Einstellungsstopp? Ausgerechnet jetzt?

Die 360° Betrachtung von expertalis | Vier Perspektiven und konkrete Entscheidungswerkzeuge

Eine freie Stelle, ein eingefrorenes Budget und eine scheinbar einfache Entscheidung: Vorerst wird nicht nachbesetzt. Für viele mittelständische Unternehmen ist das derzeit Alltag. Und oft ist diese Zurückhaltung wirtschaftlich begründet.

Nur bleibt mit der Stelle nicht automatisch auch die Verantwortung weg. Kunden müssen betreut, Entscheidungen getroffen, Projekte gesteuert und Mitarbeitende geführt werden. Die eigentliche Frage lautet deshalb nicht, ob eine Stelle im Organigramm fehlt. Sie lautet: Welche Leistung fehlt dem Unternehmen, und was kostet es, darauf zu verzichten?

Die Antwort entsteht selten aus einer einzigen Perspektive. Geschäftsführung, Fachbereich sowie strategisches und operatives HR sehen unterschiedliche Teile desselben Problems. Erst gemeinsam ergibt sich ein belastbares Bild. Unser Leitfaden führt Sie Schritt für Schritt durch diese Betrachtung.

1 | Geschäftsführung: Was kostet die Nichtbesetzung tatsächlich?

Beginnen wir dort, wo ein Einstellungsstopp meist entschieden wird: bei der wirtschaftlichen Verantwortung. Eine kaufmännische Führungsposition wird frei. Das Budget wird entlastet, der Geschäftsführer übernimmt vorübergehend zusätzliche Entscheidungen. Zunächst wirkt das vernünftig. Doch nach einigen Monaten verzögern sich Planungsaufgaben und Managementkapazität fehlt an anderer Stelle.

Das Problem ist nicht die Vorsicht, sondern eine möglicherweise unvollständige Rechnung. Das entfallende Gehalt ist sichtbar. Gebundene Führungszeit, verspätete Entscheidungen oder unterlassene Verbesserungen sind es häufig nicht. Umgekehrt darf eine Neueinstellung nicht allein mit allgemeinen Zukunftshoffnungen begründet werden. Beide Alternativen brauchen nachvollziehbare Annahmen.

Werkzeug: Wirtschaftliche Alternativenrechnung

Prüffeld	Besetzung	Nichtbesetzung
Direkte Kosten	Vergütung, Suche, Einarbeitung	Vertretung, Überstunden, externe Leistungen
Managementzeit	Einarbeitung und Führung	Zusätzliche operative Entscheidungen
Leistungsfähigkeit	Erwartete Ergebnisse der Position	Leistung mit vorhandenen Ressourcen
Risiken	Fehlbesetzung, Anlaufzeit	Verzögerung, Überlastung, Qualitätsverlust
Zukunftswirkung	Gesicherte oder neue Kompetenz	Mögliche Verschiebung von Vorhaben

Prüfen Sie bei jeder Zeile, was sich konkret belegen oder zumindest plausibel abschätzen lässt. Nicht jeder Nachteil muss in Euro ausgedrückt werden. Entscheidend ist, dass er nicht deshalb aus der Entscheidung verschwindet, weil er schwerer messbar ist.

Leitfrage: Welche Alternative stiftet unter Berücksichtigung ihrer Kosten und Risiken den größeren wirtschaftlichen Nutzen?

Damit ist die wirtschaftliche Perspektive beschrieben. Sie kann jedoch nur so gut sein wie ihre Annahmen darüber, welche Arbeit tatsächlich erledigt werden muss. Genau hier ist der Fachbereich gefragt.

2 | Fachbereich: Welche Leistung fehlt tatsächlich?

Stellen wir uns vor, die technische Leitung wird frei. Zwei erfahrene Mitarbeiter übernehmen ihre Aufgaben. Die Fertigung läuft weiter, Kunden erhalten ihre Antworten und im Tagesgeschäft scheint wenig zu fehlen. Erst mit der Zeit fällt auf, dass niemand mehr die übergreifenden Prioritäten setzt. Verbesserungsprojekte bleiben liegen, Schnittstellenkonflikte dauern länger und fachlich starke Mitarbeiter verbringen mehr Zeit mit Koordination.

Die Frage ist deshalb nicht, ob sich einzelne Tätigkeiten verteilen lassen. Das gelingt erstaunlich oft. Die Frage ist, ob damit auch die notwendige Verantwortung dauerhaft übernommen wird. Wer entscheidet bei Zielkonflikten? Wer sorgt dafür, dass nicht nur das Dringende, sondern auch das Wichtige geschieht?

