



**TRANSFORMATIS**  
Entwicklungsberatung

Rollen und Beiträge  
der HR-/PE-Funktion und  
anderer Schlüsselpersonen  
bei der Besetzung von  
Spitzenfunktionen

**Franz Trauth**  
**Dr. Toni Nadig**

*Sonderdruck aus*  
**Handbuch Personal Entwickeln**  
Deutscher Wirtschaftsdienst Köln  
*erschienen im Luchterhand Verlag*

Dr. Nadig Consulting

## 7. 33 Konstruktive Rollen und Beiträge der HR-/PE-Funktion und anderer Schlüsselpersonen bei Besetzung von Spitzenfunktionen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- einige Ergebnisse der Studie „Führungswechsel erfolgreich gestalten“, in der wir Besetzungen von Spitzenfunktionen in mittleren und mittelständischen Firmen gemeinsam mit Entscheidern untersucht haben,
- warum es für die erfolversprechende Besetzung von Spitzenfunktionen maßgeblich darauf ankommt, dass die Entscheider Schlüsselpersonen schon in der Planung des Besetzungsprozesses und im Einstellungsverfahren qualifiziert beteiligen statt erst nach Vertragsabschluss,
- worin die unverzichtbaren Beiträge der HR-Funktion, insbesondere der Personalentwicklung, und anderer Schlüsselfunktionen bestehen,
- wie die Personalentwicklung zudem den Besetzungsprozess in allen Phasen unterstützen kann,
- wie PE-Leiter die nötige Akzeptanz bei Inhabern, Eigentümern und Aufsichtsräten gewinnen können, um dann an der Besetzung von Spitzenfunktionen mitzuwirken.

---

### Die Autoren

**Franz TRAUTH** ist Mitbegründer und Inhaber der Transformativ Entwicklungsberatung. Er berät Inhaber und Eigentümer mittlerer und mittelständischer Unternehmen bei der Besetzung sowie obere Führungskräfte bei der Übernahme von Spitzenfunktionen.

*Anschrift:* TRANSFORMATIV Entwicklungsberatung, Finkenweg 8, 61479 Schloßborn im Taunus, Tel.: 06174/62632, E-Mail: franz.trauth@transformativ.de, www.transformativ.de

**Dr. Toni NADIG** ist Inhaber der Dr. Nadig Consulting. Er berät Unternehmen, Führungskräfte und Fachspezialisten in Outplacement, Standortbestimmung und Karrierewechsel.

*Anschrift:* Dr. NADIG CONSULTING, Stampfenbachstraße 48, CH – 8035 Zürich, Tel.: 0041/443657788, E-Mail: nadig@drnadig-consulting.ch, www.drnadig-consulting.ch.

## Inhalt

	Seite
1 Einleitung . . . . .	3
2 Einige Ergebnisse der Studie „Führungswechsel erfolgreich gestalten“ . . . . .	5
2.1 Das Grundverständnis des Besetzungsprozesses . . . . .	6
2.2 Die Erfolg versprechenden Verhaltensweisen der Entscheider . . . . .	8
2.3 Die inhaltlichen Schritte . . . . .	10
3 Die unverzichtbaren Beiträge von Schlüsselpersonen zu erfolgreichen Besetzungsverfahren. . . . .	14
3.1 Rollen und unverzichtbare Beiträge von Schlüsselpersonen in der Besetzungsplanung (Phase 1) . . . . .	15
3.2 Rollen und unverzichtbare Beiträge von Schlüsselpersonen im Einstellungsverfahren (Phase 2) . . . . .	18
3.3 Rollen und unverzichtbare Beiträge von Schlüsselpersonen in der Etablierung (Phasen 3 und 4) . . . . .	21
4 Die konstruktiven Rollen und Beiträge der HR-/PE-Funktion in erfolgreichen Besetzungsverfahren . . . . .	23
4.1 Die selbstverständliche Beteiligung des HR-/PE-Leiters im Besetzungsprozess der DELTAN . . . . .	24
4.2 Die zufällige Beteiligung des HR-/PE-Leiters im Besetzungsprozess der ORBIS . . . . .	27
4.3 Grundsätzliche Rollen und Beiträge der HR- und PE-Funktion in Besetzungsprozessen (Phasen 1 und 2) . . . . .	30
5 Die notwendige Akzeptanz der HR-/PE-Funktion bei Geschäftsleitung und Aufsichtsgremien . . . . .	33
6 Fazit . . . . .	36

## **1 Einleitung**

Nachfolgeregelungen in Spitzenfunktionen scheitern überraschend oft. Dabei sind zwei Varianten des Misslingens zu unterscheiden:

- (1) Viele der neu bestellten Führungskräfte (zwischen 20 und 30 %) halten sich jahrelang auf ihrer Position, ohne indes hinreichend positive Wirkung zu entfalten. Einige von ihnen werden sogar in ihrer Funktion binnen Jahresfrist ganz oder in Teilen entmachtet.
- (2) In weiteren 30 bis 50 % der Nachfolgeregelungen in Unternehmen kommt es Studien zufolge zur vorzeitigen Trennung. Meist folgt die Kündigung rasch, innerhalb der ersten zwölf Monate – entweder durch das Unternehmen oder die Führungskraft selbst. In den selteneren Fällen trennt man sich im Verlauf des zweiten Jahres.

Nur in einer Minderheit der Besetzungsentscheidungen gelingt es den bestellten Spitzenkräften, ihre neue Funktion erfolgreich zu übernehmen, nämlich ein gründliches Verständnis des Unternehmens im Innern und in seiner Beziehung zum Umfeld zu gewinnen und daraufhin Leistung und Ergebnis des Unternehmens maßgeblich positiv zu gestalten.

Warum kommt es so überraschend oft zu Fehlbesetzungen? Immerhin blickten die weitaus meisten Führungskräfte bis zur gescheiterten Funktionsübernahme auf eine beachtliche Karriere und eine meist ungebrochene Erfolgsbilanz zurück. Was läuft schief bei der Übernahme oder Besetzung einer Top-Position? Wir sind dieser Frage nachgegangen und berichten in diesem Beitrag über einige unserer Ergebnisse.

Eine zweite Frage verdient ebenfalls Beachtung: Können oder müssen die für Human Resources und insbesondere Personalentwicklung Verantwortlichen bei der Besetzung von Spitzenfunktionen eine Rolle spielen? Fachlich betrachtet liegt ein doppeltes Ja nahe, denn es gehört zu den Kernaufgaben der HR- und PE-Verantwortlichen, bei Nachfolgeregelungen in Unternehmen mitzuwirken. Da sich die erfolgreiche Gestaltung von Nachfolgeregelungen an der Spitze nicht grundsätzlich von solchen auf nachgeordneten Berichtsebenen unterscheidet, können HR- und PE-Verantwortliche die jeweiligen Entscheidungsgremien (z.B. Aufsichtsräte, Gesellschafterausschüsse) bei der Gestaltung des Besetzungsprozesses in allen Phasen entsprechend beraten und unterstützen – ebenso wie sie Führungskräfte bei Personalentscheidungen auf unteren und mittleren Führungsebenen unterstützen.

Die Praxis sieht freilich meist anders aus: Die HR- und PE-Verantwortlichen werden meist erst in der Phase der Etablierung der neuen Führungskraft beteiligt – zur Umsetzung der wie auch immer getroffenen Entscheidung. Aufsichtsräte ziehen es meist vor, die Nachfolgeregelungen auf Topebene von Externen bearbeiten zu lassen, oft sogar bis zur Entscheidungsreife. Die Beratergruppen beziehen die HR- und PE-Verantwortlichen gewöhnlich nicht ein, im Gegenteil: Sie blockieren oft sogar systematisch die Kommunikation zwischen Kandidaten und Unternehmen. Dadurch bleiben nicht nur die Schritte zur Planung des Besetzungsprozesses und zur Auswahl des Kandidaten im Dunkeln, sondern neben den HR- und PE-Verantwortlichen auch andere Schlüsselpersonen in den ersten Phasen ausgeschlossen und folglich die Eignung der neuen Führungskraft für die konkrete Aufgabe sowie ihre Anschlussfähigkeit an das Unternehmen jedenfalls vor der Vertragsunterschrift ungeprüft.

Mit dieser Praxis riskieren Aufsichtsräte das Scheitern der Besetzung. Unseren Ergebnissen nach kommt es für den Erfolg einer Besetzung nämlich sehr darauf an, dass die Entscheider Schlüsselpersonen von Beginn an qualifiziert am Prozess beteiligen, weil diese unverzichtbare und von anderen nicht leistbare Beiträge einzubringen haben. Die eingangs erwähnte hohe Misserfolgsquote hängt wesentlich auch damit zusammen, dass Schlüsselpersonen an der Planung des Besetzungsprozesses sowie an Einstellungsverfahren und Etablierung der neuen Führungsperson nicht adäquat mitwirken.

Deshalb wollen wir HR- und PE-Verantwortliche ermutigen, bei der Gestaltung von Nachfolgeregelungen auch auf Topebene eine aktive Rolle anzustreben und sie mental und argumentativ unterstützen, diesen Anspruch mit Verantwortlichen in den Aufsichtsgremien zu erörtern. Dazu gehen wir zweiteilig vor:

- (1) In diesem Beitrag stellen wir einige Ergebnisse unserer Studie vor und erläutern, worin die unverzichtbaren Beiträge von Schlüsselpersonen bestehen. Anschließend skizzieren wir, welche Rolle die HR- und PE-Verantwortlichen spielen sollten und wie die HR-/PE-Funktion die dazu nötige Akzeptanz gewinnen kann.
- (2) In weiteren Beiträgen erhellen wir Phase 1, die Planung des Besetzungsverfahrens, um zum einen zu erläutern, „was“ zu erledigen ist, bevor man mit der Kandidatensuche beginnt, nämlich: die Besetzung in Funktion der Firmenstrategie planen, das Funktionsprofil aktualisieren, das Kompetenzprofil bestimmen, das Einstellungsverfahren fest-

legen, die Etablierung der neu bestellten Führungskraft als gemeinsames Anliegen planen. Zum andern beschreiben wir, „wie“ erfolgreiche Entscheider vorgehen und ihre Rolle interpretieren. Als Konsequenz benennen wir markante Unterschiede zwischen erfolgsversprechenden und riskanten Besetzungsprozessen.

Wir illustrieren die jeweiligen Kernpunkte an einer Reihe von Beispielen aus unserer Studie, insbesondere aber an den Praktiken zweier Unternehmen:

- Die *ORBIS GmbH* ist eine Fachmarktkette, deren Eigentümer den bisherigen Immobiliengeschäftsführer abberiefen, nach einer gescheiterten Nachfolgeregelung die Funktion auflösten und deren Aufgaben auf die drei anderen Geschäftsführer verteilten und schließlich, als auch diese Lösung scheiterte, wiederum einen Immobiliengeschäftsführer suchten, der nun seit mehr als drei Jahren erfolgreich arbeitet.
- Die *DELTAN GmbH* ist ein Markenartikelunternehmen, dessen Eigentümer den tödlich verunglückten bislang erfolgreichen Alleingeschäftsführer kurzfristig ersetzten und die Wahl des Neuen auch nach sechs Jahren noch als Glücksgriff bezeichnen.

