

## **Recruiting unter wirtschaftlichem Druck: Die 360°-Betrachtung von expertalis**

Wirtschaftlicher Druck verändert nicht nur den Arbeitsmarkt. Er verändert die Art und Weise, wie Unternehmen Personalentscheidungen treffen. Offene Stellen sollen schneller besetzt werden. Gleichzeitig steigen die Erwartungen an Wirtschaftlichkeit, Produktivität und langfristige Passung. Gerade deshalb beobachten wir in vielen Unternehmen ein Muster:

Über Recruiting wird häufig erst dann gesprochen, wenn eine Stelle unbesetzt bleibt. Die eigentlichen Ursachen entstehen jedoch meist deutlich früher. Nicht im Recruiting, sondern in den Entscheidungen, die einer Suche vorausgehen.

Deshalb betrachten wir erfolgreiche Personalsuche nicht als Recruitingprozess, wir betrachten sie als Ergebnis von vier aufeinander aufbauenden Entscheidungen. Erst wenn alle vier Ebenen Klarheit schaffen, entsteht aus einer offenen Stelle eine erfolgreiche Besetzung.

### **1. Klarheit über die unternehmerische Aufgabe** (Primärer Einfluss: Unternehmenslenker\*innen)

Die erste Entscheidung lautet nicht: „Wen suchen wir?“, sondern: „Welches unternehmerische Problem soll diese Position künftig lösen?“

Wer diese Frage nicht beantworten kann, sucht häufig nach Menschen, bevor die Aufgabe klar ist.

### **2. Klarheit über den Beitrag zum Team** (Primärer Einfluss: Fachverantwortliche)

Ist die Aufgabe klar, folgt die zweite Entscheidung. Nicht jede fachlich geeignete Person macht ein Team automatisch besser. Deshalb lautet die entscheidende Frage: Wie soll unser Team durch diese Besetzung leistungsfähiger werden?

Erst wenn dieses Zielbild besteht, entstehen belastbare Anforderungen. Andernfalls entsteht leicht die Erwartung, dass eine neue Person strukturelle Probleme im Team lösen soll.

### **3. Klarheit über den Entscheidungsprozess** (Primärer Einfluss: Strategisch-Personalverantwortliche)

Erst jetzt beginnt Recruiting. Oder besser: Erst jetzt sollte Recruiting beginnen.

Strategisches HR sorgt dafür, dass aus unterschiedlichen Erwartungen eine gemeinsame Entscheidungsgrundlage entsteht. Nicht Geschwindigkeit schafft Qualität, sondern Klarheit vor dem Start. Ein schneller Start ersetzt keine gute Entscheidung. Er verschiebt ihre Folgen lediglich in den Recruitingprozess.

### **4. Klarheit über die Realität** (Primärer Einfluss: Operative Personalexpert\*innen)

Der Arbeitsmarkt beantwortet keine offenen Fragen, er macht sie sichtbar.

Operative Personalexpert\*innen erleben als Erste, wenn Suchprofile nicht zum Markt passen, Gehaltsvorstellungen unrealistisch sind oder Erwartungen korrigiert werden müssen. Diese Rückmeldungen sind keine Störung des Prozesses, sie sind wertvolle Informationen über die Qualität der vorherigen Entscheidungen. Wer diese Signale ignoriert, sucht häufig länger nach Kandidatinnen und Kandidaten, statt früher den Suchauftrag zu hinterfragen.

### **Das systemische Klarheitsmuster**

Erfolgreiche Personalentscheidungen scheitern selten an einem einzelnen Fehler. Sie scheitern häufig daran, dass auf mehreren Ebenen kleine Unklarheiten zusammenkommen.

Zum Beispiel:

Unklare Aufgabe → unklares Zielbild des Teams → widersprüchlicher Suchauftrag → fehlende Bewerbungen → Recruiting gilt als Problem.

Dabei macht Recruiting lediglich sichtbar, was zuvor entstanden ist. Je anspruchsvoller die wirtschaftliche Situation wird, desto deutlicher zeigt sich dieses Muster. Denn wirtschaftlicher Druck verzeiht immer weniger Unklarheit.

### **Systemdiagnose für Ihr Unternehmen**

Nutzen Sie die folgenden Fragen als Analyseinstrument:

- Auf welcher der vier Ebenen verlieren wir aktuell die meiste Klarheit?
- Diskutieren wir häufiger über Kandidatinnen und Kandidaten als über die eigentliche Aufgabe?
- Welche Ebene kompensiert derzeit die Schwächen einer anderen?
- Welche Rückmeldungen aus dem Markt ignorieren wir regelmäßig?
- An welcher Stelle beginnen unsere Recruitingprobleme tatsächlich?

Die Antworten zeigen keine Einzelfehler, sie zeigen die Qualität Ihres Entscheidungsprozesses.

### **Ihr nächster Schritt**

Nehmen Sie sich Ihren letzten Recruitingprozess vor und betrachten Sie ihn bewusst rückwärts.

Nicht „Wie gut haben wir rekrutiert?“, sondern:

- War die Aufgabe wirklich klar?
- War das Zielbild des Teams eindeutig?
- War der Suchauftrag entscheidungsreif?
- Welche Rückmeldungen des Marktes hätten wir früher ernst nehmen sollen?

Dort, wo Sie die erste Unklarheit finden, beginnt meist auch die eigentliche Ursache späterer Recruitingprobleme.

### **expertalis unterstützt Sie**

Seit über 25 Jahren begleiten wir mittelständische Unternehmen bei der Gewinnung von Fach und Führungskräften. Unsere Erfahrung zeigt:

Die Qualität einer Besetzung entscheidet sich selten im Bewerbungsgespräch, sie entscheidet sich in den Wochen davor. Dort, wo Unternehmensführung, Fachbereiche, strategisches HR und operative HR gemeinsam Klarheit schaffen.

Wir finden nicht nur Kandidatinnen und Kandidaten. Wir helfen Unternehmen dabei, die Qualität ihrer Personalentscheidungen nachhaltig zu verbessern.

### **Lassen Sie uns sprechen**

Markus Lorch

Tel. +49 71 95 / 96 11 87

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