

# curriculum vitae



## Totgesagte leben länger

Das richtige Maß an Formalien im Recruitingprozess ist oftmals eine Gratwanderung mit der Gefahr, Bewerber zu vergraulen. Aber der Verzicht auf liebgewonnene Klassiker wie Lebenslauf und Anschreiben fällt schwer, solange keine besseren Lösungen in Sicht sind.

VON DAVID SCHAHINIAN

► Es klingt wie die Quadratur des Kreises: Einerseits haben Jobsuchende oftmals keine Lust mehr, sich durch lange Bewerbungsformulare zu klicken oder gar individuelle Anschreiben aufzusetzen. Je besser qualifiziert sie sind und je höher der Fachkräftebedarf einer Branche ist, desto eher können sie sich diese selbstbewusste Haltung auch erlauben. Unternehmen auf der anderen Seite wollen möglichst genau wissen, mit wem sie es zu tun haben. Fehlentscheidungen verursachen nicht nur Frust auf beiden Seiten, sondern kosten zusätzlich viel Geld und Zeit. Eine Bewerbung muss heute, zumindest im Erstkontakt, einfach und schnell vonstattengehen.

### Was soll ich schreiben?

Kein Wunder also, dass Unternehmen neue Wege gehen, um die Einstiegshürden zu senken, ohne ihre Ansprüche zu sehr hinunterzuschrauben. Die Deutsche Bahn etwa sorgte im Juni für Aufsehen, als sie ankündigte, von Herbst an bei Auszubildenden auf das Bewerbungsschreiben zu verzichten. Der Lebenslauf und Zeugnisse genügen dann. Falls damit positive Erfahrungen gesammelt werden, könnte das Modell einem Bahnsprecher zufolge auch auf andere Berufsgruppen ausgedehnt werden. Auch kleinere Unternehmen wie Timocom sind diesen Schritt gegangen. „Wir wollen für potenzielle neue Mitarbeiter den Bewerbungsprozess einfacher gestalten“, erklärt Lydia Brüssow, Managerin Recruiting bei dem IT-Mittelständler.

Tatsächlich sind manche der Schreiben wenig aussagekräftig, andere wiederholen lediglich in Worten, was bereits aus den tabellarischen Unterlagen hervorgeht. Faktoren wie die Persönlichkeit oder die Motivation eines Bewerbers werden ohnehin noch in weiteren Stufen abgefragt – und kommen in der Regel erst zum Zug, wenn der Lebenslauf überzeugt hat.

Zudem macht das Anschreiben vielen möglicherweise geeigneten Kandidaten mehr Probleme, als man glauben sollte. Das fand das Portal [meinestadt.de](http://meinestadt.de) bei einer Befragung von 1034 Fachkräften mit Berufsausbildung heraus. Für 55 Prozent stellt es nach eigenen Angaben in der Regel eine große Hürde dar. Mit Abstand der wichtigste Grund dafür ist, dass die Befragten nicht wussten, was sie schreiben sollten. Auch der Zeitaufwand wurde oft als Argument genannt. Außerdem waren es einige nicht gewohnt, Texte zu schreiben.

### Anschreiben spricht Bände

Auch wenn immer wieder über einzelne Unternehmen berichtet wird, die das Anschreiben nicht mehr verlangen: Nach wie vor verzichten viele ungern darauf. Dabei dürfte es auch auf die Branche und Größe der Organisation ankommen: Wo die Not groß ist, ist der Druck, unkonventionelle Wege zu gehen, größer. Dass das Anschreiben jedoch vom Aussterben bedroht ist, kann man trotz einiger prominenter Beispiele nicht behaupten.