Werkzeug: Aufgaben und Wirkungsprüfung

Verantwortung	Noch notwendig?	Wer übernimmt?	Dauerhaft tragfähig?
Fachaufgaben	Ja / Nein	_____	Ja / Nein
Führung und Koordination	Ja / Nein	_____	Ja / Nein
Entscheidungen	Ja / Nein	_____	Ja / Nein
Projekte und Verbesserungen	Ja / Nein	_____	Ja / Nein
Schnittstellen und Kunden	Ja / Nein	_____	Ja / Nein

Nutzen Sie die Übersicht nicht als Kopie der alten Stellenbeschreibung. Streichen Sie bewusst, was nicht mehr gebraucht wird. Benennen Sie für die verbleibenden Aufgaben konkrete Verantwortliche und prüfen Sie, ob deren zusätzliche Belastung auf Dauer tragfähig ist.

Leitfrage: Welche Leistung kann tatsächlich entfallen, und wo wird die Verantwortung lediglich unsichtbar verlagert?

Aus der Bestandsaufnahme ergibt sich oft eine neue Erkenntnis: Vielleicht muss die alte Stelle gar nicht in ihrer bisherigen Form zurückkehren. Damit kommen wir zur Zukunftsperspektive des strategischen HR.

3 | Strategisches HR: Brauchen wir die bisherige Stelle oder neue Kompetenzen?

Ein Vertriebsleiter verlässt das Unternehmen. Die spontane Reaktion lautet: Wir suchen jemanden mit einem möglichst ähnlichen Lebenslauf. Doch der Markt hat sich verändert. Bestehende Kunden müssen anders betreut, neue Märkte erschlossen und Vertriebsprozesse professionalisiert werden. Ein möglichst genauer Ersatz des bisherigen Stelleninhabers wäre womöglich gerade nicht die beste Lösung.

Eine Vakanz kann damit zum Anlass werden, über die künftige Organisation nachzudenken. Welche Ergebnisse soll die Funktion in zwölf oder vierundzwanzig Monaten ermöglichen?

Welche Kompetenzen sind bereits vorhanden? Und wo entsteht tatsächlich eine Lücke, die wir nicht durch Entwicklung oder eine neue Aufgabenverteilung schließen können?

Werkzeug: Zukunftskompetenzprüfung

- □ Welche Ergebnisse muss die Funktion in den nächsten 12 bis 24 Monaten ermöglichen?
  _____
- □ Welche bisherigen Aufgaben verlieren an Bedeutung?
  _____
- □ Welche neuen Anforderungen entstehen?
  _____
- □ Welche Kompetenzen sind intern bereits nachweislich vorhanden?
  _____
- □ Welche Fähigkeiten können realistisch entwickelt werden?
  _____
- □ Welche Kompetenzen müssen wir von außen gewinnen?
  _____

Leitfrage: Welche Verantwortung braucht das Unternehmen künftig, unabhängig vom bisherigen Organigramm?

Selbst ein strategisch schlüssiges Zielbild hilft allerdings wenig, wenn die gewählte Übergangslösung im Alltag nicht funktioniert. Deshalb braucht es zum Schluss den Blick auf die tatsächliche Umsetzbarkeit.

4 | Operatives HR: Ist die interne Alternative belastbar?

Eine nicht nachbesetzte Position wird intern aufgefangen. Zuständigkeiten sind verteilt, die betroffenen Mitarbeiter zeigen Einsatzbereitschaft und zunächst scheint die Lösung zu funktionieren. Was als Überbrückung gedacht war, wird jedoch schleichend zum Dauerzustand. Vertretungen sind unklar, Arbeitslasten steigen und wichtige Kontrollen werden nur noch nebenbei erledigt.

Operatives HR kann hier eine wichtige Rolle übernehmen: nicht als Verwalter eines Einstellungsstopps, sondern als Prüfinstanz für die praktische Tragfähigkeit. Entscheidend ist, ob die neue Organisation mit realistischen Kapazitäten, klaren Befugnissen und verlässlichen Abläufen arbeitet.

Werkzeug: Tragfähigkeitscheck | Antworten: Ja, Teilweise oder Nein

- □ Erfolgskritische Aufgaben sind eindeutig zugeordnet _____
- □ Die verantwortlichen Personen verfügen über die notwendigen Kompetenzen _____
- □ Die Arbeitskapazitäten sind realistisch _____
- □ Vertretungen und Entscheidungsbefugnisse sind geregelt _____
- □ Qualität und notwendige Kontrollen bleiben gewährleistet _____
- □ Die Lösung ist mit den Betroffenen abgestimmt _____
- □ Ein Termin zur erneuten Überprüfung steht fest _____

Wo Sie mit „Teilweise“ oder „Nein“ antworten, braucht es eine konkrete Maßnahme, einen Verantwortlichen und einen Prüftermin. Eine interne Lösung ist erst dann eine echte Alternative zur Nachbesetzung, wenn sie nicht auf dauerhafter Überlastung beruht.

