch in Zukunft in jeder Branche entscheidend für Erfolg oder Misserfolg sein.

Und trotzdem kommt es bei der Auswahl der richtigen Kandidaten immer wieder zu Engpässen im Recruiting-Prozess. Das hängt damit zusammen, dass die maßgeblichen Phasen des Sourcing und Screenings von Kandidaten äußerst zeitaufwändig sind und fundierte Kenntnisse bewährter HR-Praktiken sowie des Finanzwesens voraussetzen, und nicht jede Personalabteilung verfügt über das nötige Know-how und die erforderlichen Kapazitäten zur optimalen Umsetzung.

Zu diesen alltäglichen, mit Neueinstellungen verbundenen Anforderungen und Belastungen kommen jetzt auch noch die Folgen der COVID-19-Pandemie zum Tragen, und Unternehmen sind plötzlich vor ganz neue Probleme gestellt.

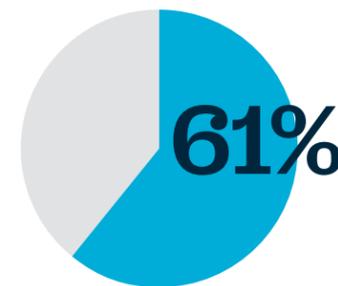
Zwar haben sich manche Recruiting-Prozesse im Zuge der Pandemie verlangsamt. Doch viele Unternehmen müssen gerade jetzt kritische neue Positionen und dringende Neubesetzungen priorisieren. Und infolge der anhaltenden Bemühungen vieler HR-Teams, das Wohlergehen der Mitarbeiter zu unterstützen und für beste Praktiken in der neuen Remote-Arbeitswelt zu sorgen, bleibt für die Personalbeschaffung jetzt noch weniger Zeit als sonst.

Von Sourcing und Screening bis hin zu Vorstellungsgesprächen und Überprüfung der Kandidaten – der Recruiting-Prozess ist oft langwierig. Eine Optimierung der arbeitsintensivsten Elemente dieses Prozesses ist aktuell daher wichtiger denn je.

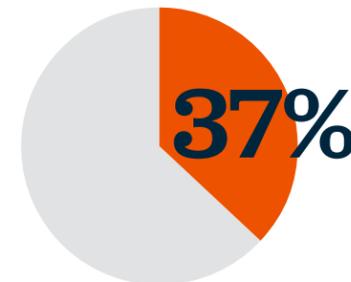
Glücklicherweise gibt es einen effektiven Lösungsansatz, um die zeitraubenden Aspekte des Recruiting-Prozesses erheblich zu reduzieren. Dieser Leitfaden soll aufzeigen, wie die diversen mit Personalrekrutierung verbundenen Belastungen gemindert werden können, während gleichzeitig das bestmögliche Ergebnis gewährleistet wird: die Einstellung des idealen Kandidaten.



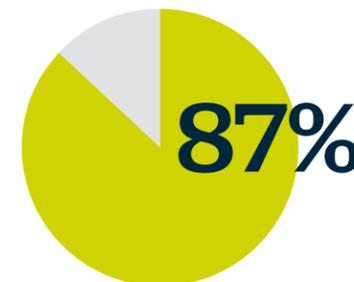
Die Phasen der Personalbeschaffung und Problemfaktoren



61% der Personalbeschaffer bezeichneten die Suche nach qualifizierten, erfahrenen Talenten als größte Herausforderung*



37% bezeichneten es als schwierig, Talente mit den richtigen Kompetenzen zu finden*



87% der HR-Experten gab an, „kaum bzw. keine qualifizierten Kandidaten“ für die zu besetzenden Stellen zu finden†



Die Phasen der Personalbeschaffung

Wie jeder Personalbeschaffer weiß, besteht der Recruiting-Prozess grundsätzlich aus drei Kernphasen – und jede dieser Phasen stellt andere Anforderungen an das HR-Team.



Definition

Zuallererst muss definiert werden, welche Eigenschaften ein idealer Kandidat für eine bestimmte Stelle mitbringen muss.



Sourcing

Es müssen Kandidaten gefunden werden, die diesen konkreten Eigenschaften und Anforderungen so weit wie möglich entsprechen.



