

## Eigentlich machen Personalberatungen doch alle dasselbe.

### Die 360° Betrachtung von expertalis

„Eigentlich machen Personalberatungen doch alle dasselbe.“ Tun sie auch. Zumindest sehen viele Suchprozesse von außen erstaunlich ähnlich aus: Eine Position wird analysiert, ein Suchprofil erstellt, Kandidatinnen und Kandidaten werden identifiziert, angesprochen, interviewt und präsentiert.

Aber gute Personalberatung entsteht nicht allein dadurch, dass diese Schritte professionell ausgeführt werden. Entscheidend ist, ob sie miteinander verbunden bleiben. Ob am Ende noch dieselbe Frage beantwortet wird, mit der die Suche begonnen hat.

Genau an dieser Stelle wird aus einem Recruitingprozess eine Personalentscheidung.

Denn an einer wichtigen Besetzung sind auf Unternehmensseite unterschiedliche Verantwortungsperspektiven beteiligt.

- Die Unternehmensleitung betrachtet ihre zukünftige Wirkung auf das Unternehmen.
- Der Fachbereich weiß, was die Person tatsächlich leisten muss.
- Strategisches HR sorgt dafür, dass daraus ein belastbarer gemeinsamer Maßstab entsteht.
- Operatives HR erlebt im Verlauf der Suche, ob dieser Maßstab im Markt tatsächlich trägt.

Keine dieser Perspektiven reicht für sich allein. Und keine darf unterwegs verloren gehen.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht nur, ob eine Personalberatung an jeder einzelnen Stelle gute Arbeit leistet. Sondern ob sie diese unterschiedlichen Perspektiven über den gesamten Weg zu einer gemeinsamen Personalentscheidung zusammenführt.

### Sechs Stationen, an denen sich Qualität entscheidet

1. Verstehen, welche Personalentscheidung tatsächlich getroffen werden muss

Am Anfang steht häufig eine scheinbar einfache Frage: Wen suchen wir?

- Für die Unternehmensleitung liegt die wichtigere Frage davor: Welche Verantwortung soll künftig übernommen werden und was soll durch diese Besetzung im Unternehmen anders werden?
- Der Fachbereich muss daraus konkretisieren, welche Wirkung in der täglichen Realität erwartet wird.
- Strategisches HR bringt unterschiedliche Erwartungen zusammen und sorgt dafür, dass daraus ein gemeinsamer Maßstab entsteht.
- Operatives HR braucht schließlich ein Suchprofil, das nicht nur vollständig beschrieben, sondern tatsächlich suchbar ist.
- **Für die Personalberatung besteht die Aufgabe darin, diese unterschiedlichen Erwartungen nicht einfach in einem Anforderungsprofil zusammenzufassen, sondern daraus ein gemeinsames Verständnis der tatsächlich zu besetzenden Verantwortung zu entwickeln.**

Fehlt dieses Verständnis, kann jeder weitere Schritt professionell ausgeführt sein und trotzdem in die falsche Richtung führen.

## 2. Dieses Verständnis in den richtigen Suchraum übersetzen

Ist geklärt, wofür die Person gebraucht wird, beginnt die Übersetzung in den Markt.

- Der Fachbereich kennt häufig die naheliegenden Branchen, Wettbewerber und fachlichen Herkunftsmärkte.
- Strategisches HR kann hinterfragen, welche formalen Kriterien tatsächlich unverzichtbar sind.
- Die Unternehmensleitung bringt den Blick auf zukünftige Geschäftsmodelle, Kundenstrukturen oder Veränderungen ein.
- Operatives HR erlebt schließlich, welche dieser Annahmen im tatsächlichen Kandidatenmarkt funktionieren.
- **Für die Personalberatung besteht die Aufgabe darin, daraus keinen möglichst großen, sondern den richtigen Suchraum abzuleiten. Der Suchraum ist keine Liste von Zielfirmen. Er ist die Übersetzung der zukünftigen Aufgabe in den Markt.**

Deshalb kann eine gute Suchstrategie einen Markt bewusst eng fassen. Sie kann ihn aber ebenso bewusst erweitern, wenn Menschen in anderen Branchen oder Unternehmenskontexten genau jene Erfahrungen gesammelt haben, die für die zukünftige Aufgabe relevant sind ... entscheidend ist vor allem, dies zu erkennen und umzusetzen!

## 3. Menschen nicht nach Übereinstimmungen, sondern nach relevanter Erfahrung beurteilen

Spätestens bei den ersten Kandidatinnen und Kandidaten wird aus dem theoretischen Rollenbild eine konkrete Bewertungsfrage.

