

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

79. Jahrgang · 15. August 2026

16-2026

Digitaler
Sonderdruck

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

2026

INSTITUTIONELLES
ASSET MANAGEMENT

Kommunikation in Bewerbungsprozessen
Karin Schambach

Karin Schambach

Kommunikation in Bewerbungsprozessen

Vertrauen, Verbindlichkeit und langfristige Beziehungen gehören zu den Grundpfeilern der Finanzbranche. Im Asset Management existieren nur wenige

ment beeinflusst. Outperformance allein garantiert keine Mittelzuflüsse – Studien zeigen, dass Wahrnehmung, Markenstärke und die Qualität des Investorendi-

auf die Unternehmen steht immer weniger die Motivation des Einzelnen im Fokus. Stattdessen werden unangenehme Nachrichten verkündet, nicht selten ex cathedra. So bekommt jede und jeder zu spüren, dass es auf sie oder ihn nicht ankommt.

„Vertrauen, Verbindlichkeit und langfristige Beziehungen gehören zu den Grundpfeilern der Finanzbranche.“

gut etablierte Produktmarken – Unternehmensreputation und Glaubwürdigkeit spielen eine umso wichtigere Rolle. Ohne sie bleiben Renditeversprechen und Investment Stories wirkungslos.

Das zeigt sich etwa bei Performance-Durststrecken. Viele Anleger können eine schwächere Performance für eine gewisse Zeit akzeptieren. Nicht akzeptiert hingegen wird Unsicherheit über die Ursachen, die Strategie oder die nächsten Schritte. Gute Kommunikation reduziert Unsicherheit und verhindert, dass temporäre Probleme zu dauerhaften Reputationsschäden werden.

Regulierung und KI steigern den Wert guter Kommunikation zusätzlich: Wer komplexe Anforderungen und den Umgang mit gesetzlichen Vorgaben nicht verständlich übersetzen kann, riskiert Missverständnisse und Vertrauensverluste. Und je mehr Inhalte durch KI erstellt werden, desto wertvoller werden persönliche Einordnung, Erfahrung und glaubwürdige Kommunikation. In einer Welt automatisierter Informationen wird Vertrauen zum knappsten Gut.

So überrascht es auch nicht, dass Kommunikation die Assets under Manage-

ments erheblichen Einfluss auf Kapitalallokationen haben. Das gilt umso mehr im Krisenfall. Wer vorher schon Vertrauen aufgebaut hat, verfügt über ein stabileres Fundament für langfristige Kundenbeziehungen.

Veränderte Kommunikation von Unternehmensseite

Umso bemerkenswerter ist, wie stark sich die Kommunikation von Unternehmen der Branche in den vergangenen Jahren verändert hat, sowohl nach innen als auch nach außen. Auf dem Arbeitsmarkt zeigt sich die erstarkte Verhandlungsposition nicht selten in

Für Unternehmen, die weiterhin Wert auf verbindliche Kommunikation legen, wird die Welt allerdings auch nicht einfacher. Künstliche Intelligenz flutet bereits heute die Postfächer mit automatisiert erstellten Nachrichten und standardisierten Ansprachen. Künftig wird es noch schwieriger werden, zwischen authentischer und KI-generierter Kommunikation zu unterscheiden. Das eigentliche Problem liegt tiefer: Während die Geschwindigkeit der Kommunikation immer weiter zunimmt, bleiben die internen Prozesse vieler Unternehmen unverändert komplex und langsam. Diese Diskrepanz führt zwangsläufig zu Frustration auf allen Seiten.

Viele Kandidaten berichten dazu passend über ausbleibende Rückmeldun-

„Viele Menschen in Leitungspositionen haben den Eindruck, dass sie aktuell am längeren Hebel sitzen.“

Schweigen. Bewerbungen werden entweder verspätet oder gar nicht beantwortet.

In der internen Kommunikation ist Ähnliches zu beobachten. In Zeiten sinkender Margen und wachsenden Drucks

gen. Manche erhält nie eine Antwort auf ihre Bewerbung, Statusupdates kommen erst nach Monaten, wenn überhaupt. Eine Ursache dafür dürfte in der wachsenden Rolle von Social Media bei der Mitarbeitersuche und im Bewerbungsprozess liegen. LinkedIn ist heute

für viele Unternehmen das Mittel der Wahl, weil es unkompliziert und preiswert eine große Reichweite bietet. Auch Bewerber freuen sich über die einfache Handhabung – mit einem Klick landet die Bewerbung beim Unternehmen.