Lydia Brüssow,  
Timocom



Dagmar Vorholt,  
Ford-Werke

„Wir erwarten, dass sich Interessenten für eine Stelle online mit Lebenslauf und Bewerbungsschreiben bewerben“, sagt etwa **Dagmar Vorholt**, Personalreferentin Central Recruitment bei der Ford-Werke GmbH. Beide Unterlagen zusammen böten immer noch die beste Möglichkeit abzuschätzen, ob eine Bewerbung den Anforderungen der ausgeschriebenen Position entspricht: „Erfahrungsgemäß erhalten wir viele Bewerbungen, die keinerlei Bezug zu der ausgeschriebenen Stelle haben. Da wir in der Regel einen sehr hohen Bewerbungseingang haben, helfen uns die beiden Dokumente, eine erste Vorauswahl zu treffen.“ Die Aussagekraft des Anschreibens könne groß sein – so oder so. Es gebe häufig Aufschluss über die Gründe des Kandidaten für die Bewerbung und liefere genauere Informationen darüber, welche speziellen Kenntnisse und Erfahrungen in den im Lebenslauf angegebenen Situationen gesammelt wurden. „Zuweilen ist das Anschreiben auch ein Indikator dafür, dass es sich bei der Bewerbung um eine Art ‚Massenwurfsendung‘ handelt: Zum Beispiel, wenn kein Bezug auf die Stelle genommen wird oder beim Copy-and-paste des Textes aus einem anderen Anschreiben vergessen wurde, den Namen der anderen Firma durch ‚Ford‘ zu ersetzen“, so Vorholt weiter.

Auch Lidl Deutschland legt weiterhin Wert auf vollständige Bewerbungsunterlagen: „Dazu gehören für uns Anschreiben, Lebenslauf und relevante Zeugnisse“, so Jens Urich, Geschäftsleiter Personal. „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass wir uns aufgrund der Unterlagen einen guten Gesamteindruck über den Bewerber verschaffen können.“ Bewerber hätten im Anschreiben die Möglichkeit, durch ihre Persönlichkeit und individuellen Erfahrungen zu überzeugen. Lebenslauf und Zeugnisse dienten unterdessen zur schnellen Übersicht, wobei Noten nicht ausschlaggebend seien. Grundsätzlich ist man bei Lidl jedoch offen für Neuerungen: „In direkten Gesprächen mit Bewerbern holen wir uns Feedback zu unserem Bewerbungsprozess ein und passen diesen in regelmäßigen Abständen an“, hebt Jens Urich hervor.

Die BayWa AG hält ebenfalls alle drei klassischen Bewerbungselemente für sinnvoll. Das Anschreiben biete Kandidaten nicht nur die Möglichkeit, das Interesse des Unternehmens an der Person zu wecken oder zu verdichten, sagt **Andreas Posselt**, Head of HR Management Agriculture Segment. Sie könnten darin auch auf ihre Motivation eingehen, sich bei der BayWa AG oder auf eine bestimmte Stelle zu bewerben. Bei den Zeugnissen sei oftmals nicht die Bewertung, vielmehr aber die Aufgabenbeschreibung relevant. Und der Lebenslauf? „Er ist für die Beteiligten des Recruitment-Prozesses ein mehrwertstiftendes und somit unverzichtbares Element“, hebt **Andreas Posselt** hervor. Er biete sowohl dem operativen Management als auch dem verantwortlichen HR Business Partner einen Überblick über bisherige Tätigkeiten, Skills und Interessen des Kandidaten. Die Gesprächsführer könnten sich dadurch unter anderem für das Vorstellungsgespräch zurechtlegen, was sie einem Bewerber gegebenenfalls anbieten können.

### Persönlichkeit ist wichtiger

Während vollständige Bewerbungsunterlagen in Massenmärkten mit nach wie vor vielen Nachfragern oftmals zur schnellen Vorauswahl dienen und somit nach wie vor verlangt werden, sieht es beispielsweise bei schwer zu besetzenden Lehrstellen oder in Engpassberufen anders aus. Das HR-Start-up Taledo etwa hat eine Online-Bewerbung als IT-Fachkraft bei den 50 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands durchgeführt. In diesem Falle forderte lediglich rund ein Drittel der Unternehmen noch ein Anschreiben. Auf den Lebenslauf wollten dagegen die wenigsten verzichten. Insgesamt variierte die Zahl der zwingend notwendigen Angaben zwischen zwei (Deutsche Post DHL Group) und 20 (Continental AG).

