

## **Eigentlich ist doch klar, wen wir suchen.**

### **Die 360° Betrachtung von expertalis**

„**Eigentlich ist doch klar, wen wir suchen.**“ Die Position ist benannt. Aufgaben und Anforderungen sind beschrieben. Geschäftsführung, Fachbereich und HR haben dem Profil zugestimmt.

Eigentlich könnte die Suche beginnen. Und trotzdem erleben wir in unseren Suchaufträgen immer wieder Situationen, in denen erst konkrete Kandidatinnen und Kandidaten eine Frage aufwerfen, die vorher niemand gestellt hat: Ein fachlich sehr passendes Profil überzeugt nicht, eine Kandidatin oder ein Kandidat erfüllt nicht jedes Kriterium und löst trotzdem besonderes Interesse aus. Anforderungen werden neu bewertet, Prioritäten verändern sich, weitere Kriterien kommen hinzu.

Was zunächst wie eine normale Entwicklung im Recruitingprozess aussieht, kann auf etwas Grundsätzlicheres hinweisen:

**Vielleicht war klar beschrieben, wen wir suchen. Aber noch nicht vollständig geklärt, wofür wir diese Person eigentlich brauchen.**

Denn eine Stellenbezeichnung schafft noch kein gemeinsames Rollenverständnis. Und ein abgestimmtes Anforderungsprofil bedeutet noch nicht automatisch, dass alle Beteiligten dieselbe Vorstellung davon haben, welche Verantwortung die neue Person künftig übernehmen soll.

Vielleicht beginnt erfolgreiche Personalsuche deshalb nicht mit der Frage, wie präzise eine Position beschrieben wurde. Sondern mit der Frage, **ob alle Beteiligten tatsächlich dieselbe Rolle vor Augen haben.**

### **Dieselbe Position. Vier Perspektiven. Eine Rolle?**

Eine Rolle entsteht nicht an einer einzigen Stelle im Unternehmen. Die Geschäftsführung betrachtet sie aus der Perspektive der Unternehmensentwicklung. Der Fachbereich aus der Perspektive seiner Aufgaben und Herausforderungen. Strategisches HR übersetzt unterschiedliche Erwartungen in ein gemeinsames Rollenbild. Operative HR erlebt schließlich im konkreten Suchprozess, ob dieses Rollenbild tatsächlich trägt.

Alle sprechen über dieselbe Position, aber sprechen auch alle über dieselbe Rolle?

Genau deshalb betrachten wir die Frage bewusst aus vier unterschiedlichen Verantwortungsperspektiven. Nicht weil jede Rolle ihre eigene Wahrheit besitzt. Sondern weil jede Verantwortungsebene einen anderen Teil derselben Frage beantworten muss:

### **Wofür braucht das Unternehmen diese Person eigentlich?**

#### **1. Unternehmenslenker\*innen: Hier beginnt die Rolle mit der Zukunft.**

Unternehmenslenker\*innen entscheiden nicht zuerst, welche Ausbildung, Branchenerfahrung oder bisherige Stellenbezeichnung eine Person mitbringen soll.

Ihre eigentliche Frage liegt davor: **Welche Verantwortung braucht unser Unternehmen künftig?**

Soll Bestehendes zuverlässig fortgeführt werden? Soll ein Bereich weiterentwickelt werden? Müssen Strukturen aufgebaut, Veränderungen umgesetzt oder neue Kompetenzen ins Unternehmen gebracht werden?

Erst wenn diese Frage beantwortet ist, lässt sich daraus ableiten, welche Rolle diese Verantwortung übernehmen soll.

**Was an dieser Stelle nicht geklärt wird, kann später durch kein noch so präzises Anforderungsprofil ersetzt werden.**

#### **2. Fachverantwortliche: Hier wird aus Verantwortung konkrete Wirkung.**

Fachverantwortliche wissen, was im Bereich tatsächlich geleistet werden muss. Sie kennen Aufgaben, Schnittstellen, Herausforderungen und die Realität der Zusammenarbeit. Gerade deshalb können sie eine entscheidende Frage beantworten:

**Was soll durch die neue Person im Bereich tatsächlich anders oder besser werden?**

Damit verändert sich der Blick auf Anforderungen. Nicht jede Qualifikation ist wichtig, weil sie traditionell zur Position gehört. Entscheidend ist, welche Erfahrungen jemand braucht, um die zukünftige Aufgabe erfolgreich übernehmen zu können.

**Der Fachbereich braucht deshalb nicht die Person, die eine Stellenbeschreibung am vollständigsten erfüllt. Er braucht die Person, die für die zukünftige Aufgabe die richtigen Erfahrungen mitbringt.**

### 3. **Strategisches HR: Hier entsteht aus unterschiedlichen Erwartungen ein gemeinsames Rollenbild.**

Geschäftsführung und Fachbereich können dieselbe Position betrachten und trotzdem unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was die zukünftige Person leisten soll.

Strategisches HR bringt diese Perspektiven zusammen.

Welche Verantwortung soll übernommen werden? Welche Anforderungen ergeben sich tatsächlich daraus? Welche Kriterien sind unverzichtbar? Wo besteht Spielraum?

Erst dadurch wird aus verschiedenen Erwartungen ein Rollenbild, an dem später Kandidatinnen und Kandidaten sinnvoll beurteilt werden können.