Screening

Schließlich muss im Rahmen eines Auswahlprozesses entschieden werden, welcher Kandidat am besten für die entsprechende Stelle geeignet ist.

Definition

Vor Beginn eines jeden Recruiting-Prozesses müssen die Stakeholder zunächst Anforderungen und Ziele definieren. In dieser Phase müssen Personalbeschaffer bei der Anwerbung von Spitztalenten schnell aktiv werden, da sonst die Gefahr besteht, den potenziellen Idealkandidaten zu verlieren: Spitztalente sind erfahrungsgemäß nur 10 Tage verfügbar, bevor sie von jemandem eingestellt werden*. Das ist jedoch nur dann möglich, wenn der Aufgabenbereich und die sogenannte Employer Value Proposition, also das Alleinstellungsmerkmal als Arbeitgeber, schon früh im Prozess klar definiert werden. Des Weiteren müssen alle Teammitglieder in der Lage sein, sich im Rahmen der zu Beginn des Prozesses vereinbarten Grundsätze gegenseitig zur Rechenschaft zu ziehen.

Sourcing

Gutes Sourcing hebt den qualifiziertesten Kandidaten von den qualifizierten Kandidaten ab. Im Bereich Finanzdienstleistungen könnte ein Personalbeschaffer, dem es an fundierten Kenntnissen in Bezug auf die erforderlichen Kompetenzen mangelt, dabei durchaus Wichtiges übersehen. Auf einem angespannten Arbeitsmarkt könnte ein Personalbeschaffer beispielsweise für einen Job, der Java-Kenntnisse erfordert, einen herausragenden Technologen übersehen, der sich gut mit C# auskennt.

Screening

Wie jeder Personalbeschaffer weiß, ist der Auswahlprozess allzu häufig ein Kompromiss – oft muss man sich letztlich für die Person entscheiden, die dem Idealkandidaten am nächsten kommt. Bei einem fachmännisch durchgeführten Prozess hat der Personalbeschaffer jedoch die Auswahl zwischen mehreren Kandidaten, die alle dem Anforderungsprofil entsprechen.

Gleichzeitig ist dies die Phase, in der am meisten auf dem Spiel steht. Viele der erfolgreichsten globalen Finanzdienstleister wie Goldman Sachs oder Bridgewater sind für ihre langwierigen und rigorosen Auswahlverfahren bekannt – in den Worten des ehemaligen CEOs von Goldman, Lloyd Blankfein: „Wir quälen sie mit 45 Vorstellungsgesprächen“. Genau wie bei erstklassigen Universitäten bedeutet deshalb eine hohe Anzahl an Absagen nicht zwangsläufig, dass es Probleme im Bewerbungsprozess gibt.



Problemfaktoren

Die meisten Schwierigkeiten ergeben sich in Wirklichkeit in der Sourcing-Phase: 61% der Personalbeschaffer hielten die Suche nach qualifizierten, erfahrenen Talenten für die größte Herausforderung, und 37% fanden es schwierig, Talente mit den richtigen Kompetenzen zu finden*. In vielerlei Hinsicht beruht diese Phase zu gleichen Teilen auf Quantität und Qualität. Personalbeschaffer müssen nicht nur eine Fachkraft finden, die die Anforderungen des Teams erfüllt, sondern gleich mehrere Fachkräfte. Selbst in einem weniger konkurrenzbetonten Einstellungsmarkt stellt dies für Personalbeschaffer eine Herausforderung dar, denn hierfür benötigen sie umfangreiche Kenntnisse über jede einzelne zu besetzende Stelle.



