

Eigentlich ist doch klar, wen wir suchen.

Ihr expertalis Leitfaden für Operative Personalexpert*innen

„Eigentlich ist doch klar, wen wir suchen.“

Das Stellenprofil ist abgestimmt. Die Anforderungen stehen fest. Der Suchprozess kann beginnen. Für operative Personalexpert*innen scheint die Aufgabe damit zunächst klar: Ausschreibung veröffentlichen, Kandidatinnen und Kandidaten ansprechen, Bewerbungen prüfen, Gespräche koordinieren, Rückmeldungen einholen.

Doch gerade im operativen Recruiting zeigt sich häufig zuerst, wie belastbar das Rollenbild tatsächlich ist. Ein Lebenslauf erfüllt nahezu alle Anforderungen und überzeugt trotzdem nicht. Eine Kandidatin bringt eine Erfahrung nicht mit, die im Profil als wichtig definiert wurde, wird vom Fachbereich aber dennoch als besonders interessant eingeschätzt. Nach ersten Gesprächen kommen neue Kriterien hinzu. Andere verlieren an Bedeutung.

Was zunächst wie eine normale Anpassung im Recruitingprozess aussieht, kann auf etwas anderes hinweisen: **Vielleicht war klar beschrieben, wen wir suchen. Aber noch nicht vollständig geklärt, wofür wir diese Person eigentlich brauchen.**

Operative HR erlebt diese Unterschiede unmittelbar. Gerade deshalb besteht ihre Aufgabe nicht nur darin, einen abgestimmten Suchprozess umzusetzen. Sie kann frühzeitig sichtbar machen, **wenn Stellenprofil, Erwartungen und tatsächliche Entscheidungen nicht mehr zusammenpassen.**

Dieser Leitfaden beschreibt drei Situationen, in denen genau diese Beobachtung entscheidend werden kann.

1. Stellenprofil übernehmen oder Rollenbild verstehen?

Der Suchauftrag liegt vor. Aufgaben, Anforderungen und Rahmenbedingungen sind beschrieben. Damit kann operative HR arbeiten.

Doch spätestens bei der ersten Vorauswahl beginnt die Übersetzung: Ist eine bestimmte Branchenerfahrung wirklich unverzichtbar? Wie viel Führungserfahrung wird tatsächlich gebraucht? Welche fachliche Anforderung ist zwingend und welche lediglich wünschenswert? Welche Erfahrung kann eine fehlende Qualifikation möglicherweise ausgleichen?

Diese Fragen lassen sich nicht allein durch das Abhaken eines Stellenprofils beantworten. Denn operative HR muss nicht nur erkennen, **ob ein Profil die Anforderungen erfüllt**. Sie muss verstehen, **warum diese Anforderungen für die zukünftige Rolle wichtig sind.**

Ihre Chance

Betrachten Sie ein Stellenprofil nicht nur als Liste von Suchkriterien. Klären Sie vor Beginn der Suche, was hinter den wichtigsten Anforderungen steht. Welche Aufgabe soll damit gelöst werden? Welche Verantwortung soll übernommen werden? Was soll durch die neue Person im Bereich anders oder besser werden?

Je klarer diese Zusammenhänge sind, desto sicherer können Sie später beurteilen, welche Abweichung tatsächlich gegen eine Kandidatin oder einen Kandidaten spricht und wo eine andere Erfahrung für die Rolle sogar besonders wertvoll sein könnte.

Reflexionsfragen

- Verstehen wir bei den wichtigsten Anforderungen, warum sie für die Rolle entscheidend sind?
- Welche Kriterien sind unverzichtbar und welche lassen Spielraum?
- Könnten wir einem interessanten Kandidaten erklären, wofür das Unternehmen genau diese Person braucht?

2. Kriterien prüfen oder Passung erkennen?

Ein Kandidatenprofil landet auf dem Tisch. Branche passt, Ausbildung passt, Berufserfahrung passt. Vielleicht stimmen sogar Unternehmensgröße und bisherige Position. Auf dem Papier sieht vieles richtig aus. Und trotzdem bleibt die Frage:

Kann diese Person tatsächlich das bewirken, was in der zukünftigen Rolle gebraucht wird?

Genau hier stößt eine rein kriteriums-basierte Vorauswahl an ihre Grenzen. Denn ein Lebenslauf dokumentiert zunächst, was jemand bisher gemacht hat. Er beantwortet nicht automatisch, welche Herausforderungen jemand tatsächlich bewältigt hat, welche Verantwortung dabei übernommen wurde und unter welchen Bedingungen Erfolge entstanden sind.

Umgekehrt kann eine Kandidatin oder ein Kandidat einzelne Anforderungen des Stellenprofils nicht erfüllen und trotzdem genau die Erfahrungen mitbringen, die für die zukünftige Aufgabe entscheidend sind.

Ihre Chance

Prüfen Sie Kandidatinnen und Kandidaten nicht ausschließlich gegen einzelne Kriterien. Fragen Sie zusätzlich: **Welche konkrete Erfahrung in diesem Lebenslauf könnte zeigen, dass diese Person unsere eigentliche Herausforderung bereits erfolgreich bewältigt hat?**

Damit verändert sich die Vorauswahl. Aus „erfüllt oder erfüllt nicht“ wird die Frage, welche Erfahrungen tatsächlich etwas über die Passung zur Rolle aussagen.

