

expertalis | 360°-Leitfaden

Eigentlich brauchen wir doch keine Personalberatung mehr?

Vier Perspektiven auf eine Personalentscheidung. Und vier Fragen, die sich durch eine bessere Bewerberlage nicht erledigt haben.

Mehr Bewerbungen. Weniger Bedarf an Personalberatung?

Die wirtschaftliche Situation hat sich verändert. Viele Unternehmen erhalten wieder mehr Bewerbungen. Auch erfahrene Fach- und Führungskräfte werden verfügbar, die bislang fest in ihren Unternehmen verankert waren. Da liegt der Gedanke nahe, die nächste Stellenbesetzung ohne externe Unterstützung anzugehen.

Doch was hat sich tatsächlich verändert?

Das Angebot an Bewerbern möglicherweise erheblich. Die Anforderungen an eine professionelle Besetzungsentscheidung dagegen nicht. Denn auch bei hundert Bewerbungen bleiben vier Fragen bestehen:

- Haben wir überhaupt alle relevanten Kandidatengruppen erreicht?
- Können wir die tatsächliche Eignung der Menschen zuverlässig beurteilen?
- Wie unabhängig und belastbar ist unsere Entscheidung?
- Was kostet es uns, wenn wir uns für den falschen Menschen entscheiden?

Unser 360°-Leitfaden betrachtet diese Fragen aus der Perspektive von strategischem HR, operativem HR, Fachbereich und Geschäftsführung.

Dabei geht es nicht darum, interne Personalarbeit infrage zu stellen. Vielmehr möchten wir klar zwischen den Aufgaben unterscheiden, die ein Unternehmen selbst übernimmt, und den zusätzlichen Leistungen, die eine spezialisierte Personalberatung einbringen kann.

1 | Strategisches HR: Haben wir den Kandidatenmarkt tatsächlich erschlossen?

Die Ausgangssituation

Für eine anspruchsvolle Führungsposition liegen zwölf interessante Bewerbungen vor. Vier Menschen erfüllen die wesentlichen formalen Anforderungen. Die Geschäftsführung ist zufrieden. Der Fachbereich möchte möglichst bald erste Gespräche führen. Aus Sicht des strategischen HR stellt sich allerdings eine andere Frage:

Sind das die vier geeignetsten Menschen, die wir erreichen können? Oder sind das lediglich die vier interessantesten unter denen, die sich bei uns beworben haben?

Was ein Unternehmen selbst leisten kann

Eine interne HR-Abteilung kann Stellenanzeigen veröffentlichen, vorhandene Netzwerke nutzen, Empfehlungen einholen und eingehende Bewerbungen systematisch bearbeiten.

Sie kann auch eigene Direktansprache betreiben.

Was damit allerdings noch nicht automatisch vorliegt, ist ein systematischer Überblick über den relevanten Kandidatenmarkt. Denn der Bewerbungseingang zeigt zunächst nur, wer sich aktiv für die Position interessiert hat.

Was professionelle Personalberatung zusätzlich einbringen kann

Eine systematische Direktsuche beginnt nicht beim Bewerbungseingang, sondern beim relevanten Kandidatenmarkt. Dazu gehört, mögliche Herkunftsbranchen und Zielunternehmen zu identifizieren, geeignete berufliche Hintergründe zu recherchieren und Menschen gezielt anzusprechen, die aktuell nicht auf Stellensuche sind.

Gerade bei anspruchsvollen Fach- und Führungspositionen kann diese Erweiterung entscheidend sein. Denn die besten Bewerber sind nicht zwangsläufig die besten erreichbaren Kandidaten.

Ihr Werkzeug: Die Marktabdeckungsprüfung

Prüfen Sie vor Abschluss Ihrer nächsten wichtigen Suche:

Prüffeld	Was Sie konkret wissen sollten
Zielunternehmen	Aus welchen Unternehmen könnten geeignete Kandidaten kommen? Welche davon haben wir tatsächlich betrachtet?
Alternative Branchen	Welche Erfahrungen aus anderen Branchen wären auf unsere Aufgabe übertragbar?
Passive Kandidaten	Welche geeigneten Menschen haben wir aktiv angesprochen, obwohl sie nicht auf Stellensuche sind?
Nicht erreichte Gruppen	Welche relevanten Kandidatengruppen fehlen bislang in unserer Auswahl?