Bei der Definition und dem Sourcing für eine neue Stelle müssen Personalbeschaffer zunächst feststellen, welche Faktoren überhaupt zu diesem freien Arbeitsplatz geführt haben, zum Beispiel Unternehmenswachstum, Ausscheiden eines Mitarbeiters oder organisatorische Neuausrichtung. Mit diesen Aspekten wollen wir uns nun näher befassen:

Wachstum

Der angenehmste Grund für das Anwerben neuer Mitarbeiter ist, dass eine Unternehmensgruppe oder Unternehmenseinheit wächst. Diese Art des Einstellungsbedarfs ist leichter zu bewältigen, weil Sie Ihren Bedarf besser kontrollieren können. Allerdings kann sich das Anwerben von Personal in einem bestimmten Wachstumsbereich auch schwierig gestalten, weil andere Unternehmen gleichzeitig oft dasselbe Wachstum erfahren. Dies führt dann zu einem „heißen“ Markt, in dem es mehr freie Stellen als geeignete Kandidaten gibt. In diesen Situationen kann es sinnvoll sein, quer zu denken: Könnten die Kompetenzanforderungen flexibler gestaltet und Remote-Fachkräfte für diese Stelle in Erwägung gezogen werden?

Ausscheiden eines Mitarbeiters

Auch wenn diese Situation weniger wünschenswert ist, müssen Personalbeschaffer beim Ausscheiden eines Mitarbeiters aus dem Betrieb im Normalfall einen geeigneten Ersatzkandidaten suchen. Dies sollte jedoch nicht gänzlich negativ betrachtet werden: Oft bietet sich hierdurch die Gelegenheit, die frei gewordene Position neu zu überdenken und das Anforderungsprofil bei Bedarf anzupassen. Damit kann reflektiert werden, wie sich das Unternehmen als Ganzes verändert hat.

Veränderung

Schließlich gibt es Fälle, in denen Arbeitgeber völlig neue Anforderungsprofile entwickeln, zum Beispiel wenn eine Änderung der strategischen Ausrichtung einen Bedarf an speziellen Fachkräften mit sich bringt. Diese Situation ist häufig am schwierigsten zu bewältigen: Zu einem Zeitpunkt, an dem sich die strategische Gesamtausrichtung verändert, muss das HR-Team plötzlich eine erhebliche Anzahl von Einstellungen und Entlassungen vornehmen und gleichzeitig mit Führungskräften vollkommen neue Anforderungsprofile erstellen. Gleichzeitig muss abgewogen werden, neue Arbeitsplätze unternehmensintern zu besetzen anstatt extern neue Mitarbeiter anzuwerben.





Probleme und Tücken

Wie bereits erwähnt ist die Sourcing-Phase ein wesentlicher Teil des Prozesses und erfordert umfangreiche Kenntnisse über die einzelnen Aufgabenbereiche und die Arbeitsmarktlage. Selbst in einem einzigen Teilssektor einer bestimmten Region ist dies bereits eine Vollzeitaufgabe. Doch welche zusätzlichen Hindernisse müssen Personalbeschaffer im Laufe des Recruiting-Prozesses überwinden? Einige Probleme liegen oftmals außerhalb des Einflussbereichs eines Personalbeschaffers.

Zeit

Zeit ist ein konstanter Problemfaktor – da sind sich die meisten HR-Experten einig. In manchen Fällen können zeitliche Einschränkungen zu einem weniger effektiven Überprüfungsprozess und somit dazu führen, dass die Stelle einer nicht qualifizierten – bzw. nicht der am qualifiziertesten – Fachkraft angeboten wird. Teams wollen oft sofortige Ergebnisse sehen. Die Personalbeschaffer brauchen jedoch Zeit, um einen Arbeitsplatz und dessen Anforderungen und Nuancen genau zu verstehen und herauszufinden, ob die einzelnen Kandidaten diesen Anforderungen entsprechen.

Marktnachfrage

Die Branche entwickelt sich immer weiter, und im gleichen Maße entwickeln sich auch die mit Trends und Nachfrage verbundenen Arbeitsplätze. Datenverarbeitung zum Beispiel ist bereits seit zehn Jahren ein branchenweiter Schwerpunkt. Demzufolge sind die Ansprüche in Berufen im Bereich der Datenerhebung und -bearbeitung gestiegen – sowohl im Hinblick auf die für Neuanwerbungen erforderliche Zeit als auch bei Gehaltsforderungen. Personalbeschaffer stehen somit von dem zusätzlichen Problem, geeignete Kandidaten für sich zu gewinnen, deren Know-how von Unternehmen in der gesamten Finanzdienstleistungsbranche begehrt wird.