Reflexionsfragen

- Welche Erfahrungen im Lebenslauf sind für die zukünftige Aufgabe wirklich aussagekräftig?
- Welche Abweichungen vom Stellenprofil können wir begründet zulassen?
- Lehnen wir interessante Profile möglicherweise zu früh ab, weil einzelne Kriterien fehlen?

3. Änderungen einarbeiten oder Unklarheiten sichtbar machen?

Die ersten Profile wurden vorgestellt. Gespräche haben stattgefunden. Rückmeldungen kommen zurück: „Mehr Führungserfahrung wäre doch wichtig.“ „Vielleicht sollten wir stärker auf Branchenkenntnis achten.“ „Der Kandidat war gut, aber irgendwie fehlt noch etwas.“ Solche Rückmeldungen gehören für operative HR zum Alltag.

Die naheliegende Reaktion besteht darin, die Suche entsprechend anzupassen. Doch genau hier lohnt sich ein zweiter Blick. Denn wenn sich Anforderungen im Verlauf einer Suche verändern, verändert sich möglicherweise nicht nur das Suchprofil. Es wird sichtbar, **was über die Rolle vorher noch nicht vollständig geklärt war.**

Ihre Chance

Arbeiten Sie Veränderungen nicht einfach in die nächste Suche ein. Machen Sie sichtbar, was sich verändert hat: Welche Anforderung ist neu? Warum ist sie wichtiger geworden? Welche konkrete Erfahrung mit bisherigen Kandidatinnen und Kandidaten hat zu dieser Einschätzung geführt?

Damit wird operative HR nicht zur Instanz, die jede neue Erwartung einfach übernimmt. Sie wird zur wichtigen Informationsquelle für Fachbereich und Strategisches HR.

Reflexionsfragen

- Welche Anforderungen haben sich seit Beginn der Suche verändert?
- Welche konkrete Beobachtung hat diese Veränderung ausgelöst?
- Müssen wir lediglich unsere Suche anpassen oder sollten wir zunächst unser Rollenverständnis überprüfen?

Ihre Chance als Operative Personalexpert*in

Operative HR erlebt ein Rollenbild dort, wo es sich bewähren muss: **an konkreten Kandidatinnen und Kandidaten.**

Genau darin liegt eine besondere Stärke dieser Funktion. Sie sieht, welche Anforderungen den Kandidatenmarkt unnötig verengen. Sie erlebt, welche Profile auf dem Papier passen und im Gespräch

trotzdem nicht überzeugen. Sie erkennt, welche Kriterien während einer Suche an Bedeutung gewinnen oder verlieren.

Diese Beobachtungen sind mehr als operative Informationen. Sie zeigen, **wie belastbar das gemeinsame Rollenverständnis tatsächlich ist**. Deshalb bedeutet professionelles operatives Recruiting nicht nur, einen Suchauftrag zuverlässig umzusetzen. Es bedeutet auch, frühzeitig sichtbar zu machen, wenn die Realität des Suchprozesses etwas anderes zeigt als das ursprüngliche Stellenprofil.

Ihr nächster Schritt

Nehmen Sie eine Position, die Sie aktuell begleiten. Schauen Sie nicht zuerst auf die Kandidatinnen und Kandidaten, schauen Sie auf die Veränderungen, die seit Beginn der Suche entstanden sind:

- Welche Anforderungen sind wichtiger geworden?
- Welche haben an Bedeutung verloren?
- Welche Kandidatinnen oder Kandidaten haben eine Diskussion über unser ursprüngliches Profil ausgelöst?

Fragen Sie anschließend: **Was haben wir dadurch über die Rolle gelernt, die wir tatsächlich besetzen wollen?** Vielleicht muss danach die Suche angepasst werden. Vielleicht aber zunächst das gemeinsame Verständnis dessen, **wofür eigentlich gesucht wird**.

expertalis unterstützt Sie

Als Personalberatung mit Fokus auf den Mittelstand erleben wir täglich, wie aus einem Stellenprofil konkrete Kandidatinnen und Kandidaten werden und welche Fragen dadurch im Suchprozess entstehen.

Im Headhunting übersetzen wir ein belastbares Rollenbild konsequent in Suche, Direktansprache, Interview und Kandidatenbewertung.

In der Prozessbegleitung machen wir Veränderungen und wiederkehrende Rückmeldungen sichtbar und helfen dabei, daraus die richtigen Rückschlüsse für den weiteren Suchprozess zu ziehen.

Im Coaching stärken wir operative Personalexpert*innen darin, Beobachtungen aus dem Recruiting präzise einzuordnen und gegenüber Fachbereich und Strategischem HR klar zu kommunizieren.

In der Organisationsentwicklung nutzen wir Erkenntnisse aus konkreten Suchprozessen, um Rollen, Verantwortlichkeiten und Zusammenarbeit nachhaltig zu schärfen.

Denn operative HR erkennt nicht nur, welche Kandidatinnen und Kandidaten zum Stellenprofil passen.

Sie erlebt unmittelbar, ob das Stellenprofil tatsächlich zu der Rolle passt, die das Unternehmen braucht.

Lassen Sie uns sprechen

Markus Lorch

Tel. +49 71 95 / 96 11 87

m.lorch@expertalis.de