

Eigentlich ist doch klar, wen wir suchen.

Ihr expertalis Leitfaden für Fachverantwortliche

„Eigentlich ist doch klar, wen wir suchen.“

Die Aufgaben sind bekannt. Das Team weiß, was im Alltag anfällt. Die fachlichen Anforderungen lassen sich schnell benennen. Und häufig gibt es sogar eine Stellenbeschreibung, die über Jahre gewachsen ist. Wer sollte also besser wissen, wen es für die Position braucht, als der eigene Fachbereich?

Genau darin liegt manchmal die Herausforderung. Denn Fachverantwortliche kennen die Arbeit besonders gut. Sie wissen, welche Aufgaben erledigt werden müssen, welche Erfahrungen hilfreich sind und woran es im Alltag regelmäßig hakt.

Doch eine Stellenbesetzung richtet sich nicht nur auf das, was heute zu tun ist. Sie richtet sich auch auf das, **was künftig durch diese Person anders oder besser werden soll**. Deshalb beginnt die Rollenklärung im Fachbereich nicht mit einer möglichst vollständigen Aufgabenliste. Sie beginnt mit einer anderen Frage:

Wofür brauchen wir diese Person eigentlich?

Dieser Leitfaden beschreibt drei Situationen, in denen Fachverantwortliche entscheidend dazu beitragen können, aus bekannten Aufgaben ein belastbares Rollenbild zu entwickeln.

1. Aufgaben oder Wirkung?

Die Aufgaben einer Position lassen sich häufig schnell aufzählen: Kunden betreuen, Prozesse steuern, Projekte koordinieren, Mitarbeitende führen, Schnittstellen bedienen, Ergebnisse verantworten.

Alles richtig. Doch selbst eine vollständige Aufgabenliste beantwortet noch nicht, was durch die neue Person im Bereich künftig anders oder besser werden soll.

Vielleicht soll sie einen gewachsenen Bereich stabilisieren. Vielleicht Prozesse professionalisieren. Vielleicht das Team weiterentwickeln. Vielleicht neue Kundengruppen erschließen oder eine technische Entwicklung vorantreiben.

Die Aufgaben können dabei nahezu dieselben bleiben, die benötigte Person möglicherweise nicht.

Ihre Chance

Beschreiben Sie eine offene Position nicht nur über ihre Tätigkeiten. Formulieren Sie zusätzlich, welchen konkreten Beitrag die neue Person für Ihren Bereich leisten soll.

Denn Aufgaben beschreiben, **was jemand tut**.

Ein belastbares Rollenbild beschreibt zusätzlich, **was dadurch erreicht werden soll**.

Reflexionsfragen

- Was soll durch die Besetzung in unserem Bereich konkret besser oder anders werden?
- Welche Verantwortung soll die neue Person übernehmen, die heute noch nicht ausreichend wahrgenommen wird?
- Woran würden wir nach zwölf Monaten erkennen, dass diese Person im Bereich die gewünschte Wirkung erzielt?

2. Erfahrung oder Problemlösung?

Wer eine Position im eigenen Bereich besetzt, weiß meist ziemlich genau, welche Erfahrungen wünschenswert wären: Branchenkenntnis, Führungserfahrung, bestimmte Technologien, bestimmte Kundengruppen, bestimmte Prozesse. Für jede Anforderung gibt es gute Gründe. Schwierig wird es, wenn aus diesen Gründen eine immer längere Liste entsteht. Denn nicht jede Erfahrung ist automatisch entscheidend für die zukünftige Aufgabe. Das wird häufig erst bei konkreten Kandidatinnen und Kandidaten sichtbar.

Eine Person erfüllt nahezu alle fachlichen Anforderungen, hat aber die eigentliche Herausforderung der Rolle noch nie gelöst. Eine andere kommt aus einem angrenzenden Umfeld, kennt nicht jedes Detail, hat aber bereits genau die Entwicklung erfolgreich gestaltet, die im eigenen Bereich bevorsteht.

Dann stellt sich eine andere Frage:

Suchen wir die vertrauteste Biografie oder die passende Erfahrung für unsere tatsächliche Aufgabe?

Ihre Chance

Prüfen Sie bei jeder wichtigen Anforderung, warum Sie diese benötigen.

Nicht: „Sollte die Person Branchenkenntnis mitbringen?“

Sondern: **„Welche konkrete Aufgabe soll sie aufgrund dieser Branchenkenntnis besser lösen können?“**

Wenn darauf keine klare Antwort entsteht, lohnt sich ein zweiter Blick auf die Anforderung.

Reflexionsfragen

- Welche Herausforderung muss die neue Person bereits erfolgreich bewältigt haben?
- Welche Erfahrungen sind dafür unverzichtbar und welche lediglich hilfreich?
- Bei welchen Anforderungen suchen wir möglicherweise Ähnlichkeit, obwohl wir eigentlich Wirkung brauchen?

