

## **Recruiting zwischen Struktur und Empathie: Die 360Grad Betrachtung für den Mittelstand**

Recruiting ist im Mittelstand kein isolierter Prozess, sondern das Zusammenspiel aus Führung, strategischer Steuerung, fachlicher Verantwortung und operativer Umsetzung. Dieses Zusammenspiel gerät besonders dann unter Druck, wenn Prozesse zwar strukturiert sind, Entscheidungen aber an menschlicher Anschlussfähigkeit verlieren. Die 360Grad Betrachtung macht sichtbar, wie diese vier Rollen ineinandergreifen und warum Recruiting nur dann wirksam wird, wenn Struktur und Empathie gemeinsam gedacht werden.

Die folgenden Perspektiven stammen aus unserer langjährigen Arbeit mit mittelständischen Unternehmen. Sie zeigen, wie jede Rolle dazu beiträgt, dass Entscheidungen nicht nur effizient vorbereitet, sondern auch tragfähig getroffen werden. Recruiting scheitert dabei selten an fehlenden Instrumenten, sondern an einem Ungleichgewicht zwischen Struktur und Einordnung.

### **Die vier Perspektiven im Überblick**

#### **1. Die Perspektive der Unternehmenslenker\*innen**

Unternehmensleitungen setzen den Rahmen für Recruitingentscheidungen. Sie entscheiden, wie stark Prozesse standardisiert werden, welche Instrumente genutzt werden und wo Verantwortung verankert ist. Struktur schafft Sicherheit. Empathie zeigt sich dort, wo Führung bereit ist, Entscheidungen bewusst zu tragen.

##### **Zentrale Hebel**

- Struktur als Orientierung, nicht als Selbstzweck
- Raum für Einordnung neben klaren Kriterien schaffen
- Verantwortung für Entscheidungen sichtbar übernehmen

##### **Wirkung**

Tragfähige Entscheidungen mit klarer Richtung und hoher Akzeptanz im Unternehmen.

#### **2. Die Perspektive der Strategisch Personalverantwortlichen**

Strategische HR verbindet unternehmerische Ziele mit Prozessen und Entscheidungslogiken. Sie sorgt für Konsistenz, ohne Besonderheiten zu übersehen. Hier entscheidet sich, ob Struktur stabilisiert oder verengt.

##### **Zentrale Hebel**

- Instrumente klar einordnen und sinnvoll einsetzen
- Verbindliche Prozesse mit bewussten Spielräumen gestalten
- Entscheidungslogiken transparent machen

##### **Wirkung**

Stabile Abläufe, höhere Entscheidungsqualität und Recruiting, das als fair und nachvollziehbar wahrgenommen wird.

#### **3. Die Perspektive der Fachverantwortlichen**

Fachverantwortliche bringen die Realität des Arbeitsalltags ein. Sie wissen, welche Kompetenzen benötigt werden und wie Zusammenarbeit im Team funktioniert. Empathie hilft, Passung zu erkennen. Struktur hilft, diese Einschätzung einzuordnen.

##### **Zentrale Hebel**

- Klare Kriterien mit bewusster Einordnung verbinden
- Erwartungen frühzeitig abstimmen
- Zusammenarbeit und Haltung aktiv berücksichtigen

##### **Wirkung**

Realistische Entscheidungen und Teamkonstellationen, die im Alltag tragen.

#### 4. Die Perspektive der operativen Personalexpert\*innen

Operative HR sorgt für Umsetzung, Kommunikation und Verlässlichkeit. Hier zeigt sich unmittelbar, ob Struktur und Empathie im Gleichgewicht sind. Unklare Prozesse oder fehlende Kommunikation wirken sich direkt auf „Candidate Experience“ und Prozessstabilität aus.

##### **Zentrale Hebel**

- Klare Informationsbasis vor Prozessstart sichern
- Transparente und empathische Kommunikation etablieren
- Abläufe konsequent führen und Ausnahmen bewusst begrenzen

##### **Wirkung**

Verlässliche Prozesse, weniger Reibung und eine „Candidate Experience“, die Klarheit und Respekt vermittelt.

#### **Was in der Gesamtsicht deutlich wird**

In der Gesamtsicht zeigt sich Recruiting als System, in dem Struktur und Empathie aufeinander angewiesen sind. Unternehmensleitungen geben Orientierung, strategische HR gestaltet den Rahmen, Fachverantwortliche bringen Einordnung ein und operative HR sorgt für Umsetzung. In der Praxis geraten diese Perspektiven leicht aus dem Gleichgewicht. Struktur dominiert oder Empathie bleibt ungeregt.

Klarheit entsteht dort, wo diese Spannungen bewusst gestaltet werden. Wenn Instrumente Orientierung geben, Verantwortung klar verankert ist und Einordnung ausdrücklich gewünscht wird, wird Recruiting wirksam. Nicht trotz unterschiedlicher Perspektiven, sondern gerade durch ihr ausgewogenes Zusammenspiel.

#### **Ihr nächster Schritt**

Reflektieren Sie gemeinsam im Führungskreis oder in der HR-Steuerungsrunde:

- Wo dominiert in unserem Recruiting Struktur und wo fehlt Einordnung?
- Welche Rolle trägt aktuell die größte Last im Prozess?
- Wo ist Verantwortung nicht klar benannt?
- Welcher kleine Schritt würde Struktur und Empathie besser verbinden?

Wählen Sie eine Perspektive aus und setzen Sie eine gezielte Maßnahme um. Wirkung entsteht dort, wo Klarheit und Haltung zusammenkommen.

#### **expertalis unterstützt Sie**

Als Personalberatung mit Fokus auf den Mittelstand begleiten wir Unternehmen seit über 25 Jahren dabei, Fach und Führungskräfte zu gewinnen, die wirklich passen. Unsere Stärke liegt in der präzisen Direktansprache, im systemischen Blick auf Organisationen und in der Erfahrung, wie Menschen und Kultur zusammenwirken.

Wir verbinden Marktverständnis mit analytischer Tiefe und Gespür für Persönlichkeit. Diese Kombination sorgt dafür, dass aus Recruiting nachhaltige Besetzung wird und aus Personalgewinnung unternehmerischer Fortschritt.

Wir finden nicht nur Kandidatinnen und Kandidaten, sondern Impulse, die Strukturen stärken und Entscheidungen tragfähig machen.

#### **Lassen Sie uns sprechen**

Markus Lorch

Tel. 07 11.34 24 37 0

[m.lorch@expertalis.de](mailto:m.lorch@expertalis.de)