Die entscheidende Erkenntnis:

Eine gute Auswahl innerhalb des Bewerbungseingangs ist nicht dasselbe wie eine gute Auswahl aus dem relevanten Kandidatenmarkt.

2 | Operatives HR: Wie belastbar sind unsere Erkenntnisse über die Kandidaten?

Die Ausgangssituation

Für eine Spezialistenposition liegen zahlreiche Bewerbungen vor. Die Vorauswahl ist abgeschlossen, mehrere Gespräche wurden geführt.

Zwei Kandidaten überzeugen. Beide verfügen über passende Qualifikationen, einschlägige Berufserfahrung und treten im Gespräch souverän auf.

Der Fachbereich möchte entscheiden. Doch was wissen wir über die tatsächliche Eignung dieser Menschen ... und was vermuten wir lediglich?

Was ein Unternehmen selbst leisten kann

Operatives HR kann Bewerbungen strukturieren, Interviews organisieren, Qualifikationen vergleichen, Gesprächsergebnisse dokumentieren und den Auswahlprozess koordinieren.

Auch strukturierte Interviews und fachliche Prüfungen können intern durchgeführt werden.

Die entscheidende Herausforderung liegt allerdings nicht in der Anzahl oder Organisation dieser Schritte, sondern in der Qualität der daraus gewonnenen Erkenntnisse.

Was professionelle Personalberatung zusätzlich einbringen kann

Erfahrene Personalberater beschäftigen sich täglich mit beruflichen Biografien, unterschiedlichen Unternehmensstrukturen und der Frage, welche Erfahrungen tatsächlich auf eine neue Aufgabe übertragbar sind.

Sie hinterfragen nicht nur, *was* ein Kandidat gemacht hat, sondern auch, *wie*, *unter welchen Bedingungen* und *mit welchem persönlichen Beitrag* er erfolgreich war.

Aus der Verbindung dieser Erkenntnisse mit den Anforderungen der neuen Position entsteht eine fundiertere Beurteilung von Eignung und möglichen Risiken.

Ihr Werkzeug: Die Drei-Spalten-Prüfung

Wählen Sie drei erfolgskritische Anforderungen Ihrer aktuellen Besetzung. Unterscheiden Sie für jede dieser Anforderungen konsequent zwischen dem, was durch konkrete Erfahrungen tatsächlich belegt ist, und dem, was Sie bislang lediglich annehmen.

Die folgende Tabelle zeigt beispielhaft, wie Sie dabei vorgehen können.

Anforderung	Was ist tatsächlich belegt?	Was nehmen wir bisher nur an?
Fachliche Kompetenz	Welche konkreten Leistungen und Ergebnisse sind nachvollziehbar?	Welche Fähigkeiten leiten wir lediglich aus Positionen, Titeln oder Arbeitgebern ab?
Führungsfähigkeit	Welche Führungssituationen, Entscheidungen und Ergebnisse wurden konkret beschrieben?	Welche Eigenschaften unterstellen wir aufgrund eines souveränen Auftretens?
Passung zur Aufgabe	Welche vergleichbaren Rahmenbedingungen hat der Kandidat bereits erfolgreich bewältigt?	Wo hoffen wir lediglich, dass bisherige Erfolge übertragbar sind?

(Ergänzen Sie für jede offene Annahme eine konkrete Frage oder Prüfung, mit der Sie die notwendige Erkenntnis gewinnen können.)

Die entscheidende Erkenntnis:

Mehr Gespräche erzeugen nicht automatisch mehr Sicherheit. Entscheidend ist, ob aus Eindrücken überprüfbare Erkenntnisse werden.

3 | Fachbereich: Prüfen wir unseren Favoriten noch oder bestätigen wir ihn bereits?

