

Wie Sie in der Masse der Bewerbungen die passenden Talente identifizieren

...und Fehlbesetzungen vermeiden, bevor sie entstehen.

Ein Whitepaper zur strukturierten Entscheidungsfindung im Recruiting
Herausgeber: Talents4Good

Zusammenfassung & Überblick:

Viele Organisationen stehen heute vor einem paradoxen Problem: Sie erhalten mehr Bewerbungen als je zuvor und haben dennoch das Gefühl, dass es immer schwieriger wird, die wirklich passenden Talente zu identifizieren.

Dieses Whitepaper beschäftigt sich mit der Frage, warum eine hohe Bewerbungszahl nicht automatisch zu besseren Besetzungen führt und warum Fehlentscheidungen häufig lange vor dem eigentlichen Auswahlgespräch entstehen.




In der Praxis zeigt sich immer wieder:

Nicht fehlende Bewerbungen, sondern unklare Entscheidungsgrundlagen, unscharfe Rollenprofile und strukturelle Überforderung im Auswahlprozess führen dazu, dass echte Talente übersehen und Fehlbesetzungen begünstigt werden.

Die zentrale Erkenntnis lautet:

Organisationen, die es schaffen, ihr Suchprofil klar zu schärfen und ihre Auswahl konsequent an wenigen, wirklich relevanten Kriterien auszurichten, treffen nachweislich bessere Personalentscheidungen, selbst bei hoher Bewerbungszahl.

Dieses Whitepaper zeigt:





-  warum sich Recruiting-Realitäten- grundlegend verändert haben,
-  welche typischen Denkfehler in der Vorauswahl auftreten,
-  und welche Perspektivwechsel notwendig sind, um Qualität vor Quantität zu stellen.

Warum ist das Thema gerade jetzt relevant?

Der Arbeitsmarkt hat sich in den vergangenen Jahren spürbar verändert. Laut dem Indeed Hiring Lab ist der Stellenmarkt in Deutschland deutlich schwächer geworden, denn der Rückgang der Stellenausschreibungen beschleunigt sich fortlaufend. Während die Zahl der Stellenausschreibungen seit 2024 insgesamt rückläufig ist, steigt die Bewerbungsaktivität gleichzeitig deutlich an. Studien zeigen das, was auch wir in unserer täglichen Arbeit zunehmend spüren: Angebot und Nachfrage entwickeln sich immer häufiger in entgegengesetzte Richtungen, mehr Bewerber*innen konkurrieren um weniger offene Stellen.

Diese Entwicklung führt dazu, dass Organisationen heute mit deutlich höheren Bewerbungsmengen konfrontiert sind, teilweise weit über hundert Bewerbungen auf eine einzelne Position. Dies bestätigt auch, die Entwicklung der Arbeitslosenzahlen der Bundesagentur für Arbeit.

Was früher mit einem überschaubaren Sichtungsaufwand lösbar war, wird heute schnell zum Engpass:

-  Auswahlprozesse verlängern sich,
-  die Kommunikation mit Kandidat*innen leidet,
-  Entscheidungen werden unter Zeitdruck getroffen,
-  und der Fokus verschiebt sich von Eignung hin zu formalen Ausschlusskriterien.

Hinzu kommt ein weiterer Faktor:

Der Einsatz von KI-gestützten-Tools bei der Bewerbung hat stark zugenommen. Das zeigt auch die Stepstone Studie 2025, die belegt, dass rund 61% der Bewerber*innen KI nutzen, um Lebenslauf und Anschreiben zu optimieren. Bewerbungsunterlagen sind dadurch professioneller, aber zugleich weniger individuell geworden. Für Recruiter*innen wird es zunehmend schwieriger, echte Motivation und Kompatibilität allein anhand der Dokumente zu erkennen.

Früher hat es gereicht, Bewerbungen nach Lebensläufen zu sortieren und mit den passenden Kandidat*innen Gespräche zu führen. Heute entscheidet die Struktur des Besetzungsprozesses, darüber ob Organisationen die richtigen Entscheidungen treffen.

Das Kernproblem:

Viele Organisationen glauben, sie hätten ihre Personalauswahl gut im Griff bis plötzlich eines oder mehrere der folgenden Szenarien eintreten:

- Die Vielzahl an Bewerbungen lässt kaum Raum für eine gründliche Sichtung.
- Die Unterlagen wirken alle „gut“, unterscheiden sich aber kaum voneinander.
- Neubesetzungen erfüllen formal die Anforderungen, erzeugen aber intern Reibung.
- Teams spüren Monate nach der Einstellung: „Das passt eigentlich nicht.“

Die Probleme zeigen sich selten offen und sofort.
Es entsteht schleichend, oft lange bevor ein Arbeitsvertrag unterschrieben wird.

Unsere Erfahrung zeigt: Fehlbesetzungen entstehen nicht primär durch unpassende Kandidat*innen, sondern durch unzureichende Entscheidungsgrundlagen. Die Grundlage dessen sollte immer in vorab definierten Kriterien liegen, deren Festlegung durch alle an der Entscheidung beteiligten Stakeholder*innen erfolgt.

An dieser Stelle ist eine Differenzierung wichtig:
Intuition und Bauchgefühl spielen in jedem Recruitingprozess eine Rolle und das ist grundsätzlich auch gut so. Jedoch sollten Entscheidungen nicht allein auf einem ungeprüften Bauchgefühl beruhen. Zudem wird die Sache mit dem Bauchgefühl immer häufiger herausfordernder je mehr Entscheider*innen an einem Besetzungsprozess beteiligt sind.

