

Eigentlich ist doch klar, wen wir suchen

Ihr expertalis Leitfaden für Unternehmenslenkerinnen und Unternehmenslenker

„Eigentlich ist doch klar, wen wir suchen.“

Die Position ist bekannt. Die bisherige Stellenbeschreibung liegt vor. Aufgaben und Anforderungen sind beschrieben. Vielleicht geht es sogar um die Nachfolge einer Person, die diese Funktion seit vielen Jahren ausgeübt hat.

Eigentlich könnte die Suche beginnen.

Doch gerade bei wichtigen Fach- und Führungspositionen lohnt sich für Unternehmenslenkerinnen und Unternehmenslenker eine Frage, die noch vor dem eigentlichen Suchprozess liegt:

Soll tatsächlich eine bestehende Position nachbesetzt werden oder braucht das Unternehmen für seine zukünftige Entwicklung eine andere Rolle?

Denn Unternehmen verändern sich, Märkte verändern sich, Verantwortlichkeiten verschieben sich. Neue Technologien entstehen, Geschäftsmodelle entwickeln sich weiter.

Eine Stellenbeschreibung verändert sich nicht zwangsläufig im selben Tempo. Deshalb kann sie sehr präzise beschreiben, was bisher gebraucht wurde und trotzdem offenlassen, welche Verantwortung künftig gebraucht wird.

Genau darin liegt eine der zentralen Aufgaben von Unternehmenslenkerinnen und Unternehmenslenkern vor einer wichtigen Besetzung. Nicht zuerst festzulegen, **wer** gesucht wird, sondern zu klären, **wofür** diese Person gebraucht wird.

Dieser Leitfaden beleuchtet drei Situationen, in denen sich genau diese Frage stellt.

1. Nachbesetzung oder Zukunftsentscheidung?

Eine langjährige Führungskraft verlässt das Unternehmen. Die naheliegende Reaktion lautet: Wir brauchen eine Nachfolge.

Die bisherige Stellenbeschreibung wird hervorgeholt. Aufgaben und Anforderungen werden aktualisiert. Vielleicht kommen einige neue Kompetenzen hinzu. Doch damit ist eine entscheidende Frage noch nicht beantwortet:

Braucht das Unternehmen künftig tatsächlich dieselbe Rolle?

Vielleicht hat sich das Geschäft inzwischen verändert. Vielleicht braucht der Bereich weniger operative Steuerung und mehr Entwicklung. Vielleicht sind andere Schnittstellen entstanden. Vielleicht soll die neue Person etwas aufbauen, verändern oder zusammenführen, das bislang gar nicht Bestandteil der Position war. Dann könnte die Suche nach einer möglichst ähnlichen Nachfolge genau die falsche Konsequenz sein.

Ihre Chance

Betrachten Sie eine Nachbesetzung nicht zuerst als Ersatzentscheidung. Nutzen Sie sie als Gelegenheit, die zukünftige Verantwortung der Rolle neu zu bestimmen.

Die entscheidende Frage lautet nicht: Was hat die bisherige Person gemacht?

Sondern: **Was braucht das Unternehmen von dieser Rolle in den kommenden Jahren?**

Reflexionsfragen

- Würden wir diese Position heute genauso schaffen, wenn es sie noch nicht gäbe?
- Welche Verantwortung wird in den kommenden Jahren wichtiger als bisher?
- Suchen wir tatsächlich eine Nachfolge oder suchen wir eine Antwort auf eine zukünftige Aufgabe?

2. Erfahrung oder Wirkung?

Je wichtiger eine Position, desto länger wird häufig die Liste der Anforderungen: Branchenkenntnis, Führungserfahrung, Fachkompetenz, bestimmte Systeme, bestimmte Märkte, bestimmte Unternehmensgrößen.

Jede einzelne Anforderung lässt sich begründen. Doch eine lange Liste beantwortet noch nicht die entscheidende Frage:

Welche dieser Erfahrungen braucht die Person tatsächlich, um in dieser Rolle erfolgreich zu sein?

Das zeigt sich häufig erst bei konkreten Kandidatinnen und Kandidaten.

Eine Person erfüllt nahezu jedes Kriterium und überzeugt trotzdem nicht. Eine andere bringt nicht die erwartete Biografie mit, hat aber bereits genau die Veränderung erfolgreich gestaltet, vor der das Unternehmen heute steht.

Dann verändert sich die Diskussion.

Nicht mehr: Erfüllt die Person unser Profil?

Sondern: **Kann diese Person das bewirken, wofür wir sie brauchen?**

Ihre Chance

Leiten Sie Anforderungen nicht aus der bisherigen Stelleninhaberin oder dem bisherigen Stelleninhaber ab, sondern aus der Wirkung, die Sie künftig erwarten.

Erfahrung ist kein Selbstzweck. Entscheidend ist, welche Aufgabe jemand mit dieser Erfahrung lösen kann.

