

Eigentlich ist doch klar, wen wir suchen.

Ihr expertalis Leitfaden für Strategisch Personalverantwortliche

„Eigentlich ist doch klar, wen wir suchen.“

Die Position ist abgestimmt. Der Fachbereich hat seine Anforderungen formuliert. Die Geschäftsführung hat zugestimmt. HR hat daraus ein Stellenprofil entwickelt.

Eigentlich könnte die Suche beginnen.

Doch spätestens bei den ersten konkreten Kandidatinnen und Kandidaten zeigt sich manchmal ein anderes Bild. Die Geschäftsführung vermisst Veränderungskompetenz. Für den Fachbereich gewinnt eine bestimmte Erfahrung an Bedeutung. Anforderungen, die zunächst wünschenswert waren, werden unverzichtbar. Andere verlieren an Bedeutung.

Keine dieser Veränderungen muss falsch sein. Aber gemeinsam werfen sie eine wichtige Frage auf:
Hatten zu Beginn tatsächlich alle dieselbe Rolle vor Augen?

Genau hier liegt eine besondere Aufgabe Strategisch Personalverantwortlicher. Nicht möglichst viele Erwartungen in einem Stellenprofil zusammenzuführen. Sondern aus unterschiedlichen Perspektiven ein gemeinsames Rollenverständnis zu entwickeln, das auch dann Bestand hat, wenn konkrete Kandidatinnen und Kandidaten ins Spiel kommen.

Dieser Leitfaden beschreibt drei Situationen, in denen Strategisches HR genau dazu beitragen kann.

1. Einigkeit oder gemeinsames Rollenverständnis?

Das Stellenprofil ist abgestimmt. Geschäftsführung, Fachbereich und HR haben zugestimmt, damit scheint die Rolle geklärt. Doch Zustimmung zu einem Dokument bedeutet nicht automatisch, dass alle Beteiligten dasselbe darunter verstehen.

Die Geschäftsführung verbindet mit der Besetzung vielleicht eine Weiterentwicklung des Bereichs. Der Fachbereich denkt stärker an die fachlichen Herausforderungen des Tagesgeschäfts. HR übersetzt beides in Anforderungen und Kompetenzen.

Alle sprechen über dieselbe Position. Und trotzdem können unterschiedliche Vorstellungen davon bestehen, was die neue Person später erfolgreich machen soll.

Ihre Chance

Prüfen Sie vor Beginn einer Suche nicht nur, ob alle Beteiligten dem Stellenprofil zustimmen. Prüfen Sie, ob sie dieselbe Antwort auf eine einfachere Frage geben:

Wofür braucht das Unternehmen diese Person eigentlich?

Ein gemeinsames Rollenbild entsteht nicht dadurch, dass alle Anforderungen in einem Dokument stehen. Es entsteht dadurch, dass alle Beteiligten dieselbe Vorstellung davon haben, welche Verantwortung künftig übernommen werden soll.

Reflexionsfragen

- Würden Geschäftsführung, Fachbereich und HR den Zweck dieser Rolle gleich beschreiben?
- Welche Veränderung soll durch die neue Person konkret entstehen?
- Woran würden alle Beteiligten zwölf Monate nach der Besetzung erkennen, dass die Entscheidung richtig war?

2. Anforderungssammlung oder echte Priorität?

Je mehr Beteiligte an einem Stellenprofil mitarbeiten, desto mehr Anforderungen kommen häufig hinzu. Der Fachbereich braucht bestimmte Erfahrungen, die Geschäftsführung erwartet strategische Stärke, HR ergänzt Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit. Vielleicht kommen besondere Branchenkenntnisse, Systeme oder internationale Erfahrungen hinzu.

Jeder einzelne Wunsch ist nachvollziehbar. In der Summe kann daraus jedoch ein Profil entstehen, das weniger eine klare Rolle beschreibt als die Erwartungen aller Beteiligten sammelt. Spätestens im Kandidatenmarkt entsteht dann die entscheidende Frage:

Was davon brauchen wir wirklich?

Ihre Chance

Strategisches HR kann Anforderungen nicht nur sammeln, sondern priorisieren. Fragen Sie bei jedem wichtigen Kriterium: Welchen Beitrag leistet diese Anforderung zu dem, wofür die neue Person künftig gebraucht wird?

Wenn darauf keine klare Antwort entsteht, ist sie möglicherweise hilfreich, aber nicht entscheidend. Ein belastbares Rollenbild beschreibt deshalb nicht alles, was wünschenswert wäre. Es macht sichtbar, **worauf bei der späteren Entscheidung nicht verzichtet werden kann.**

Reflexionsfragen

- Welche drei Anforderungen sind für den Erfolg dieser Rolle tatsächlich unverzichtbar?
- Welche Kriterien sind hilfreich, aber nicht entscheidend?
- Welche Anforderungen sind möglicherweise nur deshalb Teil des Profils, weil einzelne Beteiligte darauf besonderen Wert legen?