Um Vertraulichkeit zu wahren, haben wir alle Beispiele anonymisiert, manchmal auch die Branche verfremdet, denn viele unserer Erkenntnisse haben wir nicht aus öffentlich zugänglichen Informationen, sondern in und aus Gesprächen mit Internen gewonnen.

## 2 Einige Ergebnisse der Studie „Führungswechsel erfolgreich gestalten“

Wir haben *Besetzungsprozesse* in mittleren und mittelständischen Unternehmen sowohl *aus der Perspektive der bestellten Führungskräfte* als auch *aus der Perspektive der Entscheider* (Inhaber, Repräsentanten der Eigentümer, Aufsichtsräte, Investoren) *und gemeinsam mit ihnen* untersucht. Unsere Datenbasis: Wir haben in den letzten sechzehn Jahren zahlreiche Positionsübernahmen und Besetzungsverfahren auf der ersten und zweiten Führungsebene in unterschiedlichen Branchen begleitet (viele erfolgreiche und auch einige fehlgeschlagene), eine Reihe von Positionsübernahmen und Besetzungsverfahren aus der Nähe verfolgt und mehrere gescheiterte Besetzungsprozesse evaluiert. In den letzten drei Jahren (2004-2006) haben wir mit 67 Personen, erfolgreichen wie

gescheiterten, jeweils mehrere vertiefende Interviews geführt, um das Vorgehen von Führungskräften bei der Übernahme einer neuen Position und mögliche Gründe für Erfolg oder Misserfolg zu verstehen. Mit 72 Personen aus Aufsichtsgremien haben wir eingehend über den Prozess der Auswahl und Einführung neuer Führungskräfte auf Toppositionen gesprochen. Daraus entstand unsere Studie „Führungswechsel erfolgreich gestalten“.

Betrachten wir einige der Ergebnisse: Manchen Eigentümern, Inhabern und Aufsichtsgremien gelingt es mehrmals hintereinander, für die Spitze ihrer Unternehmen die jeweils richtige Person zu finden und bei der Etablierung so zu unterstützen, dass die neue Führungskraft Hervorragendes leistet. Die Mehrheit indes trifft allenfalls suboptimale Personalentscheide, mit denen sie nur geringen Nutzen stiftet oder gar Schaden anrichtet.

Auf den ersten Blick sind die Verläufe der einzelnen Besetzungsprozesse zwar so verschieden wie die beteiligten Personen und die jeweiligen Konstellationen in den Unternehmen und Aufsichtsgremien. Doch bei genauerem Hinsehen lassen sich einige Muster entdecken, die erfolgreiche von fehlgeschlagenen Besetzungen unterscheiden, branchenübergreifend zu gelten scheinen und auch von unseren Interviewpartnern freiwillig bestätigt wurden, sowohl von Personen aus Aufsichtsgremien, die richtige und falsche Besetzungen vorgenommen haben, wie von Führungskräften, die auf eine erfolgreiche Funktionsübernahme zurückblicken, als auch von solchen, deren Positionierungsversuch gescheitert ist. Auf zumindest drei Ebenen können wir markante Unterschiede zwischen Erfolg versprechenden und riskanten Besetzungsprozessen angeben, nämlich (1) im Grundverständnis des Besetzungsprozesses, (2) in relevanten Verhaltensweisen der Entscheider, (3) im inhaltlichen Vorgehen.

## 2.1 Das Grundverständnis des Besetzungsprozesses

Die Basisannahmen umsichtiger Entscheider lassen sich in drei Punkten zusammenfassen und von anderen Auffassungen deutlich abgrenzen:

- (1) Das **Ziel** des Besetzungsprozesses ist dann erreicht, der Besetzungsprozess erfolgreich beendet, wenn die eingestellte Führungskraft ihre Funktion tatsächlich übernommen hat, also das Unternehmensergebnis maßgeblich positiv gestaltet. Dagegen bestimmen andere die Zielerreichung im Besetzungsprozess unabhängig vom Leistungs-

und Ergebnisbeitrag der zu bestellenden Führungskraft: Sie wählen sich „schon mit Vertragsabschluss“ oder „nach einem profilierten Start der neuen Führungsperson“, spätestens indes „nach Akzeptanz der Führungskraft durch die Keyplayer des Unternehmens“ am Ziel.

- (2) Die **Kernaufgabe** im Besetzungsprozess besteht für umsichtige Entscheider folglich darin, die – für die zuvor gut überlegte Aufgabe – richtige Person zu finden, zu gewinnen und schließlich zu etablieren. Dabei meint „etablieren“: die Führungskraft darin unterstützen, überlegt im Sinn des Unternehmens zu handeln und einen angemessenen Wertschöpfungsbeitrag zu erzielen. Dagegen sehen andere die Kernaufgabe darin, „eine geeignete Führungskraft unter Vertrag zu nehmen“ oder sie darin zu unterstützen, „von Beginn an profiliert aufzutreten“ bzw. „die Führungskraft der Wahl zu inthronisieren“.
- (3) Die **Besetzung** einer Spitzenfunktion erfolgt deshalb – der Struktur nach – in vier Phasen:
- Phase 1: Planung des Besetzungsverfahrens
  - Phase 2: Durchführung des Einstellungsverfahrens (vom Start der Suche bis zur Vertragsunterschrift)
  - Phase 3: Vorbereitung der Führungskraft auf den Stellenantritt
  - Phase 4: Unterstützung der Führungsperson in der Übernahme der Funktion (nach Stellenantritt).

Umsichtige Aufsichtsräte sind sich darüber im Klaren, dass die vier Phasen aufeinander aufbauen, so dass Fehler in einer Phase die Ergebnisqualität der folgenden Phasen beeinflussen. Man muss also in allen vier Phasen sehr gute Arbeit leisten, um wesentliche Erfolgsbedingungen zu schaffen. Dagegen vermuten andere den Schlüssel zum Besetzungserfolg in der einen oder anderen Phase. Sie meinen, z.B. ein ausgezeichnetes Einstellungsverfahren oder eine konsequente Inthronisierung der Führungskraft würde allein schon ausreichen, um eine Topfunktion erfolgreich zu besetzen. Deshalb konzentrieren sich die einen nahezu ausschließlich darauf, das Einstellungsverfahren möglichst fehlerfrei zu gestalten, die anderen darauf, der wie auch immer ausgewählten Führungsperson im Unternehmen Geltung zu verschaffen, sie durchzusetzen. Beide nehmen einen Teil des Besetzungsprozesses für das Ganze und übersehen oder unterschätzen einzelne Phasen komplett. Sie erhöhen mit dieser verkürzten Betrachtung das Risiko des Scheiterns.





Abb. 1: Die vier Phasen des Besetzungsprozesses

Die Grundannahmen zu Kernaufgabe und Ziel bestimmen das weitere Vorgehen im Besetzungsprozess. Entscheider, die die Vertragsunterschrift als Beginn gemeinsamer Arbeit und die spätere Wertschöpfung als Ziel verstehen, werden ihre Aufmerksamkeit auf ganz andere Themen richten, sich völlig anders verhalten (siehe 2.2) und auch inhaltlich mit einzelnen Themen völlig anders umgehen (siehe 2.3) als Aufsichtsräte, die die Vertragsunterschrift oder die Inthronisierung als eigentliches Ziel des Besetzungsprozesses betrachten.

## 2.2 Die Erfolg versprechenden Verhaltensweisen der Entscheider

In Erfolg versprechenden Besetzungsprozessen definieren Entscheider ihre Aufgabe und Rolle grundlegend anders als ihre Kollegen in riskanten Nachfolgeregelungen. Drei Verhaltensweisen beeinflussen, wenn sie in allen vier Phasen durchgängig praktiziert werden, den Erfolg im Besetzungsverfahren in hohem Maß:

- (1) Umsichtige Entscheider **führen das Verfahren durchgängig** – statt die Verantwortung für wesentliche Aufgaben oder gar das ganze Verfahren zu delegieren. Sie zählen Personalentscheidungen zu ihren wichtigsten Aufgaben und sehen sich auch organisatorisch in der Verantwortung, sowohl für die Topfunktion und deren Inhaber als auch für Geschäftsverteilung und Geschäftsordnung innerhalb der Unternehmensleitung. Deshalb spielen sie eine zentrale Rolle bei der Auswahl der Spitzenkraft und unterstützen diese auch in der Vorbereitung auf den Stellenantritt sowie in der Übernahme der Funktion. Sie legen großen Wert darauf, den Rahmen für die Auswahl und spätere Etablierung selbst zu gestalten und über die Struktur des Prozesses, die zu beteiligenden Personen und deren Rollen zu entscheiden. Deshalb befassen sich kluge Aufsichtsräte gründlich mit den zentralen Themen jeder Phase und schaffen sich so selbst die nötige Basis für ihre spätere Besetzungsentscheidung und die anschließende Etablierung der dann ausgewählten Führungskraft. Sie delegieren natürlich zahlreiche Aufgaben, nicht indes ihre Verantwortung, und lassen sich auch beraten und unterstützen. Gleichwohl behalten sie in allen Schritten die Fäden in der Hand, führen sowohl die Themen als auch die mit Zuarbeiten beauftragten Personen, so dass sie sich nicht (weitgehend oder allein) auf deren Empfehlungen verlassen müssen, sondern in jedem Schritt nach eigenem Urteil entscheiden können.
- (2) Umsichtige Entscheider **beteiligen** die in den einzelnen Schritten maßgeblichen **Schlüsselpersonen von Beginn an qualifiziert** – statt einen Alleingang zu starten und durchzuziehen oder präsidial zu handeln. Sie halten die kompetente Mitwirkung von Schlüsselpersonen von Beginn an für unverzichtbar, um eine in der Praxis funktionierende Lösung zu erreichen. Deshalb legen sie frühzeitig fest, welche Personen den Besetzungsprozess mit ihnen planen, im Verlauf des Einstellungsverfahrens mitwirken und sich nach Vertragsunterschrift um die Etablierung der dann ausgewählten Führungsperson kümmern. Manche führen alle Themen und Informationen zur Diskussion und Entscheidung im Aufsichtsgremium zusammen, andere bilden dafür ein von ihnen geleitetes Gremium, dem sowohl Personen mit Entscheidungs- als auch Beratungsfunktion angehören. Jedenfalls achten sie sehr darauf, mögliche Meinungsverschiedenheiten (im Aufsichtsgremium und im Kreis der Schlüsselpersonen) offen auszutragen, auf die eine oder andere Weise beizulegen und sich letztlich im Gremium in den zentralen Punkten zu einigen. So nehmen sie die Schlüsselpersonen früh in die Mitverantwortung für den Besetzungs-

erfolg, stärken das Bewusstsein wechselseitiger Abhängigkeit und fördern die Bereitschaft zu konstruktiver Zusammenarbeit. Denn sie wissen, dass sie selbst und die neue Führungskraft ohne Hilfe der Schlüsselpersonen nicht auskommen können, aber deren Hilfe nicht als selbstverständlich voraussetzen dürfen.