Persönliche Netzwerke

Besonders in hochvernetzten Berufen wie Vertrieb und Handel ist die Versuchung groß, die Informationserfassungsphase einfach zu überspringen und die Kandidatenliste mit Empfehlungen aus den persönlichen Netzwerken der Abteilung zu füllen, die nach neuen Mitarbeitern sucht. Für manche Stellenausschreibungen mag dies funktionieren. Grundlegend ist von einer solchen Methode jedoch abzuraten. Erstens kann so ein unvorteilhaftes Jobwechsel-Karussell entstehen, bei dem alle Beteiligten die Gelegenheit nutzen wollen, Gehaltserhöhungen auszuhandeln. Zweites birgt die Nutzung bestehender Netzwerke die Gefahr von unbewusster Voreingenommenheit.

Bewerbungs-Spam

Leider führt die moderne Welt der Online-Technologie, die uns auf internationaler Ebene mit geeigneten Bewerbern verbindet, zwangsläufig auch dazu, dass man eine hohe Anzahl weniger geeigneter Kandidaten erreicht. Diese Art von „Bewerbungs-Spam“ kann sich für Personalbeschaffer, besonders bei Großbanken, als regelrechte Plage erweisen. Es ist nicht immer möglich, ein so detailliertes Anforderungsprofil zu verfassen, das nur die Talente anspricht, die Sie auch zum Vorstellungsgespräch einladen würden. Oft wird erst nach Eingang der ersten Bewerbungen klar, durch welche Eigenschaften sich die attraktivsten Kandidaten wirklich herauskristallisieren würden.

Kosten

Natürlich gibt es Fachleute, deren gesamte Karriere auf das Ausbauen, Recherchieren und Pflegen von Netzwerken aus potenziellen Bewerbern ausgerichtet ist. Diese sogenannten Headhunter sind normalerweise stark auf bestimmte Bereiche spezialisiert. Zudem sind sie meist teuer – das typische Zahlungsmodell beruht auf einem Erfolgshonorar, das einem festgelegten Anteil (oft 30 %) des ersten Jahresgehalts des erfolgreichen Kandidaten entspricht. Manchmal wird außerdem noch eine Prämie oder ein einmaliger Bonus bei Stellenantritt fällig.

Für manche Arbeitsplätze bieten sich auch Personalvermittlungsbüros an, besonders bei Standard-Jobs, bei denen die erste Phase des Verstehens und Spezifizierens des Anforderungsprofils unkompliziert ist oder durch die Arbeitsbeschreibung impliziert wird („Netzwerkadministrator“ oder „Swaps Trader“). Je spezialisierter die Aufgaben jedoch sind und je spezifischer sie auf die Bedürfnisse eines bestimmten Unternehmens zugeschnitten sind, desto mehr kann es zu erheblicher Doppelarbeit zwischen den von Ihnen bezahlten Leistungen und der von der Vermittlungsfirma selber auszuführenden Arbeit kommen.





Sourcing Services

Angesichts der zahlreichen oben aufgeführten Probleme ist es durchaus nachvollziehbar, dass viele der größten und erfolgreichsten Unternehmen der Welt ihre „Humankapitalakquise“-Funktionen organisatorisch vom Rest ihrer Personalabteilung getrennt haben. Wenn Ihr Betrieb eine ausreichende Größenordnung hat, um die Kosten zu rechtfertigen, oder wenn Sie das Glück haben, über erhebliche Mittel zu verfügen, spricht durchaus einiges für die Zuweisung dedizierter Personalanwerbungsaufgaben. Manchmal ist es aber nicht notwendig, diese Aufgaben intern auszuführen.

So funktioniert

eFinancialCareers bietet eine effektive Lösung für Ihr Personalbeschaffungsproblem. Wir werden nach Abschluss der Phase „Definition“ aktiv und unterstützen Sie bei der Bewältigung der arbeitsmarktorientierten „Sourcing und Screening“-Phasen. Nachdem Sie die Arbeitsplatzbeschreibung und Profilanforderungen spezifiziert haben, leiten Sie diese an unser Sourcing-Services-Expertenteam weiter, das die Erstellung und Einstufung einer überschaubaren Kandidaten-Shortlist übernimmt. Diese Kandidaten werden von uns „vorüberprüft“, um ihre Eignung zu verifizieren, sonstige arbeitsplatzspezifische Anforderungen zu bestätigen und ihr Interesse festzustellen.