Insofern ist auch bei der BayWa AG nichts in Stein gemeißelt. „Wir sprechen mit unseren Vakanzen eine sehr hohe Bandbreite an Profilen an“, sagt **Andreas Posselt**. Momentan bearbeite das Unternehmen ein Volumen von etwa 50 000 Bewerbungen pro Jahr. Vereinfachungen beziehungsweise Verschlinkungen im Bewerbungsprozess

## BRINGT DEN JOB ZUM BEWERBER

RESULTATE STATT STANDARDPAKETE

BIG DATA STATT BAUCHGEFÜHL

AUTOMATISIERUNG STATT AUFWAND

## SO EINFACH GEHT'S:

PASSENDE KANDIDATEN



DEIN JOB

BEWERBER

für zum Beispiel gewerbliche Berufe oder Auszubildende seien ein realistisches mittelfristiges Szenario: „Zum Beispiel mit einfachen Bewerbungsformularen auf mobilen Endgeräten ohne weitere Anlagen.“

Letztlich bleibt der persönliche Kontakt ausschlaggebend – das unterstreicht jeder Fachexperte, mit dem man über das Thema Bewerbung spricht. Bei Ford wird nach dem Pre-Screening der Unterlagen und gegebenenfalls einem psychometrischen Test, der nur bei Hochschulabsolventen durchgeführt wird, ein Telefoninterview vereinbart. „Wir haben nicht selten die Erfahrung gemacht, dass der Eindruck, den wir durch die schriftlichen Unterlagen gewonnen haben, sich im Interview nicht bestätigt, sondern dass es – im Positiven wie im Negativen – Abweichungen gibt“, berichtet Dagmar Vorholt. Oftmals fülle ein Gespräch die Lücken zwischen den Zeilen der schriftlichen Bewerbung. Bei einem positiven Verlauf folgt eine Einladung zu einem Assessment-Center. „Auch hier liegt der Fokus darauf, einen möglichst umfassenden persönlichen Eindruck von dem Kandidaten oder der Kandidatin zu gewinnen.“



Jens Ulrich,  
Lidl Deutschland

### Von der One-Click-Bewerbung bis zu KI

Trotzdem spricht nichts dagegen, technische Hilfsmittel einzusetzen, wo es sinnvoll, möglich, arbeitserleichternd und komfortabler für beide Seiten ist. Solche Möglichkeiten, den Recruiting-Prozess zu verschlanken, gibt es mittlerweile viele. Seit einigen Jahren zählt dazu etwa die One-Click-Bewerbung. Sie ermöglicht es, sich mit bestehenden Profilen aus Karrierenetzen wie Xing oder LinkedIn bei Unternehmen zu bewerben. Dort sind in der Regel schon viele Informationen hinterlegt, die potenzielle Arbeitgeber interessieren und die sie ansonsten gegebenenfalls abfragen würden. Allein, der Begriff führt ein wenig in die Irre, denn mit einem Klick ist es natürlich nicht getan, wenngleich die Kontaktaufnahme zugegebenermaßen denkbar einfach ist.

Obwohl es die Möglichkeit der One-Click-Bewerbung nun schon seit Jahren gibt, hat sie sich noch nicht durchgesetzt. In der Studie „Recruiting Trends 2018“ der Jobbörse Monster und der Universität Bamberg zeigte sich, dass nur ein geringer Anteil der Kandidaten sowie der führenden Unternehmen dieses Modell gegenüber einer traditionellen individuellen Bewerbung bevorzugt. Dazu müssten die Arbeitgeber erst einmal ihre Prozesse darauf ausrichten, was bisher nicht einmal jedes fünfte der untersuchten Organisationen getan hat.