Reflexionsfragen

- Welche drei Ergebnisse soll diese Person in den ersten zwölf bis achtzehn Monaten erreichen?
- Welche Erfahrungen sind dafür tatsächlich unverzichtbar?
- Welche Anforderungen verteidigen wir möglicherweise nur deshalb, weil sie schon immer Teil des Profils waren?

3. Stellenbeschreibung oder gemeinsames Rollenbild?

Die Geschäftsführung hat eine Vorstellung von der Position. Der Fachbereich ebenfalls. HR übersetzt beides in ein Anforderungsprofil, alle stimmen zu.

Und trotzdem kann etwas Entscheidendes fehlen: ein gemeinsames Verständnis davon, **wofür die neue Person eigentlich gebraucht wird.**

Die Geschäftsführung erwartet vielleicht Veränderung. Der Fachbereich Stabilität. HR sucht anhand der abgestimmten Anforderungen.

Solange über ein Dokument gesprochen wird, bleibt dieser Unterschied häufig unsichtbar. Erst konkrete Kandidatinnen und Kandidaten machen ihn sichtbar.

Dann überzeugt ein fachlich passendes Profil die Geschäftsführung nicht. Der Fachbereich vermisst bei einem anderen Kandidaten Erfahrungen, die vorher nicht als zwingend galten. Anforderungen werden ergänzt, Prioritäten verändern sich.

Was wie eine Diskussion über Kandidatinnen und Kandidaten aussieht, ist dann in Wahrheit eine Diskussion über die Rolle.

Ihre Chance

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

Woran erkennen wir zwölf Monate nach der Besetzung, dass diese Person für unser Unternehmen die richtige war?

Unterschiedliche Antworten darauf sind kein Problem. Sie sind ein wertvoller Hinweis darauf, dass vor Beginn der Suche noch etwas geklärt werden sollte.

Reflexionsfragen

- Würden Geschäftsführung, Fachbereich und HR den Zweck dieser Rolle heute gleich beschreiben?
- Welche Veränderung erwarten wir konkret von der neuen Person?
- Woran würden wir zwölf Monate nach der Besetzung gemeinsam erkennen, dass unsere Entscheidung richtig war?

Ihre Chance als Unternehmenslenkerin oder Unternehmenslenker

Eine wichtige Personalentscheidung beginnt nicht mit einem Namen und auch nicht mit einem Stellenprofil, sie beginnt mit einer unternehmerischen Frage:

Welche Verantwortung braucht unser Unternehmen künftig?

Erst wenn klar ist, welche Verantwortung künftig gebraucht wird, lässt sich daraus ein belastbares Rollenbild entwickeln. Daraus ergeben sich die entscheidenden Erfahrungen und Kompetenzen und schließlich die Frage, welche Person diese Verantwortung erfolgreich übernehmen kann.

Vielleicht liegt genau darin der Unterschied zwischen einer Nachbesetzung und einer echten Personalentscheidung.

Eine Nachbesetzung fragt: Wer kann die bisherige Aufgabe übernehmen?

Eine Personalentscheidung fragt: Was braucht unser Unternehmen künftig und wer kann dafür Verantwortung übernehmen?

Ihr nächster Schritt

Nehmen Sie eine Position, die Sie aktuell besetzen oder in den kommenden zwölf Monaten voraussichtlich besetzen müssen. Legen Sie die vorhandene Stellenbeschreibung zunächst beiseite. Beantworten Sie stattdessen gemeinsam mit den Verantwortlichen drei Fragen:

- Wofür brauchen wir diese Person?
- Was soll durch ihre Arbeit in zwölf bis achtzehn Monaten anders sein?
- Welche Verantwortung muss sie dafür übernehmen können?

Vergleichen Sie Ihre Antworten anschließend mit der bestehenden Stellenbeschreibung. Dort, wo beides voneinander abweicht, liegt möglicherweise nicht das Problem Ihrer Suche. Dort beginnt die Klärung der Rolle, die Sie tatsächlich besetzen wollen.

expertalis unterstützt Sie

Als Personalberatung mit Fokus auf den Mittelstand übernehmen wir Stellenbeschreibungen nicht einfach als Suchauftrag. Gemeinsam mit unseren Mandanten klären wir zunächst, welche Verantwortung tatsächlich besetzt werden soll und welche Erfahrungen dafür entscheidend sind.

Im Headhunting übersetzen wir dieses Rollenverständnis konsequent in das Stellenprofil, die Direktansprache, die Interviews und die Kandidatenbewertung.

In der Prozessbegleitung sorgen wir dafür, dass unterschiedliche Erwartungen frühzeitig sichtbar werden und während der Suche ein gemeinsames Rollenverständnis erhalten bleibt.

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

In der Organisationsentwicklung helfen wir Unternehmen, Rollen und Verantwortlichkeiten so zu gestalten, dass sie nicht nur zur heutigen Struktur, sondern auch zur zukünftigen Entwicklung passen.

So beginnt eine erfolgreiche Besetzung für uns nicht mit der Suche, sondern mit Klarheit darüber, wofür gesucht wird.

Lassen Sie uns sprechen:

Markus Lorch

Tel. +49 71 95 / 96 11 87

m.lorch@expertalis.de