- (3) Umsichtige Entscheider **gehen konsequent systematisch vor** – statt einzelne Schritte zu kürzen, manchmal sogar ganz zu streichen und von ihren funktionalen Rollen abzuweichen, um schließlich zu improvisieren. Sie nutzen die Systematik, um überlegt im Sinn des Unternehmens zu handeln und diesem Ziel alles andere, fremde wie eigene Interessen, nachzuordnen, den Besetzungsprozess als Ganzes in sich stimmig zu gestalten und die jeweiligen Verfahrensschritte sorgfältig zu planen und diszipliniert, ohne Abstriche, umzusetzen. Alles in allem halten sie während des gesamten Verfahrens hohe Standards ein. Dadurch überspringen sie zahlreiche Fallstricke und legen zudem die Hürde für Fehlentscheide sehr hoch.

Weiterhin nutzen kluge Aufsichtsräte meist einen *unabhängigen Berater*, der sie im gesamten Besetzungsprozess, bei Planung und Umsetzung, fachlich unterstützt, für Koordination und administrativen Rückhalt sorgt und das Verfahren umsichtig moderieren kann – aber im Gegensatz zu Headhuntern keinen eigenen Kandidaten durchbringen muss.

Auch wenn Entscheider und Schlüsselpersonen an den zentralen Aufgaben mitwirken, *muss* ein sorgfältig und umsichtig geführtes Einstellungsverfahren *nicht lange dauern, eher im Gegenteil*. Professionell geführte Verfahren zielen darauf ab, die richtige Person zu finden – so schnell als möglich. So konnten wir neulich in einem Auswahlverfahren mitwirken, in dem die Verantwortlichen nicht einmal drei Monate benötigten, um eine neu geschaffene Topposition mit einem Externen zu besetzen – in einem Markt, der im Umbruch ist.

### 2.3 Die inhaltlichen Schritte

In Erfolg versprechenden Besetzungsprozessen bearbeiten Entscheider mehr und auch ganz andere Themen als ihre Kollegen in riskanten Nachfolgeregelungen. Zudem gehen sie mit diesen Themen anders um. Sie konzentrieren sich darauf, alle vier Phasen inhaltlich und prozessual sehr gut zu gestalten und schaffen damit von Beginn an wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg des Besetzungsverfahrens, des Unternehmens und der dann bestellten Führungskraft.

### **2.3.1 Schritte in Phase 1**

In dieser Phase klären umsichtige Inhaber und Eigentümer in einem *ersten Schritt* Grundlage, Ziele und Rahmenbedingungen der künftigen Zusammenarbeit (von Aufsichtsräten, Schlüsselpersonen und der neuen Führungskraft). Dazu überprüfen sie im *ersten Schritt* Strategie und Ziele des Unternehmens und richten die Entscheidung über die Besetzung einer aktuell oder künftig freien Stelle konsequent daran aus.

Im *zweiten Schritt* aktualisieren sie das Funktionsprofil im Kontext der Firmenstrategie und beschreiben, welche Ergebnisse die neue Führungskraft in bestimmten Zeitintervallen erreichen und wie sie handeln sollte, um den Erwartungen des Aufsichtsgremiums zu entsprechen. Schließlich sorgen sie dafür, dass Funktionsprofil und Ziele im Unternehmen akzeptiert sind, statt nur auf dem Papier zu existieren.

Auf dieser Basis beschreiben sie im *dritten Schritt*, was die gesuchte Führungsperson können, wissen und wollen muss und wie gut Kandidaten der Wahl diese unerlässlichen, erfolgsentscheidenden Kernanforderungen erfüllen müssen, um das Unternehmensergebnis dauerhaft positiv zu gestalten. Daraus resultieren das funktionsspezifische Kompetenzprofil und der Beurteilungsbogen, die der Suche und Evaluation der Kandidaten zugrunde liegen.

Im *vierten Planungsschritt* legen sie mit Blick auf Phase 2 mögliche Zielgruppen und das Vorgehen bei Suche und Sichtung der Kandidaten sowie die Modalitäten der Besetzungsentscheidung fest. Dann wählen sie ein Einstellungsverfahren, in dessen Verlauf sich beide Seiten (Eigentümer, Schlüsselpersonen und Kandidaten) gründlich kennenlernen und auch wechselseitig solide einschätzen können, ob sie fruchtbare Arbeitsbeziehungen aufbauen und die angestrebten Ziele gemeinsam erreichen können.

In *Schritt 5* befassen sie sich mit Blick auf die Phasen 3 und 4 mit den relevanten Themen und möglichen Problemen bei der Etablierung. Sie erarbeiten zwar keinen fertigen detaillierten Plan, aber sie erstellen manchmal Pläne für verschiedene Eventualitäten und bereiten sich darauf vor, um im Einstellungsverfahren den Kandidaten nötige Informationen zu geben und um nach Vertragsunterschrift die Etablierung mit der dann ausgewählten Führungsperson und den Schlüsselpersonen direkt angehen und gemeinsam verfolgen zu können.

### 2.3.2 Schritte in Phase 2

In dieser Phase führen im *ersten Schritt* umsichtige Aufsichtsräte die mit der Suche beauftragten Personen und beteiligen sich hin und wieder selbst an der Suche. Sie wirken bei Sichtung der Interessenten und Bewerber mit und entscheiden daraufhin, welche Personen für eine vertiefte Evaluierung eingeladen werden.

Im *zweiten Schritt* sind die Kandidaten an sich, in Relation zur konkreten Aufgabe und in ihrer Anschlussfähigkeit an das Unternehmen zu beurteilen. Sie lernen die Kandidaten in Interviews und oft auch gemeinsamen Arbeitssequenzen frühzeitig kennen, machen sich ein reflektiertes eigenes Bild von den Kandidaten, besonders von deren Führungsqualität, und erörtern ihre Einschätzung mit anderen. Zudem analysieren sie in Referenzgesprächen auch die bisherige Führungsleistung der Kandidaten. Bei alledem achten sie sehr darauf, inwieweit mögliche Kandidaten die für die konkrete Funktion nötigen Kompetenzen aufweisen und mit welchen Kandidaten sie und weitere Schlüsselpersonen vermutlich gut funktionierende Arbeitsbeziehungen aufbauen können, wie gut also die Kandidaten im Unternehmen wirksam werden können. Denn die Fähigkeit und Bereitschaft sowohl der neuen Führungskraft als auch der Schlüsselpersonen, effektive Arbeitsbeziehungen zu entwickeln, wechselseitig anschlussfähig zu sein, beeinflussen die Führungsleistung der neuen Person an der Spitze enorm und entscheiden letztlich maßgeblich, wie kein anderer Faktor sonst, über Erfolg oder Misserfolg der Besetzung. Die bestellte Führungskraft muss nicht unbedingt mit allen, aber doch mit den weitaus meisten Schlüsselpersonen und den Eigentümern langfristig effektiv, wirklich gut zusammen arbeiten können.

Im *dritten Schritt* suchen sie sich schließlich ihre Spitzenkräfte selbst aus, führen die Vertragsverhandlungen und organisieren auch den Abschluss selbst.

### 2.3.3 Schritte in Phase 3

Umsichtige Entscheider beginnen nach Vertragsabschluss – in Phase 3 – rasch, gemeinsam mit der Führungsperson deren Etablierung zu planen und zu gestalten. Sie werden im Minimalprogramm mit der Führungskraft deren Anfangs- und längerfristigen Auftrag klären, Schlüsselpersonen intern und im Umfeld des Unternehmens besprechen sowie gut vorbereitete Kontakte anbahnen und die Art der Zusammenarbeit und Unterstützung vereinbaren. Weiterhin werden Entscheider mit der Führungskraft

deren Aktionsplan für die erste Zeit besprechen und die Amtseinführung vorbereiten. In diesen Sequenzen schaffen es beide Seiten gewöhnlich, ihre gegenseitigen Erwartungen zu konkretisieren und klären, in Themen, Grundsätzen, erwarteten Ergebnissen, Zuständigkeiten und Rollen einig zu werden und dadurch den Rahmen für künftige Entscheidungen zu entwickeln. Alles in allem helfen sie der neuen Führungsperson umsichtig und tatkräftig, sich auf ihre Aufgabe im Unternehmen einzustellen und sich auf dem neuen Spielfeld zurechtzufinden, sich gründlich und gezielt auf die Übernahme der neuen Funktion vorzubereiten, um einen von Beginn an profilierter Auftritt zu ermöglichen.

#### **2.3.4 Schritte in Phase 4**

Nach Stellenantritt wenden umsichtige Entscheider die nötige Zeit und Energie auf, um die Führungskraft im Innern wie nach außen deutlich zu positionieren und umsichtig, tatkräftig und deutlich sichtbar zu unterstützen. Die neue Führungsperson ist gerade in der Anfangsphase in hohem Maß von ihren Mitarbeitern (und ggf. Kollegen) abhängig. Ob und inwieweit sich diese indes engagieren und sie unterstützen, hängt schon davon ab, welche Signale das Aufsichtsgremium gibt. Kluge Aufsichtsräte verständigen sich auf realistische Ziele, stellen die nötige Unterstützung (Personen und Ressourcen) sicher und begleiten und kontrollieren die Umsetzung der Ziele aktiv aus der Nähe. Dabei verfolgen sie sehr genau, wie das Zusammenspiel zwischen der neuen Führungskraft, ggf. mit Kollegen, aber auch mit Schlüsselpersonen gelingt und Meinungsverschiedenheiten ausgetragen werden. Sie prüfen insbesondere, ob und inwieweit die Führungskraft die Umsetzung der vereinbarten Ziele verfolgt und darin von Schlüsselpersonen und anderen unterstützt oder behindert wird. In den besten Beispielen erlauben Aufsichtsräte der Führungskraft, ihren eigenen Weg zu gehen und dabei auch Fehler zu machen. Diese Funktionsübernahme dauert unserer Erfahrung nach eher hundert Wochen als hundert Tage. Gelegentlich brauchen Führungskräfte auch mehr, nur selten deutlich weniger Zeit. In dieser vierten und gewöhnlich mit Abstand längsten Phase des Besetzungsprozesses kann enorm viel schief gehen.

#### **2.3.5 Fazit**

Entscheider in erfolgsversprechenden Besetzungsprozessen gehen von anderen Grundannahmen aus als ihre Kollegen in riskanten Nachfolgeregelungen, interpretieren die Aufgabe anders, nehmen ihre Rolle ent-

sprechend wahr und gestalten die inhaltlichen Schritte grundverschieden. Sie verhalten sich, alles in allem, in den zentralen Punkten professioneller und konsequenter, als Entscheider, deren Besetzungen weit hinter der erhofften Wirkung zurückbleiben oder gar ganz fehlschlagen.