**Denn ein gemeinsames Stellenprofil ist noch kein gemeinsames Rollenverständnis.**

### 4. **Operatives HR: Hier trifft das Rollenbild auf die Realität.**

Operative HR erlebt die Rolle an konkreten Kandidatinnen und Kandidaten.

Hier zeigt sich, welche Anforderungen den Markt unnötig verengen. Es wird sichtbar, welche Profile formal nahezu perfekt passen und trotzdem nicht überzeugen. Und welche Kandidatinnen und Kandidaten von einzelnen Kriterien abweichen und dennoch genau die Erfahrungen mitbringen, die für die zukünftige Aufgabe entscheidend sind.

Und hier wird häufig zuerst sichtbar, wenn sich Anforderungen während einer Suche verändern.

Diese Beobachtungen sind deshalb mehr als operative Rückmeldungen. **Sie zeigen, ob das zuvor entwickelte Rollenbild tatsächlich trägt.**

### **Was wir als Headhunter daraus gelernt haben**

Eine Stellenanzeige kann hervorragend formuliert sein. Ein Anforderungsprofil kann vollständig sein. Eine Stellenbezeichnung kann seit Jahren im Unternehmen etabliert sein. Und trotzdem kann eine Suche schwierig werden.

Nicht unbedingt, weil die richtigen Kandidatinnen und Kandidaten fehlen. Sondern weil erst durch konkrete Menschen sichtbar wird, dass hinter einer scheinbar klar beschriebenen Position unterschiedliche Vorstellungen darüber existieren, **wofür diese Person eigentlich gebraucht wird.**

Genau deshalb übernehmen wir bestehende Stellenprofile in unseren Suchaufträgen nicht einfach als fertige Suchanweisung. Wir wollen verstehen, was dahinterliegt.

Welche Verantwortung soll übernommen werden? Welche Veränderung soll erreicht werden? Welche Erfahrungen sind dafür tatsächlich notwendig? Und woran würden wir zwölf Monate nach der Besetzung erkennen, dass die richtige Entscheidung getroffen wurde?

Erst daraus entsteht ein belastbares Rollenbild. Und erst daraus entstehen Stellenprofil, Direktansprache, Interviewfragen und Kandidatenbewertung.

### **Fragen für Ihre Rollendiagnose**

- Könnten Geschäftsführung, Fachbereich und HR unabhängig voneinander erklären, wofür die gesuchte Person gebraucht wird?
- Würden dabei dieselben drei wichtigsten Erwartungen genannt?
- Welche Anforderungen ergeben sich unmittelbar aus der zukünftigen Aufgabe?
- Welche Anforderungen stehen im Profil, weil sie tatsächlich unverzichtbar sind?

- Bei welchen Kriterien könnten wir bewusst Spielraum zulassen, wenn eine Kandidatin oder ein Kandidat dafür andere entscheidende Erfahrungen mitbringt?
- Woran würden wir zwölf Monate nach der Besetzung erkennen, dass wir die richtige Person gefunden haben?

### Ihr nächster Schritt

Nehmen Sie eine Position, die Sie aktuell besetzen oder in den vergangenen Monaten besetzt haben. Legen Sie die Stellenbeschreibung zunächst beiseite und beantworten Sie stattdessen aus den vier Verantwortungsperspektiven jeweils eine Frage:

- **Unternehmenslenker\*innen:** Welche Verantwortung braucht das Unternehmen künftig?
- **Fachverantwortliche:** Was soll durch diese Person im Bereich konkret anders oder besser werden?
- **Strategisches HR:** Welche Erfahrungen und Fähigkeiten ergeben sich daraus tatsächlich?
- **Operatives HR:** Was lernen wir aus den Reaktionen auf konkrete Kandidatinnen und Kandidaten über unser ursprüngliches Rollenbild?

Vergleichen Sie anschließend die Antworten: Wo sie übereinstimmen, besteht Klarheit. Wo sie voneinander abweichen, beginnt die eigentliche Arbeit. Denn bevor ein Unternehmen die richtige Person finden kann, muss zunächst eine andere Frage beantwortet sein:

**Wofür soll diese Person eigentlich die richtige sein?**

### expertalis unterstützt Sie

Als Personalberatung mit Fokus auf den Mittelstand beginnen wir Suchaufträge nicht mit der Frage, wo wir Kandidatinnen und Kandidaten finden können.

Wir beginnen mit der Frage, welche Verantwortung tatsächlich besetzt werden soll.

Im Headhunting übersetzen wir dieses Rollenverständnis konsequent in Stellenprofil, Direktansprache, Interview und Kandidatenbewertung.

In der Prozessbegleitung sorgen wir dafür, dass unterschiedliche Erwartungen frühzeitig sichtbar werden und das gemeinsame Rollenbild während des Suchprozesses erhalten bleibt.

Im Coaching unterstützen wir Führungskräfte und HR-Verantwortliche dabei, Erwartungen an Rollen, Verantwortung und Ergebnisse präzise zu formulieren.

In der Organisationsentwicklung nutzen wir Erkenntnisse aus Suchprozessen, um Rollen, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen auch über die einzelne Besetzung hinaus zu schärfen.

**Denn die richtige Person zu finden beginnt für uns nicht mit der Suche.**

**Es beginnt mit Klarheit darüber, wofür sie gebraucht wird.**

### Lassen Sie uns sprechen

Markus Lorch

Tel. +49 71 95 / 96 11 87

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