3. Suchprozess begleiten oder Rollenbild überprüfen?

Ein Suchprozess liefert nicht nur Kandidatinnen und Kandidaten, er liefert auch Informationen über die Organisation. Ein fachlich sehr passendes Profil überzeugt nicht. Ein ungewöhnlicher Lebenslauf löst dagegen plötzlich Interesse aus. Anforderungen verändern sich, Prioritäten werden neu bewertet, weitere Kriterien kommen hinzu.

Solche Veränderungen können sinnvoll sein.

Entscheidend ist jedoch, sie nicht einfach in den Suchprozess einzuarbeiten. Denn jede Veränderung erzählt auch etwas darüber, wie klar die Rolle ursprünglich definiert war.

Ihre Chance

Nutzen Sie Veränderungen im Suchprozess nicht nur zur Anpassung des Stellenprofils. Nutzen Sie sie als Anlass, das gemeinsame Rollenverständnis zu überprüfen. Fragen Sie nicht nur: **Müssen wir unser Profil verändern?** Sondern auch: **Was haben wir durch diese Kandidatin oder diesen Kandidaten über die Rolle gelernt?**

Damit wird Recruiting zu einem wichtigen Beobachtungsfenster für Strategisches HR. Nicht weil der Markt entscheidet, welche Rolle ein Unternehmen braucht. Sondern weil konkrete Menschen sichtbar machen, welche Erwartungen bislang noch nicht eindeutig geklärt waren.

Reflexionsfragen

- Welche Anforderungen haben sich seit Beginn der Suche verändert?
- Welche Erkenntnis über die Rolle steckt hinter diesen Veränderungen?
- Würden heute alle Beteiligten die gesuchte Rolle noch genauso beschreiben wie zu Beginn?

Ihre Chance als Strategisch Personalverantwortliche*r

Strategisches HR befindet sich bei einer Besetzung an einer besonderen Stelle. Es kennt die unternehmerische Perspektive der Geschäftsführung, es kennt die fachlichen Erwartungen des Bereichs. Und es begleitet die Übersetzung beider Perspektiven in einen professionellen Suchprozess. Genau deshalb besteht die strategische Aufgabe nicht darin, möglichst viele Erwartungen miteinander zu verbinden. Sie besteht darin, **aus unterschiedlichen Erwartungen ein gemeinsames Rollenverständnis zu entwickeln.**

Denn erst wenn klar ist, welche Verantwortung künftig gebraucht wird, lassen sich Anforderungen sinnvoll priorisieren. Und erst wenn diese Prioritäten für alle Beteiligten dieselbe Bedeutung haben, kann

daraus ein Suchprozess entstehen, der auch bei konkreten Kandidatinnen und Kandidaten seine Richtung behält.

Ihr nächster Schritt

Nehmen Sie eine Position, die Sie aktuell besetzen oder deren Besetzung bevorsteht. Bitten Sie Geschäftsführung, Fachbereich und HR zunächst getrennt voneinander, drei Fragen zu beantworten:

- Wofür brauchen wir diese Person?
- Was soll durch ihre Arbeit nach zwölf Monaten anders sein?
- Welche drei Fähigkeiten oder Erfahrungen sind dafür unverzichtbar?

Vergleichen Sie anschließend die Antworten. Nicht die Gemeinsamkeiten sind dabei besonders interessant, sondern die Unterschiede. Denn genau dort zeigt sich, welche Erwartungen vor Beginn der Suche noch gemeinsam geklärt werden sollten.

expertalis unterstützt Sie

Als Personalberatung mit Fokus auf den Mittelstand erleben wir regelmäßig, dass Stellenprofile formal abgestimmt sind und sich unterschiedliche Erwartungen trotzdem erst bei konkreten Kandidatinnen und Kandidaten zeigen.

Im Headhunting unterstützen wir Strategisch Personalverantwortliche dabei, aus unterschiedlichen Erwartungen ein belastbares Rollenbild zu entwickeln und dieses konsequent in Stellenprofil, Direktansprache, Interview und Kandidatenbewertung zu übersetzen.

In der Prozessbegleitung machen wir Veränderungen während einer Suche frühzeitig sichtbar und prüfen gemeinsam, welche Rückschlüsse daraus für das Rollenverständnis entstehen.

Im Coaching begleiten wir HR-Verantwortliche dabei, ihre Rolle als verbindende und klärende Instanz zwischen Geschäftsführung und Fachbereich weiterzuentwickeln.

In der Organisationsentwicklung unterstützen wir Unternehmen dabei, Rollen und Verantwortlichkeiten so zu klären, dass daraus nicht nur ein passender Suchauftrag, sondern auch langfristig tragfähige Strukturen entstehen.

Denn Strategisches HR schafft nicht dadurch Klarheit, dass alle Anforderungen im Stellenprofil stehen.

Sondern dadurch, dass alle Beteiligten dasselbe meinen, wenn sie über die gesuchte Rolle sprechen.

Lassen Sie uns sprechen

Markus Lorch

Tel. +49 71 95 / 96 11 87

m.lorch@expertalis.de