Leitfrage: Ist die neue Aufgabenverteilung dauerhaft tragfähig oder nur kurzfristig möglich?

Die 360° Gesamtbetrachtung: Aus vier Antworten wird eine Entscheidung

Jetzt liegen vier unterschiedliche Erkenntnisse vor. Die Geschäftsführung kennt die wirtschaftlichen Auswirkungen, der Fachbereich die notwendige Leistung, strategisches HR die zukünftigen Kompetenzanforderungen und operatives HR die Grenzen der praktischen Umsetzung. Erst ihre Zusammenführung verhindert, dass eine einzelne Perspektive die Entscheidung dominiert.

Perspektive	Beitrag zur Entscheidung
Geschäftsführung	Wirtschaftlicher Nutzen und Risiko
Fachbereich	Tatsächlich benötigte Leistung
Strategisches HR	Zukünftige Kompetenzen
Operatives HR	Organisatorische Umsetzbarkeit

Vier mögliche Entscheidungen

Die gemeinsame Prüfung muss nicht in einer Neueinstellung enden. Im Gegenteil: Gerade ihre Offenheit macht sie wertvoll. Für eine wesentliche Vakanz bieten sich vier grundsätzlich unterschiedliche Wege an:

a. Bewusst nicht wiederbesetzen: Die Aufgabe ist entfallen oder kann ohne wesentliche Nachteile aufgegeben werden.
b. Intern neu organisieren: Die Leistung kann mit vorhandenen Kompetenzen und realistischen Kapazitäten dauerhaft erbracht werden.
c. Übergangslösung schaffen: Die Verantwortung bleibt notwendig, ihre künftige Ausgestaltung ist aber noch unklar. Kostenrahmen und Prüftermin festlegen.
d. Gezielt neu besetzen: Die Verantwortung ist notwendig, intern nicht ausreichend abdeckbar und ein dauerhafter Verzicht wäre nachteilig.

Diese Alternativen sind keine Rangfolge. Eine bewusste Nichtbesetzung kann ebenso richtig sein wie eine gezielte Neubesetzung. Entscheidend sind die Gründe, die zu der Wahl führen, und die Bereitschaft, diese Entscheidung später erneut zu überprüfen.

Gemeinsamer Entscheidungscheck

Prüffrage	Antwort / Verantwortliche
Welche konkrete Leistung wird benötigt?	
Welche Folgen hat zwölfmonatiger Verzicht?	
Welche internen Alternativen bestehen?	
Welche Kosten oder Risiken entstehen?	
Welche Kompetenzen brauchen wir künftig?	
Welche Option A bis D ist begründet?	
Wer entscheidet und wann wird überprüft?	

Die Matrix ist eine Entscheidungshilfe, kein mathematisches Bewertungsverfahren. Unterschiedliche Annahmen sollen sichtbar und die Entscheidung nachvollziehbar werden.

Und welche Rolle spielt eine Personalberatung?

Nicht jede offene Position braucht externe Unterstützung. Ist eine anspruchsvolle Fach- oder Führungsposition jedoch tatsächlich notwendig, sollte vor der Suche klar sein, welche unternehmerische Aufgabe die neue Person übernehmen soll. Erst daraus ergeben sich ein tragfähiges Anforderungsprofil, die passenden Kandidatenmärkte und sinnvolle Kriterien für die Eignungsbeurteilung.

Hier setzt expertalis an: nicht bei der bloßen Wiederherstellung eines bisherigen Organigramms, sondern bei der Frage, welche Verantwortung mit welchem Menschen nachhaltig besetzt werden soll. Eine seriöse Beratung muss dabei auch akzeptieren können, wenn die gemeinsame Prüfung zu dem Ergebnis führt, dass vorerst nicht besetzt wird.

Unser Fazit

Ein Einstellungsstopp kann notwendig und richtig sein. Er sollte aber nicht die Unterscheidung zwischen verzichtbaren Aufgaben, tragfähigen Alternativen und strategisch unverzichtbaren Verantwortungen ersetzen. Wer diese Unterscheidung trifft, spart nicht einfach Personal, sondern entscheidet bewusster über die Leistungsfähigkeit seines Unternehmens.

Nicht jede offene Stelle muss besetzt werden. Aber jede wichtige Vakanz verdient eine bewusste unternehmerische Entscheidung.

Lassen Sie uns sprechen:

Markus Lorch | expertalis GmbH
Klingwiesen 1, 71409 Schwaikheim
Tel. +49 71 95 / 96 11 87 | m.lorch@expertalis.de