Das Problem: Mancher Bewerber scheint sich nicht mehr die Mühe zu machen, die Ausschreibung mit dem eigenen Profil abzugleichen. Unter der Flut völlig unpassender Bewerbungen leiden am Ende alle Beteiligten, denn die Unternehmen nehmen sich im Gegenzug heraus, die Kommunikation mit den Kandidaten herunterzufahren und im Zweifel einfach gar nicht zu reagieren. Auf diesem Wege wird die Kommunikation unverbindlicher, und Wertschätzung wird weder vermittelt noch erlebt.

Führungskräfte suche über Social Media?

Diese Praxis macht selbst vor Toppositionen nicht halt. Einen Deutschland-Head über Social-Media-Kanäle zu suchen, wäre noch vor wenigen Jahren ausgeschlossen gewesen. Auch aus der

besetzung schnell zum Reputationsthema – ganz zu schweigen von Verzögerungen und mangelhaften Ergebnissen solcher Prozesse.

Viele Menschen in Leitungspositionen haben den Eindruck, dass sie aktuell am längeren Hebel sitzen. Innerhalb kürzester Zeit haben KI-bedingte Einsparpotenziale den Arbeitsmarkt umgekrempelt. Viele Arbeitgeber nutzen ihre neu gewonnene Verhandlungsmacht direkt in Bewerbungsverfahren.

Gegen eine selbstbewusste Verhandlungsposition ist nichts einzuwenden, aber Unverbindlichkeit ist in einer Branche, die auf Vertrauen basiert, ein gefährliches Signal. Wenn Kommunikation immer effizienter, standardisierter und möglicherweise sogar KI-generiert wird, droht das Persönliche verloren zu gehen – und damit ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur.

Reputationsschaden auf lange Sicht

Viele der Unternehmen, die es heute nicht nötig finden, Bewerbern zu ant-

„Bewerber, Mitarbeitende, Berater, Journalisten, Consultants und Investoren bewegen sich oft in denselben Netzwerken.“

gegenteiligen Perspektive ist auf diesem Level die Hürde hoch, sich initiativ zu bewerben und sich damit im Markt zu exponieren. Gehen Führungskräfte oder Unternehmen diesen Weg, so wird die fragliche Besetzung leicht zum MarkttHEMA.

Dabei geht es dann nicht nur darum, dass eine attraktive Position zu besetzen ist oder ein hochkarätiger Leistungsträger auf der Suche ist, sondern auch um die Kommunikation im Rahmen des Bewerbungsprozesses. Das ausbleibende Feedback, die fehlende Wertschätzung gegenüber dem Einzelnen. Die Betroffenen tauschen sich aus. So wird eine hochkarätige Stellen-

worten, haben in den vergangenen Jahren viel Zeit und Energie in den Aufbau einer Arbeitgebermarke investiert. Diese mühsam erworbene Reputation wird nun in kurzer Zeit wieder begraben.

Dieser Schaden bleibt dank Social Media im Netz auch dann sichtbar, wenn das Unternehmen später vielleicht wieder gegensteuert. Schlechte Bewertungen auf Portalen, in Blogs oder Chatgruppen erreichen einen großen Adressatenkreis, bleiben im Internet verfügbar und können auch andere Facetten der Reputation in Mitleidenenschaft ziehen: Wenn ein Unternehmen als nicht zuverlässig gilt, dann vertraut man ihm vielleicht auch kein Geld an.