### **3 Die unverzichtbaren Beiträge von Schlüsselpersonen zu erfolgreichen Besetzungsverfahren**

Inhaber, Eigentümer und Aufsichtsräte wollen Topfunktionen gewöhnlich mit Führungskräften besetzen, die die Wertschöpfung und Zukunft des Unternehmens sichern. In erfolgversprechenden Prozessen entwickeln sie die Besetzung von diesem Ziel ausgehend rückwärts und klären unter anderem, welche Personen in welchen Rollen und in welchen Phasen einzubeziehen sind. Sie halten die kompetente Mitwirkung von Schlüsselpersonen, anders als ihre Kollegen in riskanten Nachfolgeregelungen, schon in der Planung des Besetzungsprozesses und im Einstellungsverfahren für unverzichtbar, um eine in der Praxis funktionierende Lösung zu erreichen. Deshalb arbeiten sie in jeder Phase eng mit (einer Auswahl dieser) Schlüsselpersonen zusammen. Tatsächlich erhöhen Entscheider bei falscher oder mangelhafter Beteiligung von Schlüsselpersonen in einzelnen Phasen das Risiko des Fehlschlags der Besetzung.

Wer sind „Schlüsselpersonen“? Inhaber und Eigentümer nennen gewöhnlich die (guten) Leiter der strategischen Geschäftseinheiten sowie die Leiter der internen Unterstützungsfunktionen, die das ganze Unternehmen im Blick haben und die Gesamtsteuerung des Unternehmens mitgestalten. Oft gehören diesem Kreis auch Personen im Hintergrund an (z.B. ein einflussreiches Mitglied des Beirats, eine dem Unternehmen verbundene Person des öffentlichen Lebens, ein Banker), hin und wieder auch ein Kunde, ein Lieferant oder ein bestimmter externer Partner. Betrachten wir im Folgenden genauer, worin die unverzichtbaren Beiträge von Schlüsselpersonen (in den Phasen 1 und 2) bestehen.

### **3.1 Rollen und unverzichtbare Beiträge von Schlüsselpersonen in der Planung (Phase 1)**

In den Schritten 1-3 der Planung wird das „Was“ bestimmt:

- (1) Was sind die künftige Strategie und Ziele des Unternehmens und was würde eine Neubesetzung der Stelle dazu beitragen?
- (2) Was sind die aktuellen und künftigen Aufgaben der zu besetzenden Funktion, was ist ihr Leistungsauftrag?
- (3) Was muss die Führungsperson können, wissen und wollen, um die mit der zu besetzenden Funktion verbundenen Aufgaben zu meistern, um die Erwartungen des Aufsichtsgremiums zu erfüllen?

Aus den Antworten auf diese Fragen ergeben sich

- die überprüfte *Firmenstrategie* und die Entscheidung, ob besetzt werden soll,
- das aktualisierte *Funktionsprofil* und
- das funktionsspezifische *Kompetenzprofil*.

Umsichtige Aufsichtsräte befassen sich angesichts einer freien Stelle zuerst mit Strategie und Zielen des Unternehmens und prüfen, ob eine Besetzung die Strategieumsetzung und Zielerreichung wesentlich fördert. Denn sie halten eine Nachfolgeregelung nur dann für nötig, wenn die Neubesetzung angemessen zum Unternehmenserfolg beiträgt. Wenn und bevor sie eine Topfunktion neu besetzen, klären sie im zweiten Schritt, inwieweit diese noch effektiv gestaltet ist. Schließlich haben sie auch organisatorisch gesehen die Verantwortung für die Funktion und deshalb zu entscheiden, ob die Funktion wie bisher bestehen bleiben kann, zu verändern oder gar aufzulösen ist. So gewinnen sie ein aktualisiertes Funktionsprofil und können ihre Erwartungen an den künftigen Inhaber in realistischen und gehaltvollen Ergebnis- und Verhaltenszielen konkretisieren. Danach überlegen sie selbst, welche Kompetenzen in ihren Unternehmen strategisch bedeutsam und auf der zu besetzenden Funktion erfolgsentscheidend sind, um vor Beginn der Kandidatensuche zu bestimmen, was einen guten Kandidaten auszeichnet und von einem Kompromisskandidaten unterscheidet.



**Die Erfolg versprechende Praxis: Schlüsselpersonen beteiligen**

Gerade Entscheider, die die Unternehmensleitung strategisch begleiten und deshalb nah am Geschäft sind, unterstreichen, dass sie schon in den drei ersten Planungsschritten weitaus bessere Resultate erzielen, wenn sie Schlüsselpersonen einbeziehen, statt im Alleingang zu arbeiten. Sie betrachten es als ihre Aufgabe, möglicherweise divergierende Interessen im Oberen Führungskreis (OFK) oder im Aufsichtsgremium offen zu besprechen und Meinungsverschiedenheiten zu zentralen Punkten, insbesondere zur strategischen Unternehmensführung, auf die eine oder andere Weise beizulegen und so Entscheidungen auch bei Nachfolgeregelungen auf gründlichen Analysen aufzubauen. Deshalb beziehen sie Schlüsselpersonen von Beginn an ein

- (1) in die Überprüfung von Strategie und Zielen des Unternehmens,
- (2) in die Analyse, Beurteilung und ggf. Neuausrichtung der Funktion,
- (3) in die Entwicklung des Kompetenzprofils.

Zur Überprüfung der Strategie und der Aktualisierung des Funktionsprofils erörtern sie mit Schlüsselpersonen die aktuellen und künftigen Kernanforderungen an das Unternehmen und die Funktion, spielen mit ihnen auch mögliche kritische Szenarien, unliebsame Veränderungen in internen und externen Umfeld durch und befassen sich dadurch gründlich mit den Sichtweisen derer, die das Geschäft betreiben. Sie lassen sich Entwürfe erarbeiten und beraten, bevor sie über den Leistungsauftrag der Funktion entscheiden und die kurz- und mittelfristigen Ziele festlegen, die vom künftigen Inhaber zu erreichen sind. So sichern sie ein möglichst umfassendes und realistisches Bild von Strategie und Funktion.

Bei der Entwicklung des Kompetenzprofils gehen sie analog vor. Sie bestimmen letztlich selbst, was der Kandidat wissen, können und wollen muss, um im Unternehmen erfolgreich zu sein, beraten sich davor aber eingehend mit Schlüsselpersonen. Sie nutzen gewöhnlich ein von der HR-Funktion bereitgestelltes theoretisches Modell, um die funktions-spezifischen Kompetenzen zu strukturieren, trennscharf herauszuarbeiten, verhaltensbezogen zu beschreiben und konzentriert zusammenzufassen. Dadurch verfeinern sie ihr Gefühl dafür, welche Kompetenzen eine Person letztlich mitbringen muss, um mit den Schlüsselpersonen effektiv zusammenzuarbeiten. In diesen Schritten kommen gewöhnlich wesentliche Beiträge von den Leitern der Geschäftseinheiten, die das Geld ver-

dienen, von der Unternehmensentwicklung, dem Controlling und der HR-Funktion.

Kluge Entscheider halten die von Beginn an qualifizierte Beteiligung von Schlüsselpersonen (des Unternehmens und des Aufsichtsgremiums) schon in den ersten Schritten der Planung für konstitutiv, um

- ein im Ganzen stimmiges Bild von Strategie und Zielen sowie der zu besetzenden Funktion und der erfolgsentscheidenden Kompetenzen zu gestalten,
- unter den späteren Wertschöpfungspartnern Einigkeit herzustellen und damit eine Arbeitsbasis für den Neuen zu schaffen oder zu sichern (statt von ihm zu erwarten, dass er Konflikte beilegt, die man selbst nicht gelöst hat),
- die Schlüsselpersonen in der Verantwortung für den Besetzungserfolg zu halten und Disziplin der Verantwortlichen im weiteren Verfahren zu fördern.

### **Die riskante Praxis: Schlüsselpersonen nicht beteiligen**

Bei mangelhafter oder falscher Einbeziehung von Schlüsselpersonen legt man sich schnell Fallstricke für die spätere Umsetzung. Wer mit Schlüsselpersonen, die das Geschäft täglich betreiben und weiterentwickeln, Strategie und Ziele nicht intensiv und kontinuierlich erörtert, kann wohl weder den Leistungsauftrag der zu besetzenden Funktion bestimmen noch realistische, strategisch bedeutsame Ziele beschreiben. Dann wird man mögliche divergierende Interessen nicht wahrnehmen oder ihren Ausgleich aufschieben, über opportunistische Ziele nicht hinauskommen und allenfalls pauschale, nur strategisch klingende „Ziele“ geben können. Häufig begegnen dann lückenhafte Funktionsprofile, z.B. weil man sich nur an einigen aktuell offensichtlichen Anforderungen orientiert, aber andere wesentliche Kernanforderungen übersieht, oder man arbeitet mit einem widersprüchlichen Funktionsprofil, das zu anderen Funktionsprofilen auf gleicher Ebene nicht passt, und bei Zweierführungen Konflikte geradezu vorprogrammiert. Auf einer solchen Basis kann niemand zu einem stimmigen Kompetenzprofil kommen.

Einige typische Folgen dieser ungeschickten Praktiken sind:

- Aufsichtsräte, die die Kandidatensuche beginnen, bevor die Notwendigkeit der Besetzung richtig geklärt ist, müssen das Einstellungsverfahren oft abbrechen, z.B. weil sie in dessen Verlauf erkennen, dass

die erwogene Neubesetzung intern nicht durchsetzbar und die Funktion dann neu zu definieren oder zu streichen ist.

- Mit einem nur oberflächlichen oder fehlerhaft ermittelten Funktions- und Kompetenzprofil ist eine sinnvolle Auswahlentscheidung nicht möglich. Man kann dann bestenfalls zufällig die richtige Person finden.
- Wenn Interessen und Aufträge der späteren Wertschöpfungspartner (Schlüsselpersonen und neue Führungskraft) nicht aufeinander abgestimmt sind, Meinungsverschiedenheiten offen oder unterschwellig bestehen bleiben, wird dies nicht nur für die direkt Beteiligten, sondern früher oder später auch für die Eigentümer zum Problem. Solche Differenzen können den Besetzungsprozess unterminieren und jederzeit scheitern lassen.

### **3.2 Rollen und unverzichtbare Beiträge von Schlüsselpersonen im Einstellungsverfahren (Phase 2)**

In diesem Schritt der Planung ist ein geeignetes Einstellungsverfahren auszuwählen. Verantwortliche in Erfolg versprechenden Besetzungsprozessen halten diese Entscheidung für strategisch bedeutsam. Denn nachdem in den Schritten 1-3 der Planung das „was“ (Firmenstrategie, Funktions- und Kompetenzprofil) bestimmt wurde, gilt es im Einstellungsverfahren das „wie“ zu klären, nämlich:

- (1) „wie“, d.h. inwieweit bzw. wie gut, die Bewerber die Kernanforderungen erfüllen, also über die nötigen Kompetenzen verfügen und
- (2) „wie“, d.h. inwieweit bzw. wie gut, sie ihre Kompetenzen in diesem Unternehmen fruchtbringend einsetzen und wirksam anwenden können.

