

# Wie Geldhäuser heute Talente gewinnen

Im Recruiting kommt es für Arbeitgeber darauf an, die richtige Balance zu wahren: KI-gestützte Tools können Prozesse beschleunigen, sollten aber nicht zulasten der persönlichen Ansprache eingesetzt werden. Empathie und Authentizität machen den Unterschied.

**Andreas Krischke**

In den Bereichen Recruiting, Employer Branding und Arbeitsmodelle setzten Finanzinstitute bis vor wenigen Jahren auf weitgehend stabile, von geringer Innovationskraft geprägte Strategien. Dann jedoch änderte sich das Umfeld grundlegend: LinkedIn etablierte sich im beruflichen Netzwerk als dominierende Plattform, die Pandemie stellte die etablierten Regeln des Arbeitslebens zur Diskussion, und der demografische Wandel machte schmerzhaft deutlich, dass Personalgewinnung und -bindung sich vom wichtigen Erfolgs- zum kritischen Wettbewerbsfaktor entwickelt haben. Banken und Sparkassen müssen daher nicht nur schneller und effizien-

ter rekrutieren, sondern zugleich als glaubwürdige und attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden.

Künstliche Intelligenz (KI) hilft heute vor allem in der Definition des Personalbedarfs. So lassen einige Unternehmen interne Stellenbriefings – häufig in Form von Videokonferenzen – automatisch transkribieren und von der KI um relevante Details aus der Diskussion ergänzen. Das Ergebnis sind Stellenbeschreibungen, die nach Einschätzung vieler HR-Manager präziser ausfallen als die traditionellen, adaptierten alten Vorlagen. Anschließend erstellt die KI je nach Bedarf verschiedene Formate – etwa eine interne Funktionsbeschrei-

bung, eine Interview-Checkliste, eine externe Ausschreibung oder ein Social-Media-Posting.

Im nächsten Schritt übernehmen KI-gestützte Matching Engines die Analyse von Lebensläufen, gleichen diese mit den Anforderungsprofilen ab, bewerten die Ergebnisse, erstellen ein Ranking und koordinieren auf Wunsch auch die Terminvereinbarung. Darüber hinaus kann die KI dem Interviewer für jeden Kandidaten eine individuell zugeschnittene Fragenliste bereitstellen, um die Eignung im Gespräch gezielt zu prüfen. Insbesondere für Führungskräfte im Top-Management ist das ein erheblicher Effizienzgewinn.



## Kompakt

- Künstliche Intelligenz (KI) beschleunigt Prozesse von Stellenprofilen bis Matching. Doch Empathie und persönliche Kommunikation bleiben entscheidend.
- LinkedIn, Empfehlungsnetzwerke und klare kulturelle Identität sind heute wirksamer als klassische Stellenanzeigen und Imagekampagnen.
- Differenzierte Arbeits- und Vergütungsmodelle, abgestimmt auf Lebensphasen, sichern Mitarbeiterbindung – ein ökonomischer Vorteil gegenüber teurem Recruiting.

Nach dem ersten Interview verliert die KI an Bedeutung, ab diesem Punkt ist der Mensch gefragt. Kein Kandidat möchte über seinen Bewerbungsstatus von einem Chatbot oder einer Conversational AI informiert werden. Hier zählt allein persönliche, authentische Kommunikation. Wertschätzung kann keine Maschine ersetzen. Aber auch Menschen machen hier leider oft Fehler. Für Bewerberinnen und Bewerber ist es frustrierend, wenn sie nach einem ersten Gespräch keine oder nur stark verzögerte Rückmeldungen erhalten. Gründe dafür können noch laufende Interviews, Urlaubszeiten oder Krankheit des Hiring Managers sein – werden diese nicht klar kommuniziert, können sie extern nicht nachvollzogen werden.

Gerade in dieser Phase ist Kommunikation entscheidend. Personalberater kennen die Hintergründe im Prozess, geben diese zeitnah weiter und können dadurch negative Irritationen ausräumen. Die Erfahrung zeigt deutlich: Für Kandidaten ist das Gefühl, gewollt und wertgeschätzt zu sein, zentral. Unabhängig von Position, Arbeitgeber oder Vergütung entscheidet am Ende fast immer das Bauchgefühl darüber, ob jemand den Weg über die Zielgerade geht.

LinkedIn ist heute die zentrale Plattform für Active Sourcing, Employer Branding und Job-Postings in der Finanzbranche. Die Vorteile gegenüber klassischen Online-Jobportalen wie Stepstone, Indeed oder Monster sind vielfältig und deutlich spürbar. Da LinkedIn ein aktiv genutztes berufliches Netzwerk ist, erreicht es nicht nur wechselbereite Kandidatinnen und Kandidaten, sondern auch Fach- und Führungskräfte, die eigentlich zufrieden sind. Diese passiven Talente erhalten – abgestimmt auf Fähigkeiten, Position und Interessen – gezielt passende Stellenangebote eingeblendet. Klassische Jobbörsen hingegen sprechen ausschließlich aktiv Suchende an.