Die Ausgangssituation

Ein Kandidat überzeugt fachlich und persönlich. Seine bisherige Karriere passt auf den ersten Blick hervorragend. Der Fachbereich ist begeistert. Die Geschäftsführung ebenfalls.

Allerdings hat der Kandidat seine bisherigen Erfolge in einem deutlich größeren Unternehmen erzielt, mit spezialisierten Abteilungen, umfangreicheren Ressourcen und anderen Entscheidungswegen. Künftig soll er in einem mittelständischen Unternehmen wesentlich unmittelbarer Verantwortung übernehmen. Die Unterschiede sind bekannt. Trotzdem sprechen inzwischen fast alle Beteiligten von ihrem Wunschkandidaten.

Was ein Unternehmen selbst leisten kann

Der Fachbereich kennt die fachlichen Anforderungen, die internen Abläufe und die Menschen, mit denen die neue Führungskraft zusammenarbeiten wird. Dieses Wissen ist für eine gute Besetzungsentscheidung unverzichtbar.

Gleichzeitig entstehen aus der unmittelbaren Verantwortung für die Besetzung eigene Erwartungen und Interessen. Der Wunsch nach einer schnellen Lösung, persönliche Sympathie oder die Begeisterung für eine beeindruckende Karriere können beeinflussen, welche Fragen gestellt werden.

Was professionelle Personalberatung zusätzlich einbringen kann

Eine unabhängige Beratung kann auch dann kritische Fragen stellen, wenn sich die internen Beteiligten bereits weitgehend einig sind. Sie kann die Übertragbarkeit bisheriger Erfolge hinterfragen, unterschiedliche Einschätzungen sichtbar machen und prüfen, ob die vorliegenden Erkenntnisse die positive Entscheidung tatsächlich tragen.

Dabei geht es nicht darum, einen überzeugenden Kandidaten schlechtzureden. Im Gegenteil: Eine unabhängige Prüfung kann bestätigen, dass er tatsächlich die beste Wahl ist.

Ihr Werkzeug: Die Gegenhypothese

Formulieren Sie vor der Entscheidung bewusst die Gegenposition:

„Angenommen, dieser Kandidat wäre für unsere Aufgabe doch nicht der Richtige: Woran könnte es liegen?“ Betrachten Sie insbesondere:

Möglicher Risikobereich	Die kritische Frage
Unternehmensumfeld	Unter welchen Bedingungen hat der Kandidat bisher erfolgreich gearbeitet ... und welche davon fehlen bei uns?
Eigenständigkeit	Welche Ergebnisse hat er persönlich verantwortet, und welche wurden durch vorhandene Strukturen ermöglicht?

Führung und Zusammenarbeit	Welche konkreten Erfahrungen belegen, dass sein Führungsstil zu unserem Umfeld passt?
Erwartungen	Welche Vorstellungen über Verantwortung, Entscheidungsfreiheit und Ressourcen haben wir möglicherweise noch nicht abgeglichen?

(Entscheidend ist, dass Sie nicht nur Risiken sammeln, sondern anschließend gezielt prüfen, welche davon tatsächlich bestehen).

Die entscheidende Erkenntnis:

Je überzeugender ein Kandidat erscheint, desto wichtiger kann eine unabhängige Überprüfung der noch offenen Fragen werden.

4 | Geschäftsführung: Ist das eingesparte Honorar tatsächlich eine Ersparnis?

Die Ausgangssituation

Die nächste wichtige Führungsposition soll besetzt werden. Die Bewerberlage ist gut. Der Fachbereich ist zuversichtlich. HR liegen mehrere interessante Bewerbungen auf eine Online-Stellenanzeige vor.

Eine externe Personalberatung würde zusätzliche Kosten verursachen.

Die Geschäftsführung entscheidet deshalb, das Honorar einzusparen. Doch welche wirtschaftlichen Folgen hätte es, wenn die Besetzung nicht die erwarteten Ergebnisse liefert?