Diese zweite Frage wird bei der Festlegung der Struktur des Auswahlverfahrens häufig übersehen und kann dann erst nach Stellenantritt beantwortet werden, mit allen damit verbundenen Risiken. Umsichtige Aufsichtsräte setzen alles daran, die Kandidaten in ihrer Persönlichkeit, Kompetenz und vermutlichen Wirksamkeit schon vor Vertragsunterschrift, nämlich im Einstellungsverfahren, solide zu beurteilen, indem sie aus den maßgeblichen funktionalen Perspektiven nach vernünftigen Anhaltspunkten für Erfolg und Scheitern suchen. Sie konzentrieren sich darauf, sowohl Leistungsaspekte der Kandidaten als auch die mit ihnen mögliche Qualität der Arbeitsbeziehungen zu beurteilen. Dazu bevorzugen sie ein dialogisch strukturiertes Auswahlverfahren, in dem beide Sei-

ten fachlich und zwischenmenschlich ein solides Bild voneinander gewinnen können.

### **Die Erfolg versprechende Praxis: Schlüsselpersonen beteiligen**

Inwieweit Kandidaten ihre Kompetenzen in einem völlig neuen Umfeld entfalten und gut funktionierende Arbeitsbeziehungen entwickeln können, hängt entscheidend von den dortigen Schlüsselpersonen ab. Diese Anschlussfähigkeit ist weder aus Person oder Lebenslauf eines Kandidaten ableitbar noch auf andere Weise theoretisch zu erschließen, auch nicht (zumindest nicht weitgehend) von später unbeteiligten Dritten einzuschätzen, sondern hauptsächlich von denen zu beurteilen, die später miteinander zusammen arbeiten. Deshalb müssen sich jedenfalls Entscheider und Schlüsselpersonen am Verfahren beteiligen.

Umsichtige Entscheider befassen sich selbst gründlich mit den Kandidaten und besprechen mit diesen in gut vorbereiteten Gesprächen die erwarteten Leistungen (Ergebnis- und Verhaltensziele) sowie die verfügbare Unterstützung. Sie beleuchten auch mögliche kritische Szenarien und klären mit den Kandidaten, ob sie die Erwartungen erfüllen können. Als äußeren Rahmen nutzen sie zum einen eigene vertiefende Interviews mit den Kandidaten, zum andern Arbeitssequenzen, in denen sie und andere Schlüsselpersonen mit den Kandidaten reale Aufgaben des Unternehmens erörtern und nach Lösungen suchen. Zudem beauftragen sie Schlüsselpersonen des Unternehmens, die Kandidaten auf Basis von Interviews und gemeinsamen Arbeitssequenzen ebenfalls vertieft einzuschätzen. In diesem Beurteilungsverfahren steht der Dialog im Mittelpunkt: überlegt fragen und antworten, aufmerksam beobachten, persönliche Eindrücke pointiert erörtern und entsprechende Schlüsse ziehen. So können sich alle Beteiligten ein realistisches Bild voneinander machen und einschätzen, ob sie fachlich und menschlich zueinander passen.

Kluge Aufsichtsräte halten die Beteiligung von Schlüsselpersonen in Planung und Durchführung des Einstellungsverfahrens aus zumindest zwei Gründen für konstitutiv, nämlich

- um den Kandidaten und den Schlüsselführungskräften als den späteren Wertschöpfungspartnern zu ermöglichen, sich ein solides Bild voneinander zu machen und wechselseitig auszuloten, ob sie vermutlich fruchtbare Arbeitsbeziehungen aufbauen können (und wollen),

- um die Kandidaten (nicht nur aus Eigentümer- oder Beratersicht, sondern) aus den maßgeblichen funktionalen Perspektiven des Geschäfts einzuschätzen.

Der entscheidende Aspekt ist dabei nicht, dass vier Augen mehr sehen als zwei oder ein Team einer Einzelperson bei der Einschätzung oft überlegen ist. Schließlich könnte man den Kandidaten statt von zwei Eigentümerrepräsentanten von mehreren oder allen Eigentümern einschätzen lassen oder von der beauftragten Beraterfirma verlangen, dass mehrere ihrer Headhunter die Kandidaten beurteilen. Es geht vielmehr darum, dass die Kandidaten sowohl aus Sicht derer beurteilt werden, die das Geschäft verantworten und gemeinsam mit der künftigen Spitzenkraft das Unternehmensergebnis gestalten, als auch aus Sicht der Aufsichtsräte, die die Hauptverantwortung für Auswahl, Einstellung und Etablierung der neuen Führungsperson tragen.

### **Die riskante Praxis: Schlüsselpersonen nicht beteiligen**

Bei mangelhafter oder falscher Einbeziehung von Schlüsselpersonen stolpert man früher oder später über diesen Fehler. Dann lernen sich Schlüsselpersonen des Unternehmens und Kandidaten vor Vertragsunterschrift nicht gründlich kennen, weder in vertiefenden Interviews noch in gemeinsamen Arbeitssequenzen. Dieser Mangel kann nicht dadurch ausgeglichen werden, dass man externe Berater mit der Einschätzung der Anschlussfähigkeit beauftragt. Erfahrene Berater können, wenn sie an Arbeitssequenzen von Entscheidern und anderen Schlüsselpersonen mit den Kandidaten teilnehmen, auf dieser Basis die wechselseitige Anschlussfähigkeit einschätzen und damit die Einschätzung der Internen ergänzen, niemals indes ersetzen. Unabhängig von solchen Interaktionen können selbst die besten Berater keine zuverlässigen Aussagen treffen. Headhunter, Personalberater und Executive Searcher, die solche Gesprächs- und Arbeitssequenzen nicht nutzen, behelfen sich in der Praxis damit, von der Beurteilung der Person des Kandidaten auf dessen Eignung im Unternehmen zu „schließen“. Tatsächlich handelt es sich um Spekulation.

Typische Folgen dieser ungeschickten Praktiken sind:

- Ohne Beteiligung von Schlüsselpersonen bleiben jedenfalls immer die zwischenmenschliche und meist auch die fachliche Passung der Kandidaten sowie Risiken ihres Scheiterns vor Vertragsabschluss ungeprüft.

- Diese Prüfung entfällt indes nicht, sondern wird nur verschoben auf die Zeit nach dem Stellenantritt, oft zum Nachteil sowohl des Unternehmens als auch des Kandidaten und der Entscheider.
- Manche wählen dann die Falschen aus und merken erst nach Amtsantritt, dass die nun bestellte Führungskraft vielleicht für Toppositionen grundsätzlich gut geeignet ist, ihr aber gerade die für die spezielle Aufgabe nötigen Fähigkeiten fehlen oder sie trotz exzellenter fachlicher Expertise nicht zum Unternehmen passt.

### **3.3 Rollen und unverzichtbare Beiträge von Schlüsselpersonen in der Etablierung (Phasen 3 und 4)**

In Schritt 5 der Planung ist schließlich die Etablierung der dann bestellten Führungskraft vorzubereiten. Manche Entscheider halten den Besetzungsprozess bereits mit der Vertragsunterschrift für beendet und betrachten die Einarbeitung der Führungskraft und deren erfolgreiche Funktionsübernahme als reine Formsache. Sie gehen davon aus, dass die neue Führungskraft keine weitere Unterstützung vom Aufsichtsgremium benötigt, sondern ihre Aufgabe schon bald nach Amtsantritt (nach etwa hundert Tagen) und weitgehend auf sich allein gestellt in den Griff bekommt.

Tatsächlich ignorieren diese Entscheider, dass sie für die Etablierung der Führungskraft organisatorisch zuständig sind. Stattdessen vertrauen sie darauf, dass sich die Führungsperson selbst etabliert, d.h. mit den Schlüsselpersonen „irgendwie“ arrangiert. Als Folge davon entstehen, je nach Kräfteverhältnissen im Oberen Führungskreis, oft unsachgemäße, für das Unternehmen recht teure Regelungen.

Umsichtige Entscheider halten die Etablierung der dann bestellten Führungskraft für mindestens ebenso erfolgskritisch wie deren geschickte Auswahl und Verpflichtung. Sie schaffen deshalb von Beginn an eine solide Basis dafür, indem sie schon vor der Kandidatensuche über tatsächlich funktionierende, realistische Vereinbarungen nachdenken, Pläne für die Etablierung entwickeln und die dafür relevanten Personen daran beteiligen. Nach Vertragsabschluss verfolgen sie mit der neuen Führungskraft deren Etablierung als gemeinsames Anliegen.

#### **Die Erfolg versprechende Praxis: Schlüsselpersonen beteiligen**

Umsichtige Aufsichtsräte beteiligen insbesondere diejenigen Schlüsselpersonen schon in der Planung der Etablierung, die bei der Kandidaten-

einschätzung mitwirken und nach Vertragsunterschrift mit der Führungsperson zusammenarbeiten.

Kluge Aufsichtsräte halten diese frühzeitige Beteiligung von Schlüsselpersonen für konstitutiv, um

- die Schlüsselpersonen auf ihre Rolle im Prozess der Etablierung einzustellen,
- die Etablierung möglichst effektiv zu gestalten.

Denn frühzeitig beteiligte Schlüsselpersonen wissen, warum welche Entscheidungen wie getroffen wurden und können diese Entscheidungen gewöhnlich mittragen, zumal wenn sie mitgewirkt haben. Sie sind dadurch gut vorbereitet, dem Neuen zum Erfolg zu verhelfen und können sich ohne große Reibungsverluste um die Etablierung der neuen Führungskraft kümmern. Auch können sie schneller und oft besser als bis dahin Unbeteiligte effektive Arbeitsbeziehungen mit der neuen Führungskraft entwickeln. Zudem sind sie oft eher daran interessiert, der neuen Führungskraft zum Erfolg zu verhelfen, als Personen, die bei Planung des Besetzungsprozesses und Einstellungsverfahren nicht beteiligt sind.

### **Die riskante Praxis: Schlüsselpersonen nicht beteiligen**

Bei mangelhafter oder falscher Einbeziehung von Schlüsselpersonen fördern Entscheider den Fehlschlag der Besetzung. Denn Schlüsselpersonen, die an der Planung des Besetzungsprozesses und der Auswahl der Führungskraft nicht beteiligt waren, können Entscheidungen oft nicht nachvollziehen und erst nach Vertragsabschluss ausloten, ob sie mit der neuen Führungskraft effektiv zusammenarbeiten und Vertrauen entwickeln können.