Soziale Netzwerke entfalten ihren spezifischen Multiplikatoreffekt: Job-Postings können durch Likes, Shares oder interne Empfehlungen schnell eine große Reichweite erzielen. Der entscheidende Unterschied zur klassischen Stellenanzeige besteht darin, dass LinkedIn Interessenten unmittelbar zeigt, welche ihrer Kontakte bereits bei dem potenziellen Arbeitgeber tätig sind. Passive Kandidaten nutzen diese Möglichkeit, um sich informell über Unternehmenskultur, Arbeitsumfeld oder Karrierechancen zu erkundigen. Ist das Vertrauensverhältnis zu diesem Kontakt belastbar, sind die erhaltenen Informationen häufig überzeugender als jede Imagekampagne. Kommt der Netzwerkkontakt zudem selbst zu der Einschätzung, dass der Interessent ein Gewinn für das Unternehmen wäre, wird er ihn auch intern empfehlen – und agiert somit als Talentscout und Markenbotschafter zugleich.

Der große Mehrwert liegt in dieser Authentizität: Ein Mitarbeitender würde im Sinne seiner eigenen Reputation keine Empfehlung aussprechen, wenn er nicht von der fachlichen und persönlichen Passung überzeugt wäre. Viele Unternehmen verstärken diesen Referral-Effekt mit Prämien für erfolgreiche Empfehlungen. Das ist oft eine gute Investition, denn die Überzeugungskraft liegt in der persönlichen Beziehung.

Diesen Mechanismus machen sich auch Personalberater zunutze. Schalten sie ein anonymisiertes Job-Posting auf LinkedIn, wird es automatisch in ihrem gesamten Netzwerk gesehen. Häufig führt dies im ersten Schritt zu einem kurzen Telefonat, in dem abgeklärt wird, ob die Position grundsätzlich passt – eine Vorauswahl zum beidseitigen Vorteil.

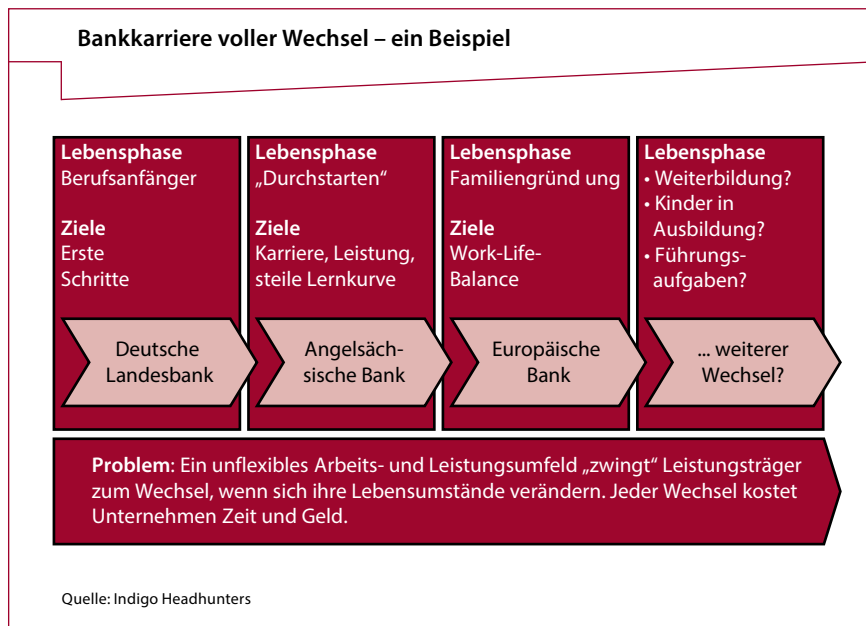
Authentische Kommunikation, ein konsistentes Erscheinungsbild und klar definierte Werte bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Recruiting- und

Employer-Branding-Strategie. Kulturelle Identität einer Bank bedeutet nicht die „beste“, sondern die passende Kultur. Ob Investmentbank, Landes- oder Förderbank, Fintech oder Wertpapierhaus – jedes Institut wird naturgemäß eine eigene, unverwechselbare Unternehmenskultur prägen. Die Kunst besteht darin, die eigenen Werte sichtbar und glaubwürdig nach außen zu tragen. Wer als Arbeitgeber nicht klar zeigt, wofür er steht, läuft Gefahr, im War for Talents schlicht übersehen zu werden. Entscheidend ist Authentizität: Nur eine Kultur, die tatsächlich gelebt wird, darf kommuniziert werden. Andernfalls wird eine Imagekampagne schnell zur Zielscheibe von Spott und kann der Reputation langfristig erheblichen Schaden zufügen.

## Arbeit und Vergütung in Einklang bringen

Flexibles Arbeiten und Work-Life-Balance werden seit Jahren diskutiert, aber dabei oft auf Arbeitszeit-Diskussionen zwischen Management und Betriebsrat reduziert. Das Thema umfasst jedoch nicht nur um Arbeitszeitmodelle, sondern ebenso flexible Vergütungssysteme. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden unterscheiden sich je nach Lebensphase und persönlicher Situation erheblich. Starre Modelle und „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ greifen dann zu kurz, wenn nicht alle Beschäftigten „gleich arbeiten“ wollen oder können. Transparente, individuelle und nachvollziehbare Modelle haben die besten Chancen, Talente langfristig zu binden und Fluktuation zu vermeiden.