Anschließend erhalten Sie eine erste Shortlist mit der Bitte um Feedback innerhalb von 48–72 Stunden, sodass das Team die Suche bei Bedarf weiter optimieren kann. Von diesem Zeitpunkt an sind wir mit Ihnen mindestens einmal wöchentlich in Kontakt, um weitere geeignete Kandidaten vorzustellen und im weiteren Prozessverlauf Ihr Feedback einzuholen. Sobald Entscheidungen in Bezug auf Vorstellungsgespräche getroffen wurden, werden wir auf Wunsch erste Kontakte aufnehmen und die Prozessphasen entweder über unsere Systeme oder in Ihrem Bewerbermanagementsystem weiterverfolgen.



Personalbeschaffung leicht gemacht

Wir von eFinancialCareers übernehmen die mühsame Kleinarbeit für Sie und senden Ihnen innerhalb von 48 Stunden Bewerberprofile per E-Mail.



Erweiterte Suchen

In unserer eFinancialCareers-Datenbank, eine der größten Kandidaten-Datenbanken weltweit, speichern wir Angaben von mehr als 950,000 Fachkräften. Zusätzlich zu den Talenten, die ihr Interesse auf unserer Website angemeldet oder auf Anzeigen geantwortet haben, halten wir auch Daten von früheren Kandidaten und Bewerbern, die seit ihrem ersten Kontakt mit unserer Website einmal oder mehrmals den Arbeitsplatz gewechselt haben. Alle diese Informationen stehen ausschließlich unserem Sourcing-Services-Team zur Verfügung. Das bedeutet, dass das Team auf einen sehr viel größeren Talent-Pool zugreifen kann als dies mit einer einfachen Stellenanzeige möglich wäre.

Durch die Zugriffsmöglichkeit auf mehrere externe Datenquellen können in manchen Fällen Kandidaten auch durch Social Outreach und über Dritte identifiziert werden. Zudem bieten unsere Datenquellen Aufschluss über das marktgängige Gehalt für bestimmte Berufe. Dies kann besonders in Zeiten von Wachstum und strategischer Veränderung wichtig sein, wenn Unternehmen Mitarbeiter für einen völlig neuen Arbeitsplatz suchen.

Aufgrund der Position, die eFinancialCareers auf dem Arbeitsmarkt einnimmt, kann unser Team mithilfe eines Multispezialisten-Modells weltweite Suchen durchführen. Zu unserem Kundenstamm gehören große und mittelständische Unternehmen, die auf Märkten in Nord- und Südamerika, Asien-Pazifik, im Nahen Osten, Afrika und Großbritannien tätig sind. Wir rekrutieren Kandidaten aller Mitarbeiterebenen, von Nachwuchskräften bis hin zu leitenden Direktoren. Unsere Suchkapazitäten umfassen auch Teilsektoren der Finanzbranche wie Vertrieb, Compliance und Investment Banking und sind im Technologiebereich besonders schnell gewachsen.



Sortieren von Kandidaten

Nach Abschluss der Suche erstellen wir zunächst eine grobe Liste mit Namen potenzieller Kandidaten, die die Anfangskriterien erfüllen. Diese Liste wird im Laufe des Auswahlverfahrens jedoch noch weiter verfeinert. Bei der genaueren Analyse trennt sich hier die Spreu vom Weizen. Damit wirklich nur geeignete Kandidaten in die Auswahlphase gelangen, übernimmt unser Team den Erstkontakt, um Einzelheiten und Interesse zu bestätigen und die über jeden potenziellen Kandidaten zur Verfügung gestellten Informationen genauer zu evaluieren.