Was ein Unternehmen selbst leisten kann

Die Geschäftsführung kann Budgets festlegen, Ressourcen priorisieren, die Bedeutung einer Position einschätzen und entscheiden, welche Investitionen das Unternehmen tätigt. Auch die Besetzung wichtiger Fach- und Führungspositionen ist deshalb eine unternehmerische Entscheidung.

Allerdings wird die Wirtschaftlichkeit einer Personalberatung häufig anhand einer unmittelbar sichtbaren Größe beurteilt: ihres Honorars.

Der mögliche wirtschaftliche Wert einer besseren Besetzung und die Risiken einer Fehlentscheidung sind dagegen schwerer zu erfassen.

Was professionelle Personalberatung zusätzlich einbringen kann

Eine professionelle Personalberatung erweitert den relevanten Kandidatenkreis, hinterfragt die Eignung der infrage kommenden Menschen und macht mögliche Besetzungsrisiken frühzeitig sichtbar.

Ihr wirtschaftlicher Mehrwert liegt damit nicht allein in der Gewinnung zusätzlicher Kandidaten, sondern insbesondere darin, die Qualität der Entscheidungsgrundlage zu verbessern – bevor eine möglicherweise folgenschwere Personalentscheidung getroffen wird.

Ihr Werkzeug: Die vollständige Kostenbetrachtung

Betrachten Sie vor der Entscheidung, auf professionelle Unterstützung zu verzichten, nicht nur das Honorar.

Kosten- und Risikobereich	Was Sie berücksichtigen sollten
Interner Aufwand	Wie viel Zeit investieren Geschäftsführung, HR und Fachbereich in Suche, Gespräche und Auswahl?
Leistung der Position	Welche Ergebnisse, Projekte und Entscheidungen hängen von einer erfolgreichen Besetzung ab?
Fehlbesetzungsrisiko	Welche Auswirkungen hätte es, wenn die neue Fach- oder Führungskraft ihre Aufgabe nicht wie erwartet erfüllt?
Opportunitätskosten	Welche Chancen könnten durch verzögerte Projekte, ausbleibende Entscheidungen oder ungenutztes Potenzial verloren gehen?
Erneute Besetzung	Welche zusätzlichen Kosten und Verzögerungen entstehen, wenn die Position erneut besetzt werden muss?

(Sie müssen diese Faktoren nicht alle exakt beziffern können. Aber sie sollten in der Entscheidung berücksichtigt werden.)

Die entscheidende Erkenntnis:

Ein eingespartes Beratungshonorar ist eine unmittelbar sichtbare Kostenreduktion. Ob der Verzicht auf professionelle Unterstützung auch wirtschaftlich die bessere Entscheidung ist, lässt sich daraus allein nicht ableiten.

Die 360°-Gesamtbetrachtung: Wo liegt unser tatsächlicher Unterstützungsbedarf?

Die vier Perspektiven zeigen, dass eine professionelle Stellenbesetzung aus unterschiedlichen Bausteinen besteht.

Nicht jeder dieser Bausteine muss zwingend extern erbracht werden. Entscheidend ist, ob die jeweiligen Leistungen tatsächlich in der erforderlichen Qualität erbracht werden.

Leistungsbereich	Die zentrale Frage	Möglicher Beitrag einer Personalberatung
Marktzugang	Haben wir den relevanten Kandidatenmarkt ausreichend erschlossen?	Systematische Marktrecherche und gezielte Direktsuche
Eignungsbeurteilung	Können wir die Eignung unserer Kandidaten belastbar beurteilen?	Erfahrungsbasierte Interviews, kritische Prüfung und strukturierte Einschätzung
Unabhängigkeit	Ist unsere Entscheidung frei von ungeprüften Erwartungen und Vorannahmen?	Unabhängige Beurteilung und kritische Außenperspektive
Wirtschaftlichkeit	Haben wir die möglichen Folgen einer suboptimalen Besetzung berücksichtigt?	Verbesserung der Entscheidungsgrundlage und Verringerung vermeidbarer Besetzungsrisiken

Drei Wege, wie professionelle Personalberatung Mehrwert schafft

1. Den Kandidatenmarkt erweitern, über eingehende Bewerbungen hinaus.

Auch wenn zahlreiche Bewerbungen vorliegen, bleibt die Frage, ob damit tatsächlich der relevante Kandidatenmarkt erschlossen ist. Durch systematische Marktrecherche und gezielte Direktsuche identifizieren und erreichen wir auch qualifizierte Fach- und Führungskräfte, die selbst nicht aktiv auf Stellensuche sind. So erweitern wir die Auswahl um Menschen, die andernfalls möglicherweise gar nicht berücksichtigt würden.