- Der Fachbereich erkennt fachliche Tiefe und praktische Übertragbarkeit.
- Strategisches HR achtet darauf, dass nicht plötzlich neue Kriterien entstehen, nur weil ein Lebenslauf besonders vertraut oder ein Gespräch besonders sympathisch wirkt.
- Operatives HR bringt Beobachtungen aus Ansprache und Kandidatenkommunikation ein.
- Die Unternehmensleitung muss schließlich beurteilen können, wem sie die ursprünglich definierte Verantwortung tatsächlich zutraut.
- **Die Personalberatung muss diese Perspektiven auf denselben Maßstab zurückführen. Nicht die Zahl der Übereinstimmungen entscheidet über Passung. Entscheidend ist, ob die bisherigen Erfahrungen eines Menschen belastbar darauf schließen lassen, dass er die zukünftige Aufgabe bewältigen kann.**

Deshalb lautet eine unserer wichtigsten Fragen im Interview sinngemäß: Welche konkrete Erfahrung belegt, dass Sie das können?

#### 4. Die Suche als Realitätstest nutzen

Bis hierhin könnte man glauben, gute Personalberatung bedeute vor allem, eine einmal entwickelte Suchstrategie konsequent abzuarbeiten. Das wäre zu wenig, denn der Markt antwortet:

Kandidatinnen und Kandidaten zögern wiederholt an denselben Punkten. Gehaltsvorstellungen passen systematisch nicht zum vorgesehenen Rahmen. Bestimmte Anforderungen verengen den Markt stärker als erwartet. Andere Herkunftsmärkte erweisen sich als interessanter als ursprünglich angenommen.

- Für operatives HR sind das zunächst konkrete Erfahrungen aus dem Suchprozess.
- Für strategisches HR sind es Hinweise darauf, ob Kriterien und Rahmenbedingungen noch tragen.
- Der Fachbereich muss prüfen, ob vermeintlich unverzichtbare Anforderungen tatsächlich unverzichtbar sind.
- Die Unternehmensleitung entscheidet schließlich, ob eine ursprüngliche Annahme verändert werden soll oder bewusst bestehen bleibt.
- **Für die Personalberatung besteht die Aufgabe darin, diese Rückmeldungen nicht nur zu dokumentieren, sondern als Muster zu erkennen, einzuordnen und in die ursprüngliche Personalentscheidung zurückzuspiegeln.**

Genau hier zeigt sich, ob ein Suchprozess nur verwaltet oder tatsächlich geführt wird. Gutes Reporting beantwortet deshalb nicht nur die Frage: Was ist passiert? Sondern vor allem: Was lernen wir daraus und was bedeutet das für unsere ursprüngliche Personalentscheidung?

#### 5. Aus Informationen eine begründbare Entscheidung machen

Irgendwann liegen Kandidatinnen und Kandidaten auf dem Tisch. Jetzt könnte jede beteiligte Perspektive wieder ihren eigenen Maßstab anlegen.

- Der Fachbereich sieht fachliche Stärke und mögliche Defizite.
- Strategisches HR betrachtet Erfahrung, Motivation, Entwicklungspotenzial und kulturelle Anschlussfähigkeit.
- Die Unternehmensleitung denkt an Verantwortung, Wirkung und Risiko.
- Operatives HR kennt zusätzlich die Erfahrungen aus dem bisherigen Prozess.
- **Die Aufgabe professioneller Personalberatung besteht jetzt nicht darin, diese Unterschiede zu glätten. Sie muss sie einordnen.**

Ein gutes Kandidatendossier soll deshalb nicht verkaufen. Es soll sichtbar machen, was für einen Menschen spricht, was gegen ihn spricht, was belastbar belegt ist und wo Fragen oder Risiken offenbleiben. Eine Empfehlung wird nicht dadurch glaubwürdig, dass sie keine Zweifel enthält. Sondern dadurch, dass sie die richtigen Zweifel sichtbar macht.

Am Ende sollte deshalb nicht die Frage stehen: Wer gefällt uns am besten? Sondern: Wem trauen wir auf Basis der vorliegenden Erkenntnisse am ehesten zu, genau die Verantwortung zu übernehmen, für die wir diese Suche gestartet haben?

## 6. Aus der Entscheidung eine tragfähige Besetzung machen

Mit dieser Entscheidung ist eine Suche noch nicht zwingend erfolgreich beendet.

Gerade auf den letzten Metern treffen die unterschiedlichen Perspektiven noch einmal unmittelbar aufeinander. Vertragsdetails müssen geklärt werden. Erwartungen können unterschiedlich verstanden worden sein. Ein Gespräch hinterlässt bei Kandidat und Unternehmen unterschiedliche Eindrücke. Neue Anforderungen tauchen auf. Unsicherheiten entstehen.

- Für die Unternehmensleitung geht es jetzt um die Tragfähigkeit der Entscheidung.
- Der Fachbereich denkt an die zukünftige Zusammenarbeit.
- Strategisches und operatives HR müssen Erwartungen und Rahmenbedingungen sauber zusammenführen.
- **Und die Personalberatung besitzt einen besonderen Vorteil: Sie kennt die ursprüngliche Personalfrage, hat beide Seiten durch den Prozess begleitet und kann Wahrnehmungen einordnen, ohne selbst eine der beiden Parteien zu sein.**

Wir arbeiten deshalb nicht darauf hin, dass beide Seiten einfach nur „Ja“ sagen. Wir arbeiten darauf hin, dass beide Seiten aus den richtigen Gründen „Ja“ sagen.