Daher ist es wichtig, die eigene Intuition bewusst zu reflektieren und einzuordnen, um unbewusste Annahmen oder Vorurteile sichtbar zu machen. Gleichzeitig braucht es klar definierte, nachvollziehbare Entscheidungskriterien, die Orientierung geben, eine Entscheidungsgrundlage für alle Beteiligten schaffen und eine rein intuitive Auswahl verhindern.

Denn eines zeigt die Praxis deutlich: Erfolgreiche Besetzungen entstehen nicht im Widerspruch zur Intuition, sondern im Zusammenspiel aus objektiven Kriterien, Erfahrung, Reflexion und struktureller Klarheit.

Die Bewerbungsmenge ist kein Qualitätsindikator

Hohe Bewerbungszahlen suggerieren Auswahlfreiheit, erzeugen aber in der Praxis häufig kognitive Überlastung. Studien aus der Entscheidungsforschung im Zusammenhang mit dem "Paradox of Choice" zeigen: Je mehr Optionen zur Verfügung stehen, desto schwerer fällt eine fundierte Entscheidung.

Im Recruiting äußert sich das dadurch, dass:

- formale Kriterien über- oder untergewichtet werden,
- Entscheidungen zunehmend aus Zeitdruck und Überlastung getroffen werden, statt auf einer klaren, gemeinsam getragenen Bewertungslogik zu beruhen.
- Echte Potenzialträger aussortiert werden, bevor sie sichtbar werden.

Fehlbesetzungen entstehen vor dem Interview

Ein zentraler blinder Fleck vieler Prozesse:

Die größte Hebelwirkung liegt nicht im Gespräch, sondern in der Phase davor.

Wenn bereits unklar ist,

- woran Kompatibilität konkret gemessen wird,
- welche Kriterien verhandelbar sind,
- und welche nicht,

kann selbst ein gut geführtes Interview keine fundierte Entscheidung ersetzen.

Unklare Profile verstärken Fehlentscheidungen

In vielen Organisationen existieren Rollenprofile, die alles zugleich abbilden sollen: Fachlich exzellent, kommunikativ stark, strategisch denkend, operativ belastbar, kulturell passend und am besten jahrelange NPO-Erfahrung.

Die „eierlegende Wollmilchsau“ führt dazu, dass niemand wirklich ideal passt und Entscheidungen letztlich auf weichen Faktoren beruhen.

Daher raten wir Organisationen für einen erfolgreichen Besetzungsprozess mit wenigen, klar priorisierten Kernkriterien zu arbeiten, die gemeinsam von allen relevanten Entscheider*innen getragen werden und anhand derer bewertet wird.

Strategische Vorauswahl

Organisationen, die Bewerbungsqualität tatsächlich steuern wollen, stellen weniger die Frage: „Wie filtern wir schneller?“

Sondern vielmehr:

„Woran messen wir Eignung wirklich?“

„Welche fünf Kriterien entscheiden am Ende und warum?“

„Welche Annahmen hinterfragen wir zu selten?“

„Wo treffen wir Entscheidungen aus Zeitdruck statt aus Klarheit?“

Der zentrale Perspektivwechsel besteht darin, Vorauswahl wieder als strategische Aufgabe zu verstehen, nicht als reine Verwaltungsleistung.





In der Praxis zeigt sich ein klares Muster:

Organisationen, die ihr Anforderungsprofil vor Beginn der Suche gemeinsam schärfen, erzielen deutlich stabilere Ergebnisse.

Bei Talents4Good lag die Besetzungsquote im vergangenen Jahr bei 95%, nicht, weil mehr Kandidat*innen vorgestellt wurden, sondern weil die Auswahl konsequent auf wenige, tragfähige Kriterien ausgerichtet war.

Unsere Empfehlungen

Unabhängig davon, wie Ihr Recruiting aktuell organisiert ist, sollten Sie folgende Schritte prüfen:

-  Schärfen Sie Rollenprofile gemeinsam mit allen Entscheider*innen, bevor die Suche startet.
-  Reduzieren Sie Anforderungen auf maximal fünf Kernkriterien.
-  Hinterfragen Sie formale Ausschlusskriterien.
-  Trennen Sie Sichtung und Bewertung zeitlich, um Bauchentscheidungen zu reduzieren.

Zusammengefasst lässt sich sagen:

- ➔ Der Arbeitsmarkt hat sich strukturell verändert.
- ➔ Bewerbungsmenge ist kein Qualitätsmerkmal.
- ➔ Fehlbesetzungen entstehen fast immer vor dem ersten Gespräch.

Organisationen, die heute bewusst in Klarheit und Struktur investieren, treffen auch morgen bessere Entscheidungen, unabhängig von Marktlage oder Bewerbungsvolumen.

Bereit für den Perspektivwechsel?

Wenn Sie wissen möchten, wo Ihre Organisation aktuell in diesem Prozess wirklich steht, nicht theoretisch, sondern ganz konkret bezogen auf Ihre Rollen und Strukturen kann ein externer Blick hilfreich sein. Denn wer heute seinen Bewerbungsprozess vernachlässigt riskiert teure Fehlbesetzungen.

Gerne werfen wir gemeinsam einen nüchternen Blick auf Ihre aktuelle Situation. Kontaktieren Sie uns, indem Sie den QR-Code scannen oder den ein [Beratungsgespräch buchen](#).



Über den Herausgeber

Talents4Good wurde 2012 als Sozialunternehmen gegründet und arbeitet seitdem mit Organisationen aus dem gemeinwohlorientierten Sektor zusammen. Bei Talents4Good treffen Expertise in den Bereichen Recruiting, People & Culture und Organisationsentwicklung auf langjährige Beratungserfahrung in genau diesen Kontexten.