Foto: Indigo Headhunters

Dr. Karin Schambach

in

Gründerin und Geschäftsführerin, Leiterin Asset & Wealth Management, Indigo Headhunters GmbH & Co KG, Frankfurt am Main

Kommunikation entwickelt sich im Asset Management zunehmend zum strategischen Wettbewerbsfaktor – nicht nur im Kundenkontakt, sondern auch im Recruiting. Der Beitrag zeigt auf, warum ausbleibende Rückmeldungen, standardisierte Bewerbungsprozesse und eine zunehmende Automatisierung der Kommunikation die Arbeitgebermarke und letztlich auch die Unternehmensreputation gefährden können. Gerade in einer Branche, deren Geschäftsmodell auf Vertrauen basiert, wirken mangelnde Verbindlichkeit und fehlende Wertschätzung laut Karin Schambach weit über den Bewerbungsprozess hinaus. Vor dem Hintergrund des Wandels am Arbeitsmarkt, des wachsenden KI-Einsatzes und der hohen Transparenz sozialer Netzwerke wird erläutert, weshalb persönliche Kommunikation künftig noch stärker über den Erfolg im Wettbewerb um Talente entscheiden könnte. Zugleich werden konkrete Handlungsempfehlungen aufgezeigt, wie Asset Manager Verbindlichkeit und Wertschätzung dauerhaft in ihrer Kommunikationskultur verankern und damit ihre Attraktivität als Arbeitgeber sowie ihre Reputation bei allen Anspruchsgruppen stärken können. (Red.)

Das böse Erwachen könnte schnell kommen: Während sich die Generation der Babyboomer nach und nach in den Ruhestand verabschiedet, werden Unternehmen es zunehmend schwerer finden, all die frei gewordenen Stellen

neu zu besetzen. KI kann die Effizienz steigern und Kosten senken (in welchem Umfang, wird sich erst noch zeigen müssen), doch KI kann den Menschen zumindest Stand heute nicht ersetzen.

Unternehmen, die heute weiterhin als verbindlicher und vorbildlicher Arbeitgeber agieren, werden dann einen Vorteil gegenüber denjenigen haben, die aktuell Mitarbeiter und Bewerber spüren lassen, dass ihre Belange und Wünsche nichts wert sind.

Verbindlichkeit verankern

Wer die Kommunikation nicht persönlich gestalten kann oder will, aber dennoch die eigene Marke vor Schaden bewahren will, dem können Personalberater helfen. Ihre Aufgabe besteht längst nicht mehr nur darin, Kandidaten zu identifizieren oder Stellen zu besetzen. Vielmehr fungieren sie als Knotenpunkt in einem komplexen Kommunikationsnetzwerk zwischen Unternehmen und Kandidaten. Sie steuern Prozesse,

schaffen Transparenz und sorgen dafür, dass Informationen zeitnah fließen. Vor allem aber stellen sie Verbindungen her – und zwar nicht nur technisch, sondern menschlich.

Für Asset Manager und Investoren ergibt sich die Aufgabe, Kommunikation nicht als administrativen Prozess zu betrachten, sondern als zentralen Bestandteil der Unternehmenskultur zu verstehen. Fünf Stichpunkte können dabei helfen, eine verbindliche, wertschätzende Kommunikation zu verankern.

- Zuständigkeiten für kommunikative Kanäle und Anlässe sollten definiert werden. Jede und jeder sollte seine Zuständigkeiten kennen und den Freiraum erhalten, ihnen gerecht zu werden.
- Ein geeignetes Anreizsystem sollte gute, zeitnahe und wertschätzende Kommunikation belohnen.
- Alle Kommunikationskanäle, die für die Zielgruppen relevant sind, sollten in die Kommunikation eingebunden werden. Auf den einzelnen Kanälen

sollten angemessene Reaktionszeiten sichergestellt werden.

- Künstliche Intelligenz darf gerne unterstützen, sollte aber keine Führungsrolle einnehmen. Die Erfahrung von Wertschätzung setzt menschliches Handeln und menschliches Interesse voraus.
- Unternehmen sollten verfolgen, wie die eigene Kommunikation in den Zielgruppen wahrgenommen wird – und reagieren, wenn vermehrt Enttäuschung oder Abneigung geäußert werden.

In einer Branche, in der Vertrauen die wichtigste Währung ist, entscheidet die Qualität der Kommunikation darüber, wie glaubwürdig ein Unternehmen wahrgenommen wird. Umso mehr, als die Wahrnehmungen verschiedener Anspruchsgruppen eng miteinander verbunden sind: Bewerber, Mitarbeitende, Berater, Journalisten, Consultants und Investoren bewegen sich oft in denselben Netzwerken. Wer an einer Stelle Vertrauen verspielt, riskiert Reputationsverluste weit über den ursprünglichen Kontext hinaus.