Kontaktaufnahme, Vorstellungsgespräch und Nachverfolgung

Je nach Bedarf des entsprechenden Unternehmens kann sich unsere Beteiligung auch ausschließlich auf das Sourcing und Screening der Kandidaten konzentrieren. Bei kleineren Unternehmen, die über weniger Mittel für den Recruiting-Prozess verfügen, sind wir auch gern mit den Anfangsphasen des Vorstellungsprozesses behilflich – bei der Kontaktaufnahme, besonders in sensiblen Fällen, wenn ein Arbeitgeber seine Identität in den Frühphasen der Bestätigung womöglich noch zurückhalten möchte, und bei der Verwaltung von Terminkalendern. Zudem können wir nachverfolgen, welche Kandidaten sich in welchen Phasen des Prozesses befinden. Auf Wunsch können unsere Talentakquise-Spezialisten den Prozess auch bis hin zum endgültigen Angebot betreuen.



Zusammenfassung

In der Finanzdienstleistungsbranche dreht sich alles um Menschen. Unternehmen, die die idealen Fachkräfte für sich gewinnen können, sind für den nachhaltigen Erfolg langfristig besser aufgestellt. Dennoch haben Arbeitgeber oft Probleme, herausragende Fachkräfte ausfindig zu machen und an Bord zu holen.

Manchmal verfügen interne HR-Teams einfach nicht über die nötige Branchenexpertise, um die perfekten Talente zu finden. Es kann auch vorkommen, dass selbst versierteste Personalbeschaffer nicht mit dem Bedarf an Neueinstellungen mithalten können, zum Beispiel wenn ihr Arbeitgeber ein extrem hohes Wachstum verzeichnet.

Welcher Grund auch vorliegen mag, ein Engpass im Prozess kann ein unterbesetztes Team – und das Geschäftsergebnis des Unternehmens – erheblich unter Druck setzen. Übergangslösungen können zwar helfen, diese Probleme kurzfristig zu bewältigen. Langfristig lohnt es sich jedoch, einen Spezialisten zu Rate zu ziehen, der sich bestens in der Finanzdienstleistungsbranche auskennt und weiß, wie man erstklassige Kandidaten bewertet und für sich gewinnt.

Das Sourcing-Services-Team von eFinancialCareers unterstützt Sie effektiv dabei, die perfekten Talente für Ihr Unternehmen zu finden. Dabei übernehmen wir Aufgaben im Rahmen der Personalbeschaffung, damit Sie sich voll und ganz auf Ihr Geschäft konzentrieren können. Ein eigens auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens aufgestelltes Team passt die Suche nach den idealen Kandidaten individuell auf Ihre Anforderungen an. Damit verkürzen wir den Recruiting-Prozess erheblich und stellen Ihnen bereits nach drei Tagen Profile hochqualifizierter und interessierter Kandidaten vor. Wir kümmern uns um Sourcing und Screening. Damit müssen Sie nur noch das Vorstellungsgespräch zu führen, alle zum Onboarding erforderlichen Informationen liefern und den Einstellungsvertrag unterzeichnen.





Über uns

eFinancialCareers, ein Tochterunternehmen von DHI, ist die weltweit führende Karriereplattform für die Finanzwelt, wenn es um die Vermittlung von Top-Talenten geht. eFinancialCareers verbindet Fachkräfte aus dem Finanzdienstleistungssektor effizient mit Arbeitgebern und bietet unverzichtbares Branchenwissen, Karriereinformationen und die neuesten Chancen und Möglichkeiten, die notwendig sind, damit Finanzprofis ihr Potential voll ausschöpfen können. Durch unsere Lösungen zur Talentanalyse und -akquise vermitteln wir Arbeitgebern einzigartige Einblicke in die Talentlandschaft. Wir helfen ihnen dabei, die hochqualifizierten Fachkräfte zu finden und zu halten, die sie brauchen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen. eFinancialCareers hat lokale Websites in 19 Märkten quer durch Nordamerika, Europa, den Asien-Pazifik-Raum und die Finanzzentren im Nahen Osten.

Entscheiden Sie sich noch heute für einen optimierten Recruiting-Prozess. Wir beraten Sie gerne persönlich. Setzen Sie sich mit einem Vertreter von eFinancialCareers in Verbindung.

sales@efinancialcareers.com



eFinancialCareers ist ein Tochterunternehmen der [DHI Group, Inc.](#) (NYSE:DHX)