Auch Videointerviews sind noch lange nicht Standard. Das entsprechend positionierte Start-up Viasto befragte gemeinsam mit dem Marktforschungsunternehmen ResponDi 845 Menschen, die in den zwölf Monaten vor der Umfrage einen Bewerbungsprozess durchlaufen hatten, nach dessen Stärken und Schwächen. Die Kandidaten kritisierten dabei am konventionellen Bewerbungsprozess vor allem, dass nichtfachliche Fähigkeiten zu wenig Beachtung fänden.

Viasto-Geschäftsführer Martin Becker lehnt sich auf Grundlage dieser Ergebnisse weit aus dem Fenster: „Anschreiben, tabellarischer Lebenslauf und Arbeitszeugnisse sind keine geeigneten Stilmittel mehr, um passende Mitarbeiter zu finden.“ Sie sagten zu wenig über die persönliche Eignung aus.

Wahrscheinlicher ist ein „Sowohl-als-auch“. Lidl etwa bietet auf seiner Karriere-Website sowie über das Smartphone die Möglichkeit, sich direkt zu bewerben. Mittels eines Online-Bewerbertools kann der Jobinteressent den aktuellen Stand seiner Bewerbung jederzeit nachvollziehen. Darüber hinaus werden Online-Assessment und Videointerviews genutzt. Gerade diese beiden Instrumente werden als wertvolle Ergänzungen beziehungsweise gegebenenfalls als Alternativen für die Zukunft gesehen, berichtet **Jens Ulrich**: „Besondere Eigenschaften von Kandidaten werden sichtbar, die in den eingereichten Bewerbungsunterlagen auf den ersten Blick nicht greifbar sind.“ Das Feedback der Bewerber zu beiden Tools sei „sehr positiv“.

Vielfalt in der Bewerberansprache ist auch bei der BayWa AG Trumpf, so **Andreas Posselt**: „Aufgrund der hohen Bandbreite an zu rekrutierenden Profilen bespielen die Personaler bereits die komplette Klaviatur der Recruitment-Maßnahmen, vom Zaunbanner an unseren Standorten bis hin zum Einsatz von Personalagenturen.“ Des Weiteren werden die eigenen Mitarbeiter mit Programmen in den Prozess einbezogen. „Im Bereich Ausbildung haben wir mit über 95 Prozent Weiterempfehlungsquote eine Erfolgsstory vorzuweisen und tolle Botschafter im eigenen Nachwuchs.“ Noch gestärkt werden soll die eigene Direktansprache – sowohl auf den gängigen Businessportalen als auch über soziale Medien wie Youtube oder Snapchat.

### Die Erben stehen schon bereit

Der Einsatz künstlicher Intelligenz indes wird zwar allenthalben diskutiert, und mit Tools wie Hirevue oder Precire stehen zunehmend Lösungen bereit, die eine Vereinfachung oder Optimierung des Recruiting-Prozesses auf Basis von Algorithmen versprechen. Für kleine und mittelständische Unternehmen dürften sie aber zumindest derzeit eine Nummer zu groß sein, und bei den Großen müssen sie ihre Wirksamkeit erst noch beweisen. „Den unter dem Stichwort ‚Künstliche Intelligenz‘ gehandelten Verfahren zur Auswahl stehen wir noch abwartend gegenüber“, sagt etwa Dagmar Vorholt von Ford.

Alternative Lösungen setzen sich meist flächendeckend durch, wenn sie einen unbestreitbaren Mehrwert gegenüber den bisher gängigen vorweisen können. Insofern sind die Tage des Anschreibens und des Lebenslaufs noch nicht gezählt. In einigen Bereichen aber müssen sie sich bereits heute mit Herausforderern messen, die das Zeug dazu haben, sie in den kommenden Jahren möglicherweise zu beerben. ■



Andreas Posselt,  
BayWa