Inhaber und Eigentümer, die Schlüsselpersonen übergehen und eine wie auch immer gefundene Führungskraft einfach einsetzen, übersehen, dass sie selbst und die neue Führungskraft nicht ohne Hilfe der Schlüsselpersonen auskommen können und deren Hilfe nicht als selbstverständlich voraussetzen dürfen. Denn manchmal wird die neue Spitzenkraft als Person oder ihre Funktion (Leistungsauftrag, Rolle, Zuständigkeiten, erwartete Tätigkeiten) nicht oder nur in Teilen akzeptiert, von denen, deren Unterstützung sie braucht oder von denen, die Hindernisse aufbauen können.

Typische Folgen dieser ungeschickten Praktiken, Varianten des Scheiterns, denen wir wiederholt begegneten, sind:

- In den einen Fällen, wenn Entscheider sich auf das Einstellungsverfahren konzentrieren und die Etablierung vernachlässigen, können Schlüsselpersonen die Etablierung verhindern. Dann geschieht es, dass die neue Führungsperson in ihrer Wirkung begrenzt wird und dann entweder gehen oder sich arrangieren muss.
- In den anderen Fällen, wenn Entscheider sich auf die Inthronisierung einer womöglich nicht zu Aufgabe, Strategie oder Kultur passenden Führungsperson konzentrieren, kommt es hin und wieder vor, dass die neue Führungskraft statt mit den Schlüsselpersonen zusammenzuarbeiten, mit Rückendeckung der Eigentümer Alleingänge unternimmt und daraufhin einige der besten Fach- und Führungskräfte dem Unternehmen den Rücken kehren, innerlich kündigen oder das Unternehmen verlassen.

Natürlich ist eine Beteiligung von Schlüsselpersonen bei Planung und Einstellungsverfahren kein Allheilmittel und schon gar keine Garantie dafür, dass die Schlüsselpersonen die Etablierung der Führungsperson tatkräftig unterstützen. Schließlich verfolgen Schlüsselpersonen im Auswahlprozess des Öfteren politische Ziele, statt das für das Unternehmen bestmögliche Ergebnis anzustreben. Doch auch in solchen Konstellationen kann sich die frühzeitige Einbeziehung von Schlüsselpersonen als hilfreich erweisen, weil dadurch die Einstellungen der Schlüsselpersonen der neuen Führungskraft gegenüber recht deutlich werden können und das Entscheidungsgremium wirksame Gegenmaßnahmen treffen kann.

## **4 Die konstruktiven Rollen und Beiträge der HR-/PE-Funktion in erfolgreichen Besetzungsverfahren**

Der HR-/PE-Leiter zählt in wohl jeder Organisation zu den Schlüsselpersonen und ist deshalb, wie andere Schlüsselpersonen auch, schon aus den in Kapitel 3 genannten Gründen in die Planung und Umsetzung von Nachfolgeregelungen einzubeziehen.

Zudem können HR-/PE-Funktionen mit ihrer Fachkompetenz den Besetzungsprozess in allen Phasen unterstützen, denn zum einen gehört die Gestaltung von Nachfolgeregelungen zu den Kernaufgaben jeder moder-



nen Führungskräfteentwicklung, zum anderen unterscheidet sich die erfolgreiche Gestaltung von Besetzungen an der Spitze nicht grundsätzlich von solchen auf nachgeordneten Berichtsebenen. Deshalb liegt es für manche Entscheider nahe, die HR-Funktion bei der Nachfolgeregelung einzubeziehen.

Wir illustrieren an zwei im Rückblick mehrerer Jahre als außerordentlich erfolgreich geltenden Besetzungen, wie Entscheider die HR-/PE-Funktion bei DELTAN gezielt und bei ORBIS mehr oder minder zufällig nutzten.

#### **4.1 Die selbstverständliche Beteiligung des HR-/PE-Leiters im Besetzungsprozess der DELTAN**

Das Unternehmen DELTAN entwickelt, produziert und vertreibt Markenprodukte in Europa und Nordamerika und hat sich in den 90er Jahren in kaum wachsenden Märkten erfolgreich behauptet. Die beiden Eigentümer mussten sich innerhalb kurzer Zeit zweimal mit einer Nachfolgeregelung befassen: 1995, als der langjährige Alleingeschäftsführer in Ruhestand ging und zu Beginn des Jahres 2000, als der sehr erfolgreiche Geschäftsführer bei einem Sportunfall tödlich verunglückte. Sie haben in diesen beiden Nachfolgeregelungen (und bei der Besetzung einer Bereichsleiterfunktion), obwohl selbst sehr nah am Unternehmensgeschehen, den jeweils gesamten Prozess gemeinsam mit dem Oberen Führungskreis (OFK) entwickelt und gestaltet.

Bei DELTAN fällen und verantworten Aufsichtsrat und OFK des Unternehmens die strategischen Entscheide gemeinsam. Deshalb haben die Eigentümer ein monatliches Unternehmensgespräch eingerichtet, um strategische und organisatorische Fragen sowie Fragen der Umsetzung und der Unternehmenskultur zu erörtern. An dieser Runde nehmen neben den beiden Eigentümern und dem Geschäftsführer die Leiter der vier strategischen Einheiten sowie die als Strategiepartner akzeptierten Leiter der unterstützenden Funktionen Controlling und HR gleichberechtigt und selbstverständlich teil. In diesem Kreis, verstärkt um einen externen Berater, haben die beiden Eigentümer die beiden Nachfolgeregelungen geplant und umgesetzt.

In der vertieften *Strategiebetrachtung* bestätigen sie 2000 die bisherige Strategie. Sie formulieren (gegenüber 1995) indes auch zwei neue zentrale Aufgaben, um das Wachstum intern abzusichern, nämlich zum einen den Strategieprozess zu verbessern und zum anderen die Exzellenz in allen Prozessen anzustreben, von der Forschung und Anwen-

dungsentwicklung über Produktgestaltung und Marketing bis hin zur Einlösung der Markenversprechen beim Kunden. Die HR-/PE-Funktion liefert bedeutende Teile der Diagnose zum Status des Strategieprozesses.

In der Diskussion um das *Funktionsprofil* erörtert der Führungskreis, ob die Verantwortung künftig auf zwei Geschäftsführer verteilt werden soll. Der HR-/PE-Leiter erstellt wesentliche Beiträge und erläutert, mit welchen Maßnahmen Kooperation im Unternehmen und die Prozesse zu verbessern sind. Letztlich bleibt der Führungskreis bei der bisherigen Lösung, die Führung des Unternehmens in einer Hand zu lassen, entschließt sich aber dazu, eine neue Funktion „Unternehmensentwicklung“ einzurichten, die sich im Führungskreis um den vor drei Jahren eingeführten Strategieprozess kümmern soll. Die HR-Funktion entwickelt daraufhin die Entwürfe für die Ausgestaltung der neuen Funktion.

Die Erstellung des *Kompetenzprofils* gilt mit gutem Recht überall als Domäne der PE-Funktion. DELTAN verfügt seit Längerem über ein auf Initiative und in Koordination des HR-/PE-Leiters zusammen mit der Linie entwickeltes Kompetenzmodell, das in drei Feldern die Fähigkeiten abbildet, die die besten Führungs- und Fachkräfte als für ihren Erfolg bei DELTAN ausschlaggebend benannt haben. Dieses Modell war natürlich zu nutzen, um die unerlässlichen Kompetenzen zu bestimmen und zu strukturieren, die der künftige Geschäftsführer in jedem Fall mitbringen musste. Allerdings kann die HR-/PE-Funktion das Kompetenzprofil für den neuen Geschäftsführer weder allein entwickeln (die Beiträge des Oberen Führungskreises sind unverzichtbar), noch wird sie über die Endfassung entscheiden (das tun die Eigentümer). Der HR-/PE-Leiter der DELTAN hat seine Aufgabe vielmehr darin gesehen, das Führungsteam bei der Erarbeitung der erforderlichen Kompetenzen zu unterstützen, diese dann verhaltensbezogen zu beschreiben und konzentriert, ohne Überschneidungen, und praktisch handhabbar zusammenzufassen. Letztlich geht es darum, die reflektierten Vorstellungen der Eigentümer (und des Oberen Führungskreises) in einem funktionsspezifischen Kompetenzprofil und Beurteilungsbogen präzise abzubilden.

Auch in der *Planung* und *Umsetzung* der Schritte des *Einstellungsverfahrens* (Phase 2) engagiert sich der HR-/PE-Leiter sehr. Zunächst entwickelt er zusammen mit dem Berater die Suchstrategie (wie – mit welchen Methoden – sind interessante Kandidaten zu finden und anzusprechen), dann bereitet er die Auswahl einer Direct-Search-Firma vor. In der Vorbereitung der Kandidateneinschätzung übernimmt der HR-/PE-Leiter zwei besondere Aufgaben. Zunächst konzipiert er Design und Struktur

des Auswahlverfahrens zusammen mit dem Berater und erarbeitet das Verfahren schließlich detailliert. Zweitens bereitet er seine Managerkollegen und die Eigentümer auf Kandidateneinschätzung vor, indem er ihnen hilft, sich auf mögliche Fehlerquellen bei der Einschätzung von Personen in Interviews und Arbeitssequenzen einzustellen und sich mit den Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung teilstrukturierter Interviews zu befassen. Weiterhin unterstützt er sie, einen Interviewleitfaden und „Suchscheinwerfer-Fragen“ zu erarbeiten, also Fragen zum konkreten Verhalten in bestimmten Situationen, deren Beantwortung Hinweise darauf liefert, ob der Kandidat über die nötigen Schlüsselkompetenzen verfügt und wie gut er diese Kompetenzen ausgebildet hat.

In dialogischen Einschätzungsverfahren werden die Kandidaten aus mehreren funktionalen Perspektiven (Eigentümer, Linienführungskräfte, Manager der Unterstützungsfunktionen) beurteilt. Obwohl es zu den täglichen Kernaufgaben jeder oberen Führungskraft gehört, andere Menschen genau zu betrachten, deren Stärken und Grenzen in verschiedenen Konstellationen einzuschätzen, erwarten die Eigentümer von ihrem HR-/PE-Leiter einen besonderen Beitrag. Denn professionelle HR-/PE-Leiter – und prinzipiell gilt dies auch bei anderen Unternehmen – sind oft geübter und geschickter im Wahrnehmen und Beurteilen als andere. Sie sehen meist mehr und können deshalb auch mehr Beobachtungen einbringen als andere. Aber letztlich geht es darum, im Beratungs- oder Entscheidungsgremium die Eindrücke aller zusammenzutragen, offen und pointiert zu erörtern und so zu fundierten, objektivierten, gewöhnlich gemeinsam geteilten Einschätzungen der Kandidaten zu gelangen.

In der Besetzungsentscheidung hat das Führungsteam der DELTAN beratende Funktion. Vom HR-/PE-Leiter fordern die Eigentümer zusätzlich, Unterlagen für die Vertragsgestaltung zusammenzustellen und einzelne Komponenten des Anteils der variablen Vergütung zu erarbeiten.