Ein durchaus typischer Karriereweg zeigt, was für die Finanzinstitute auf dem Spiel steht (siehe Abbildung auf Seite 54): Eine Absolventin mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund, sie soll hier Svenja heißen, startet nach Studium, Traineeprogramm und Kreditausbildung bei einer deutschen Lan-



desbank im Firmenkundengeschäft. Schon bald stellt sie fest, dass Beförderungen und variable Vergütung in erster Linie an die Dauer der Betriebszugehörigkeit geknüpft sind, nicht an individuelle Leistung. Erst der Wechsel zu einer angelsächsischen Bank in Frankfurt am Main bringt Svenja ein dynamisches Umfeld, steile Lernkurven, attraktive Boni und eine konsequent leistungsorientierte Kultur. Der Preis dafür ist eine hohe Arbeitsbelastung, Abendessen im Büro und permanenter Zeitdruck. Die Prioritäten verschieben sich mit der Familiengründung. Svenja fragt sich daher: Gibt es ein Arbeitsumfeld, das berufliche Weiterentwicklung ermöglicht, ohne die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu opfern? Der Wechsel zu einer großen kontinentaleuropäischen Bank erleichtert ihr die Balance zwischen beiden Welten. Leistung wird anerkannt und honoriert, ohne dass Freizeit und Privatleben vollständig in den Hintergrund treten.

Ob dieses Modell für Svenja langfristig tragfähig ist, bleibt offen – doch aus Arbeitgebersicht ist ein ganz anderer Punkt entscheidend: Jede Neubesetzung kostet Zeit und Geld. Eine Ar-

beitsumgebung, die sich an die Lebensphasen der Mitarbeitenden anpasst, ermöglicht es, Kolleginnen und Kollegen zu halten, in deren Entwicklung die Bank unter Umständen stark investiert hat. Leistungsorientierung und Work-Life-Balance sind dabei keine Gegensätze, sondern zwei Seiten derselben Medaille. Entscheidend ist die Fähigkeit, Karrieremodelle zu entwickeln, die eine kontinuierliche Weiterentwicklung erlauben, ohne Mitarbeitende zu zwingen, für jede neue Lebenssituation den Arbeitgeber zu wechseln.

Das Beispiel verdeutlicht zugleich, dass Arbeitgeber bei zu starren Strukturen häufig genau diejenigen Top-Performer verlieren, die für den künftigen Unternehmenserfolg wichtig sind. Flexibles Arbeiten und Work-Life-Balance sind daher nicht nur Themen der Mitarbeiterzufriedenheit oder Unternehmenskultur, sondern zugleich eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Entscheidung. Jeder Abgang verursacht erhebliche Kosten – von der Suche nach Ersatz über die Einarbeitung bis hin zur Zeit, die vergeht, bis die neue Kraft das volle Produktivitätsniveau erreicht hat.

An diesem Punkt stellt sich oftmals die Frage: Ist es realistisch, dass erfah-

rene Mitarbeitende akzeptieren, wenn jüngere Kolleginnen und Kollegen aufgrund herausragender Leistungen höhere Boni erhalten? Die Praxis zeigt: Ja, das ist möglich – vorausgesetzt, die Rahmenbedingungen sind klar. Vergütungsmodelle müssen fair gestaltet, nachvollziehbar strukturiert und in ihrer Koexistenz transparent kommuniziert werden. Entscheidend ist außerdem, dass sie sowohl von den Führungskräften als auch von den Teams anerkannt und respektiert werden. Unter solchen Voraussetzungen können unterschiedliche Generationen und Erfahrungsstufen erfolgreich zusammenarbeiten, ohne dass Leistungsgerechtigkeit oder Teamzusammenhalt infrage gestellt wird.

### Werkation zeigt: Regeln lassen sich anpassen

Arbeitsrechtliche Bedenken gegenüber differenzierten Vergütungsmodellen erweisen sich in der Praxis oft als weniger hinderlich als vermutet. Noch vor wenigen Jahren hätten Personalabteilungen Werkation als versicherungstechnisch unmöglich abgelehnt – heute ist sie vielerorts gelebte Realität. Die Erfahrung zeigt: Spielregeln lassen sich anpassen, wenn der Wille vorhanden ist und die Maßnahme als sinnvoll erkannt wird.

Kreditinstitute brauchen den muttradierte Muster konsequent zu hinterfragen. Erfolgreiches Recruiting im Finanzsektor bedeutet heute, Prozesse intelligenter zu gestalten, authentisch und transparent zu kommunizieren und Arbeitsmodelle zu entwickeln, die flexibel, fair und glaubwürdig sind. ■



#### Verfasst von

**Andreas Krischke,**

Gründer und Geschäftsführer von Indigo Headhunters in Frankfurt am Main.