3. Wunschprofil oder echte Priorität?

Ein Stellenprofil entsteht selten aus einer einzigen Perspektive. Der Fachbereich bringt fachliche Anforderungen ein. Kolleginnen und Kollegen kennen die täglichen Schnittstellen. Die Geschäftsführung hat Erwartungen an die weitere Entwicklung. HR ergänzt Anforderungen an Führung, Zusammenarbeit oder Organisation.

Am Ende steht ein Profil, dem alle zustimmen können. Und genau darin kann ein Problem liegen. Denn ein Profil kann so lange ergänzt werden, bis nahezu jede denkbare Stärke darin enthalten ist.

Fachlich tief und gleichzeitig strategisch. Erfahren und trotzdem formbar. Durchsetzungsstark und zugleich besonders diplomatisch. Branchenkundig, innovationsorientiert, operativ präsent und mit genügend Abstand für den großen Überblick.

Auf dem Papier klingt das hervorragend. Im Kandidatenmarkt muss daraus eine Entscheidung werden.

Ihre Chance

Unterscheiden Sie konsequent zwischen Anforderungen, die für den Erfolg der Rolle unverzichtbar sind, und solchen, die lediglich wünschenswert wären. Denn ein belastbares Rollenbild beschreibt nicht die perfekte Person. Es beschreibt, was eine Person können muss, um die gewünschte Wirkung in dieser Rolle zu erzielen.

Reflexionsfragen

- Welche drei Anforderungen würden wir verteidigen, wenn wir nur drei nennen dürften?
- Welche Kriterien könnten wir zugunsten einer anderen besonderen Stärke bewusst aufgeben?
- Bewerten wir Kandidatinnen und Kandidaten danach, wie vollständig sie unser Profil erfüllen oder danach, ob sie das leisten können, was wir von dieser Rolle tatsächlich brauchen?

Ihre Chance als Fachverantwortliche oder Fachverantwortlicher

Fachverantwortliche haben bei einer Stellenbesetzung einen entscheidenden Vorteil:

Sie kennen die Wirklichkeit hinter der Stellenbeschreibung. Sie wissen, welche Aufgaben tatsächlich anfallen. Sie erleben, wo Zusammenarbeit funktioniert und wo nicht, welche Herausforderungen im Alltag entstehen und was der Bereich künftig leisten muss.

Genau deshalb besteht Ihre wichtigste Aufgabe bei der Rollenklärung nicht darin, möglichst viele Anforderungen zu benennen. Sondern darin, **aus der Realität des Fachbereichs die wirklich entscheidenden Anforderungen herauszuarbeiten.**

Erst wenn klar ist, was die neue Person bewirken soll, lässt sich beurteilen, welche Erfahrung dafür tatsächlich gebraucht wird. Und erst dann wird aus einer Aufgabenbeschreibung ein belastbares Rollenbild.

Ihr nächster Schritt

Nehmen Sie eine Position, die Sie aktuell besetzen oder deren Besetzung absehbar ist. Legen Sie die Stellenbeschreibung für einen Moment beiseite. Vervollständigen Sie stattdessen gemeinsam mit Ihrem Team drei Sätze:

- Diese Person brauchen wir, weil ...
- Nach zwölf Monaten sollte durch ihre Arbeit ...
- Damit ihr das gelingt, muss sie unbedingt ...

Vergleichen Sie die Antworten anschließend mit Ihrem bisherigen Anforderungsprofil.

Welche Anforderungen ergeben sich unmittelbar aus dem, was die neue Person in Ihrem Bereich bewirken soll?

Welche davon sind tatsächlich unverzichtbar? Und welche stehen möglicherweise nur deshalb im Profil, **weil sie schon immer darin standen?** Genau diese Unterscheidung schafft Klarheit darüber, wen Ihr Fachbereich tatsächlich braucht.

[expertalis](#) unterstützt Sie

Als Personalberatung mit Fokus auf den Mittelstand erleben wir regelmäßig, dass Fachverantwortliche sehr genau wissen, was in ihrem Bereich getan werden muss. Gemeinsam klären wir, welche Verantwortung und Wirkung daraus für eine zukünftige Rolle entstehen.

Im Headhunting übersetzen wir diese Klarheit in ein belastbares Stellenprofil und suchen gezielt nach Menschen, deren Erfahrung zur tatsächlichen Aufgabe passt.

In der Prozessbegleitung sorgen wir dafür, dass Prioritäten und Anforderungen auch bei konkreten Kandidatinnen und Kandidaten nachvollziehbar bleiben.

Im Coaching unterstützen wir Fachverantwortliche dabei, Erwartungen an Rollen, Verantwortung und Ergebnisse präzise zu formulieren.

In der Teamentwicklung helfen wir dabei, Rollen und Zusammenarbeit so zu gestalten, dass eine neue Person nicht nur fachlich passt, sondern im Team auch die gewünschte Wirkung entfalten kann.

Denn am Ende braucht ein Fachbereich nicht die Person, die eine Stellenbeschreibung am vollständigsten erfüllt.

Er braucht die Person, die das bewirken kann, was der Bereich künftig braucht.

Lassen Sie uns sprechen

Markus Lorch

Tel. +49 71 95 / 96 11 87

m.lorch@expertalis.de