In der *Planung und Umsetzung der Etablierung* (Phasen 3 und 4) beteiligt sich wiederum der gesamte Führungskreis. Er schafft schon vor der Kandidatensuche nötige Erfolgsvoraussetzungen, z.B. die Einrichtung der Funktion „Unternehmensentwicklung“, bei deren späterer Besetzung der dann bestellte Geschäftsführer mitgewirkt hat.

## 4.2 Die zufällige Beteiligung des HR-/PE-Leiters im Besetzungsprozess der ORBIS

Die ORBIS GmbH, ein Unternehmen des Fachhandels, wurde lange Zeit von vier angestellten Geschäftsführern geleitet. Im Sommer 2001 entließen die Eigentümer den Immobiliengeschäftsführer Albert Fischer und bestellten im Herbst 2001 Markus Halm als Nachfolger. Dieser gab knapp neun Monate später auf und verließ das Unternehmen. Daraufhin teilten die drei verbliebenen Geschäftsführer die bisherigen Aufgaben der Immobilienfunktion untereinander auf. Die beiden Eigentümer stimmten dieser Lösung zu, weil sie von der Geschäftsleitung gemeinsam getragen wurde. Wiederum neun Monate später legte einer der drei Geschäftsführer die Verantwortung für die zuvor zusätzlich übernommenen Aufgaben nieder.

Die Eigentümer der ORBIS hielten es für unausweichlich, selbst für eine funktionierende Geschäftsverteilung in der Unternehmensleitung zu sorgen und die jeweiligen Zuständigkeiten zu klären. Sie hatten das Unternehmensgeschehen bislang „bestenfalls aus der Ferne begleitet“ und waren umso mehr auf die konstruktive Mitwirkung von Schlüsselpersonen angewiesen, konnten aber nicht auf eine etablierte Struktur wie bei DELTAN zurückgreifen und hatten anders als deren Eigentümer auch keine fruchtbare Arbeitsbeziehung mit ihren Geschäftsführern.

Zur vertieften *Strategiebetrachtung* befassen sie sich mit dem Unternehmensgeschehen und insbesondere den Personen, die das Geschäft täglich betreiben, nämlich sowohl mit den drei Geschäftsführern als auch mit den beiden starken Bereichsleitern des alten Immobilienressorts. Sie lernen deren Sichtweisen und Interessen kennen und führen auch Gespräche mit Externen, um die Aktualität der Strategie sowie die Bedeutung der Immobilienfunktion zu erkunden. Letztlich kommen sie zu dem Ergebnis, dass die 1997 formulierte Strategie weiterhin voll gilt, die damals bestimmten Kernanforderungen an die Funktion absehbar gleich bleiben und die ORBIS auch künftig einen Immobiliengeschäftsführer braucht. Die HR-/PE-Funktion ist in diesem Schritt noch nicht beteiligt, der HR-/PE-Leiter noch nicht im Blick der Eigentümer.

In der Aktualisierung des *Funktionsprofils* geht es auch darum, das Profil der Funktion angesichts der Firmenstrategie sowohl in ihrer Eingliederung in den betrieblichen Ablauf als auch an sich, in ihren einzelnen Aspekten, zu analysieren und zu beurteilen. Dabei empfiehlt einer der Geschäftsführer, den HR-/PE-Leiter zu Rate zu ziehen, weil dieser schon

öfters größere Meinungsverschiedenheiten zwischen Geschäftsführern beilegte und auch einen der Geschäftsführer bei der Neuausrichtung der Logistik sehr unterstützt hatte, obwohl er erst zweieinhalb Jahre zuvor zur ORBIS kam. Die Eigentümer lernen den HR-/PE-Leiter daraufhin näher kennen, erleben ihn als sehr professionell und entschieden sich dafür, ihn an weiteren Schritten aktiv zu beteiligen.

Diese Entscheidung ist, anders als bei DELTAN, weder konzeptionell noch funktional begründet, sondern aus der Not geboren. Die Repräsentanten wissen, dass zumindest zwei ihrer drei Geschäftsführer nicht sehr angetan davon sind, dass sie sich seit kurzem so stark engagieren und dies auch weiterhin zu tun signalisierten. Auch hält sich die Begeisterung über die bevorstehende Ernennung eines neuen Geschäftsführers in überschaubaren Grenzen. Deshalb erwarten die Repräsentanten von diesen beiden Geschäftsführern qualitativ eher ambivalente Beiträge. Sie rechnen auch mit der Möglichkeit, dass die erfolgreiche Gestaltung des Wandels weniger von den Geschäftsführern, als vielmehr von ihnen selbst abhängt und sie sich deshalb künftig merklich im Unternehmen engagieren müssen. Deshalb brauchen sie auch eine Person, der sie vertrauen können und die den Neuen von innen heraus unterstützen würde. Ihrer Wahl fällt auf den HR-/PE-Leiter, aber nicht wegen dessen formaler Zuständigkeit für HR und Personalentwicklung, sondern weil er als Persönlichkeit überzeugte und der Erwartung, dass er wesentlich zur Etablierung des Neuen und der Gestaltung des Kulturwandels beitragen könnte. Rückblickend räumten die beiden Repräsentanten ein, dass sie auch dann auf den HR-/PE-Leiter gesetzt hätten, wenn er statt dem Personalbereich das Controlling oder die Revision geleitet hätte.

Ab dem Schritt 3, der Bestimmung des *Kompetenzprofils*, beteiligen die Eigentümer den HR-/PE-Leiter durchgängig in der Gestaltung des Besetzungsprozesses. Sie bedenken, dass die neue Führungskraft eine zumindest prekäre personelle Konstellation vorfinden wird, denn die beiden Geschäftsführer für Einkauf/Vertrieb und Finanzen/Organisation hätten die Funktionen des Immo-Ressorts lieber unter sich aufgeteilt und die Leiter der einzelnen Bereiche der neuen Immobilienfunktion legen sehr viel Wert auf Autonomie. Zudem würden alle einen eher schwachen Geschäftsführer bevorzugen. Die Eigentümer erinnern sich auch daran, dass ein knapp zwei Jahre zuvor bestellter erfahrener Baumanager nach nur neun Monaten das Handtuch warf und das Unternehmen wieder verließ, weil er zwischen den Geschäftsführerkollegen und seinen Bereichsleitern aufgerieben wurde. Sie erkennen, dass sie einen Immobilienge-

schäftsführer brauchen, der zu ihnen passt und mit ihnen gemeinsam die Kulturveränderung gestalten kann. Sie planen, über die Neubesetzung eine Kulturveränderung zu initiieren und entscheiden, dass neben ihnen, dem Neuen und ihrem externen Berater dieser „Koalition des Wandels“ der HR-/PE-Leiter angehören sollte. Diese vier Personen sollten dann aus dem Kreis der Interessenten und Bewerber den neuen Immobilien-geschäftsführer auswählen, dem Neuen einen von Beginn an profilierten Auftritt ermöglichen und ihn etablieren.

Nach dieser Grundentscheidung beginnt die Vierergruppe, die konkreten Fähigkeiten, die der Kandidat der Wahl unbedingt aufweisen sollte, zu bestimmen. Sie konferiert mehrmals, um zunächst die technischen, fachlichen und generellen Managementfähigkeiten sowie die Anforderungen an die Persönlichkeit des Kandidaten zu beschreiben. Der HR-/PE-Leiter und der Berater liefern Entwürfe, um die erforderlichen Kompetenzen genau zu bestimmen und in konkreten Verhaltensweisen zu beschreiben. Die Eigentümer erörtern die von HR-/PE-Leiter und Berater jeweils vorgelegten Entwürfe für Kompetenzprofil und Beurteilungsbogen und verbessern solange, bis sie schließlich das Gefühl haben, eine Persönlichkeit mit diesen Kompetenzen würde die Aufgabe meistern und das Unternehmen deutlich voranbringen können.

Auch die *Planung und Umsetzung* der Schritte *des Einstellungsverfahrens* (Phase 2) gestaltet der HR-/PE-Leiter wesentlich mit. Zwar kann er zur Entwicklung der Suchstrategie noch wenig beisteuern, da er es bislang nicht als Priorität angesehen hat, sich einen Marktüberblick über Personalberatungen zu erarbeiten. Schließlich werden seit vielen Jahren die Funktionen des Oberen Führungskreises von einer Personalberatung besetzt. Auch der HR-/PE-Leiter kam auf diesem Weg ins Unternehmen. Die Gestaltung des Auswahlverfahrens indes erarbeitet der HR-/PE-Leiter zusammen mit dem Berater in Grundzügen und nach Verabschiedung in der Vierergruppe bis ins Detail.

Die Vierergruppe, die den gesamten weiteren Besetzungsprozess bis zur Etablierung des Neuen gestalten sollte, muss natürlich auch die Kandidaten einschätzen. Entsprechend planen sie:

- (1) vertiefte Kandidateneinschätzungen in zwei mehrstündigen Interviews, einmal durch zwei Eigentümer-Repräsentanten, das andere Mal durch HR-/PE-Leiter und Berater;

- (2) Gespräche zur konkreten Aufgabenstellung, in denen der jeweilige Kandidat mit der Vierergruppe zusammenkommen wird;
- (3) Kennenlernrunden der Kandidaten mit den Geschäftsführern und den Immobilienbereichsleitern;
- (4) Arbeitssequenzen der Vierergruppe mit den Kandidaten der Endauswahl, um das Vorgehen nach einer möglichen Vertragsunterschrift zu planen und
- (5) vor der endgültigen Entscheidung auch Referenzen einzuholen. Die Repräsentanten interessieren sich also aufgrund ihrer im Vergleich zu DELTAN ziemlich verschiedenen Konstellation vorrangig für die Passung der Kandidaten zu ihnen selbst und zum HR-/PE-Leiter.

Vor der Besetzungsentscheidung legen die Eigentümer großen Wert auf das Votum des HR-/PE-Leiters. Sie treffen letztlich eine Besetzungsentscheidung, die der HR-/PE-Leiter genauso getroffen hätte. Bei der Vertragsverhandlung ist dieser dann ebenso wie der HR-/PE-Leiter bei DELTAN nicht beteiligt. In Erfolg versprechenden Besetzungsprozessen organisieren die Entscheider den Vertragsabschluss selbst.

#### **4.3 Grundsätzliche Rollen und Beiträge der HR und PE-Funktion im Besetzungsprozess (Phasen 1 und 2)**

Der von den DELTAN-Eigentümern von Beginn an gezielt beteiligte HR-/PE-Leiter hat die Eigentümer in allen Phasen mit wesentlichen Beiträgen unterstützt. Der HR-/PE-Leiter der ORBIS wurde im Lauf der Planung von den Eigentümern zunächst eher zufällig, dann aber ebenfalls gezielt einbezogen. Beide Beispiele zeigen, in welchen Rollen und mit welchen Beiträgen der HR-/PE-Leiter die Eigentümer im Besetzungsprozess unterstützen kann. Mit Blick auf diese und andere Beispiele unserer Studie fassen wir im Folgenden die grundsätzlichen Rollen und Beiträge der HR- und insbesondere der PE-Funktion kurz zusammen:

In Erfolg versprechenden Besetzungsprozessen führen Entscheider das Verfahren durchgängig, fordern aber (unter anderem auch) Beiträge der HR-/PE-Funktion, um sich ein fundiertes Urteil zu bilden. Die *Rolle der HR-/PE-Funktion* besteht darin, schon in Besetzungsplanung und Einstellungsverfahren den Eigentümern zuzuarbeiten, sie fachlich und administrativ zu unterstützen, Entwürfe zu erstellen, Einschätzungen abzuge-

ben, alles in allem: die Eigentümer mit Blick auf das Ganze professionell zu beraten, um möglichst valide Entscheidungen zu ermöglichen.