2. Vorhandene Kandidaten unabhängig und fundiert beurteilen.

Vielleicht haben Sie bereits interessante Bewerber oder sogar einen klaren Favoriten. Dann liegt unser Mehrwert nicht zwangsläufig darin, weitere Kandidaten zu suchen. Wir prüfen die tatsächliche Eignung der bereits identifizierten Menschen, hinterfragen die Übertragbarkeit bisheriger Erfolge und machen mögliche Risiken sichtbar. Damit schaffen wir eine zusätzliche, unabhängige Entscheidungsgrundlage – gerade auch dann, wenn intern bereits weitgehend Einigkeit besteht.

3. Die Qualität zukünftiger Personalentscheidungen nachhaltig verbessern.

Professionelle Personalberatung muss nicht mit der Besetzung einer konkreten Position enden. Im Rahmen unseres [expertalis Coachings](#) geben wir unsere Erfahrung und methodische Kompetenz an Geschäftsführung, HR und Fachbereiche weiter. Wir unterstützen dabei, Interviews aussagekräftiger zu führen, Eignung fundierter zu beurteilen und Auswahlentscheidungen nachvollziehbarer zu gestalten.

Welche dieser Leistungen den größten Mehrwert schafft, hängt nicht von der Zahl der eingegangenen Bewerbungen ab, sondern davon, welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Besetzungsentscheidung bereits vorhanden sind und welche noch fehlen.

Fazit: Mehr Bewerbungen verändern die Ausgangslage. Nicht die Anforderungen an eine gute Besetzung.

Die aktuelle wirtschaftliche Situation kann die Personalsuche erleichtern. Ob sie auch zu besseren Besetzungsentscheidungen führt, hängt davon ab, wie umfassend der Kandidatenmarkt erschlossen, wie fundiert die Eignung beurteilt und wie unabhängig die Entscheidung getroffen wird.

Deshalb lautet die entscheidende Frage nicht allein: „Brauchen wir bei dieser Bewerberlage überhaupt noch eine Personalberatung?“

Sondern: **„Welchen zusätzlichen Wert könnten professionelle Markterschließung, unabhängige Eignungsbeurteilung und erfahrene Begleitung für unsere nächste Personalentscheidung schaffen?“**

Wer diese Frage beantwortet, betrachtet Personalberatung nicht nur als Kostenposition, sondern als Investition in die Qualität einer unternehmerisch wichtigen Entscheidung.

Wie expertalis Sie unterstützt

expertalis unterstützt mittelständische Unternehmen bei der Besetzung anspruchsvoller Fach- und Führungspositionen. Von der systematischen Erschließung des relevanten Kandidatenmarktes über die fundierte Eignungsbeurteilung bis zur persönlichen Begleitung des gesamten Auswahl- und Entscheidungsprozesses.

Dabei beziehen wir auf Wunsch auch Kandidatinnen und Kandidaten ein, die unsere Auftraggeber bereits selbst identifiziert haben. Und wenn es darum geht, interne Kompetenzen weiterzuentwickeln, unterstützen wir mit gezieltem expertalis Coaching.

Unser Anspruch ist nicht, möglichst viele Bewerbungen zu präsentieren. Sondern gemeinsam mit unseren Auftraggebern die Voraussetzungen für eine bestmögliche und nachhaltig erfolgreiche Besetzungsentscheidung zu schaffen.

Lassen Sie uns sprechen.

Markus Lorch

Tel. +49 71 95 / 96 11 87

m.lorch@expertalis.de