Denn im Mittelstand besetzen wir keine anonymen Funktionen. Wir bringen Menschen zusammen, die anschließend unmittelbar miteinander arbeiten müssen, dürfen und sollen.

## Was die 360° Betrachtung sichtbar macht

Die sechs Stationen zeigen etwas, das in der Betrachtung einzelner Prozessschritte leicht verloren geht: Gute Personalberatung besteht nicht aus sechs guten Einzelleistungen. Ihre Qualität entsteht aus der Verbindung zwischen ihnen.

Die Unternehmensleitung muss nicht jede Interviewfrage kennen. Der Fachbereich muss nicht jede Marktreaktion selbst bewerten. Strategisches HR muss nicht allein entscheiden, wie weit ein Suchraum geöffnet werden darf. Operatives HR trägt nicht die unternehmerische Entscheidung über eine Besetzung.

Aber an jeder Station muss klar sein, welche Perspektive welche Information, welche Entscheidung und welchen Maßstab einbringt und wie daraus wieder ein gemeinsames Bild entsteht.

Genau darin liegt die eigentliche 360° Perspektive

Vier Verantwortungsperspektiven begleiten dieselbe Personalentscheidung durch sechs Stationen. Die Aufgabe der Personalberatung besteht darin, dafür zu sorgen, dass daraus nicht sechs voneinander getrennte Teilentscheidungen werden.

## Ihr 360° Check

Nehmen Sie eine aktuell laufende oder kürzlich abgeschlossene Besetzung und gehen Sie gedanklich noch einmal durch den Prozess:

- Am Anfang: War wirklich geklärt, welche Verantwortung besetzt werden sollte?
- Beim Suchraum: Konnten Sie begründen, warum Sie genau dort gesucht haben ... und nicht in einem angrenzenden Markt?
- Bei der Bewertung: Haben Sie relevante Erfahrung geprüft oder überwiegend Übereinstimmungen im Lebenslauf?

- Im Markt: Haben Rückmeldungen lediglich das Reporting verändert oder auch Ihr Verständnis der Suche?
- Vor der Entscheidung: War für alle Beteiligten nachvollziehbar, was belastbar für einen Kandidaten spricht und welche Fragen oder Risiken offenbleiben?
- Auf den letzten Metern: Wurden Erwartungen beider Seiten noch einmal mit dem ursprünglichen Rollenbild abgeglichen?

Beantworten Sie diese sechs Fragen zunächst aus Ihrer eigenen Verantwortungsperspektive. Und stellen Sie sich anschließend vor, wie Unternehmensleitung, Fachbereich sowie strategisches und operatives HR sie beantworten würden. Entsteht dabei überall dasselbe Bild?

Wo die Antworten zusammenpassen, trägt die gemeinsame Entscheidungslogik. Wo sie auseinanderlaufen, lohnt sich ein genauerer Blick.

Was wir als Personalberater daraus gelernt haben

Vielleicht liegt der entscheidende Unterschied zwischen Personalberatungen deshalb tatsächlich weniger in den einzelnen Methoden: Direktsuche können viele, Interviews und Kandidatendossiers ebenso. Prozesse begleiten können viele auch.

Entscheidend ist, ob all diese Schritte aus derselben zuvor geklärten Personalfrage folgen, ob neue Erkenntnisse sinnvoll zurückgespiegelt werden und ob der ursprüngliche Maßstab bis zur tatsächlichen Besetzung konsequent angewendet wird.

**Eine Personalberatung begleitet deshalb aus unserer Sicht nicht einfach einen Recruitingprozess. Sie hilft einem Unternehmen, aus einer zunächst offenen Personalfrage Schritt für Schritt eine belastbare Personalentscheidung zu machen.**

Und genau das verstehen wir bei [expertalis](https://www.expertalis.de) unter guter Personalberatung.

### **Was das für unsere Arbeit bedeutet**

Als Personalberatung mit Fokus auf den Mittelstand begleiten wir Unternehmen bei wichtigen Besetzungen von der Klärung der ursprünglichen Personalfrage bis zur tragfähigen Besetzung.

Dabei übernehmen wir nicht nur die Direktsuche. Wir sorgen dafür, dass Rollenverständnis, Suchstrategie, Kandidatenbewertung, Erkenntnisse aus dem Markt und die spätere Entscheidung einer gemeinsamen Logik folgen und begleiten Unternehmen und Kandidatinnen und Kandidaten auch auf den letzten Metern.

Denn gute Personalberatung endet für uns nicht damit, geeignete Menschen zu finden. Sie endet dort, wo aus einer offenen Personalfrage eine tragfähige Besetzung geworden ist.

### **Lassen Sie uns sprechen**

Markus Lorch

Tel. +49 71 95 / 96 11 87

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