Die jeweiligen *Beiträge der HR-/PE-Funktion* lassen sich mit Blick auf die einzelnen Schritte in den Phasen 1 und 2 konkretisieren:

- Zu Beginn des Besetzungsverfahrens sollte die PE-Funktion die *Eigentümer beraten bei der Auswahl eines unabhängigen Beraters*, der den Aufsichtsrat bei der Gestaltung des Besetzungsprozesses inhaltlich unterstützen und das Vorgehen moderieren kann. Verantwortliche, die tragfähige, also qualitativ gute und weithin akzeptierte, Entscheidungen anstreben, bevorzugen ein dialogisches Vorgehen, das die Herstellung von Einigkeit fördert und anderen Entscheidungsverfahren (z.B. Alleingängen des Aufsichtsrats, Abstimmungen) überlegen ist. Sie suchen über eine breit angelegte Diskussion und Willensbildung ein gemeinsames Verständnis zu Strategie, Funktions- und Kompetenzprofil zu erreichen und ein akzeptiertes Vorgehen im Einstellungsverfahren zu verabreden und dabei Interessen und Konflikte, Meinungsverschiedenheiten auszutragen und auf die eine oder andere Weise beizulegen. Dazu brauchen und nutzen Inhaber und Eigentümer oft einen Moderator. Damit ist natürlich kein Headhunter gemeint, der schon bei der Entscheidung über die Suchstrategie eindeutige Interessen verfolgen kann und später einen seiner Kandidaten durchbringen muss. Umsichtige PE-Leiter schauen sich frühzeitig im Markt nach Beratern um, die sie für diese Aufgabe guten Gewissens empfehlen können.
- Die HR-/PE-Funktion bewegt sich im Netz von Strategie, Struktur und Kultur und wirkt deshalb als Strategiepartner in den Schritten 1 – 3 der Planung, also sowohl bei der *Strategiekklärung* als auch bei der *Erstellung von Funktions- und Kompetenzprofil*, mit. Bei der Aktualisierung des Funktionsprofils achtet sie z.B. besonders darauf, dass das Funktionsprofil zu den anderen Funktionsprofilen auf gleicher und nachgeordneter Ebene passt und die von der Funktion und ihrem Inhaber erwarteten Tätigkeiten, Rollenwahrnehmungen und Zuständigkeiten aufeinander abgestimmt sind. Bei der Bestimmung des Kompetenzprofils, einer ihrer ureigenen Domänen, ist die PE-Funktion mehr als alle anderen Funktionen gefordert. Sie stellt ein theoretisches Modell bereit, um die Diskussion um die unverzichtbaren Fähigkeiten zu strukturieren, diese Fähigkeiten zu ordnen und auf Vollständigkeit zu prüfen. Sie sorgt dafür, dass keine der drei grundlegenden Dimensionen zur Beurteilung von Führungsqualität (Person an sich / Person in



Relation zur konkreten Aufgabe / Person in Relation zum Unternehmen) vernachlässigt wird und wirkt darauf hin, dass die unverzichtbaren Kompetenzen trennscharf bestimmt, verhaltensbezogen beschrieben und im Kompetenzprofil konsolidiert werden. Sie übersetzt das Kompetenzprofil auch in einen entsprechenden (konkreten, praktisch handhabbaren) Beurteilungsbogen. Allerdings wird die PE-Funktion in diesem Schritt nicht die Führung übernehmen, sondern Eigentümer und Schlüsselpersonen mit Entwürfen unterstützen und letztlich darauf hinarbeiten, dass sich im Kompetenzprofil und Beurteilungsbogen die Vorstellungen des Entscheidungskreises präzise widerspiegeln.

- In der **Planung (Schritt 4) und Umsetzung des Einstellungsverfahrens** (Phase 2) beteiligt sich die PE-Funktion bei der Festlegung der Suchstrategie, indem sie bei der Klärung mitwirkt, wie die interessanten Kandidaten zu finden und anzusprechen (am besten zu erreichen) sind und wer an der Suche zu beteiligen ist. Auch wird sie Eigentümer bei der Auswahl eines ggf. notwendigen Headhunters beraten, Entwürfe für die Ausschreibung erarbeiten und Unterlagen für das Dossier empfehlen.
- Bei der **Entscheidung über die Art des Auswahlverfahrens** machen umsichtige PE-Leiter deutlich, dass es sich um eine strategische Weichenstellung handelt. Tatsächlich kommen für die Personalauswahl und -evaluierung nur solche Verfahren in Betracht, die darauf angelegt sind, dass die Kandidaten in allen drei Dimensionen sorgfältig beurteilt werden, diese Einschätzung aus den maßgeblichen funktionalen Perspektiven erfolgt und die verschiedenen Perspektiven vom Aufsichtsgremium qualifiziert zusammengeführt werden – nicht von Kollegen der künftigen Führungskraft oder von Beratern, denn die Entscheidung zu verantworten hat das Aufsichtsgremium.
- In der **Planung des Auswahlverfahrens** wird ein umsichtiger PE-Leiter ein Konzept für die Gestaltung des Verfahrens vorlegen und den konkreten Fahrplan zur Durchführung entwerfen. Zudem wird er Entscheider und Schlüsselpersonen, die die Kandidaten in gemeinsamen Arbeitssequenzen sowie in vertiefenden Interviews einschätzen, auf diesen Einschätzungsprozess qualifiziert vorbereiten, z.B. indem er ihnen hilft, einen Interviewleitfaden und mögliche Suchscheinwerfer-Fragen zu erarbeiten sowie ein dem dialogischen Einschätzungsprozess entsprechendes Verhalten anzuwenden und typische Beurteilungsfehler zu vermeiden.

- In der **Durchführung des Auswahlverfahrens** wird ein umsichtiger PE-Leiter an den Arbeitssequenzen mit den Kandidaten teilnehmen und auch vertiefende Interviews mit den Kandidaten führen – wie andere Schlüsselpersonen auch. Das Besondere seines Beitrags in diesem Schritt liegt darin, dass er in der Auswahl und Beurteilung von Personen meist geübter ist als die Eigentümer und Schlüsselpersonen und deshalb sehr zur Objektivierung von Einschätzungen beitragen kann. Auch wird er die Eigentümer administrativ unterstützen (z.B. Einladungsschreiben entwerfen, Logistik planen).
- Zur **Besetzungsentscheidung** liefert ein umsichtiger HR-/PE-Leiter gewöhnlich Unterlagen und Vorschläge für eine angemessene Vertragsgestaltung.

## 5 Die notwendige Akzeptanz der HR-/PE-Funktion bei Geschäftsleitung und Aufsichtsgremien

Unsere beiden Beispiele zeigen: Die HR-/PE-Funktion der DELTAN stand bei den Eigentümern in hohem Ansehen, weil sie in Nachfolgeregelungen kompetent war und lange Jahre schon am Strategieprozess wesentlich mitwirkte. Der HR-/PE-Leiter der ORBIS wurde von den Familiengeschaftern ins Gremium berufen, weil sie jemanden im Unternehmen brauchten, dem sie vertrauen konnten, weil er schon in einigen schwierigen Konstellationen im Unternehmen erfolgreich vermittelt hatte und sie als Persönlichkeit überzeugte. Er wirkte nicht aufgrund seiner Funktion als HR-/PE-Leiter mit.

In der persönlichen und fachlichen Akzeptanz des HR-/PE-Leiters bei Geschäftsleitung und Aufsichtsrat liegt der Schlüssel. Manchen verhilft wie bei der ORBIS eine günstige Konstellation zur Mitwirkung. Allerdings dürften solche Gelegenheiten recht selten und nicht planbar, sondern allenfalls zufällig auf einen HR-/PE-Leiter zukommen. Deshalb empfiehlt sich für ohnehin kompetente HR-/PE-Leiter, statt auf pures Glück zu hoffen, das eigene persönliche und fachliche Renommee zu entwickeln und eine fruchtbare Arbeitsbeziehung zu Geschäftsleitung und Aufsichtsrat herzustellen bzw. zu vertiefen.

Natürlich können viele Wege zu diesem Ziel führen und vermutlich gibt es, wie immer so auch hier, kein Patentrezept, das in allen Unternehmenskontexten gut funktionierte und deshalb nur noch mechanisch

angewendet werden müsste. Jedenfalls kommt es entscheidend darauf an, produktiv zu arbeiten, also in den Augen der internen Kunden zur erhöhten Wertschöpfung beizutragen. Dies erfordert oft Mut, Konstellationen einzuschätzen, verschiedene Möglichkeiten durchzuspielen, Pläne zu entwickeln und des Öfteren auch zu ändern, zu lernen und zu handeln.

Da Erfolgsbeispiele anderer durchaus eigenes Denken und Handeln anregen können, haben wir die Eigentümer und mehrere Personen aus dem Oberen Führungskreis von DELTAN befragt, was die hohe fachliche Reputation des HR-/PE-Leiters ausmacht. Die Antworten in sechs Statements:

- (1) „Die HR-Funktion versteht ihre Arbeit als Beitrag zur Umsetzung der Firmenstrategie. Sie ist erfolgreich darin, Führungskräfte zu bilden und zu fördern, gute Führungskräfte anzuziehen und an sich zu binden, die richtigen Mitarbeiter einzustellen und zu entwickeln, so dass sie die Strategie umsetzen können.“
- (2) Der HR-Leiter „hat ziemlich bald nach seinem Eintritt bei DELTAN zunächst mit dem OFK, in der zweiten Runde auch mit dem Geschäftsführer, untersucht, wie sich Schlüsselfunktionen verändern und welche Personen dafür künftig in Betracht kommen und begonnen, diese Personen zu identifizieren und zu entwickeln“.
- (3) „Der HR-Leiter hat ein Kompetenzmodell und eine klare und einfache Sprache entwickelt. Er hat Führungskräfte und Fachspezialisten ausführlich interviewt, um herauszufinden, auf welche Kompetenzen und Variablen sie ihren Erfolg im Unternehmen maßgeblich zurückführen. Dann hat er uns (d.h. dem OFK) diese Schlüsselkompetenzen präsentiert, diskutiert, zusammengefasst und in einem Kompetenzmodell abgebildet. Wir haben uns im Verlauf dieses Prozesses eine gemeinsame Sprache erarbeitet, um über Führung und Verantwortung, Leistungsstandards und Verhaltenskontrolle zu sprechen. Seitdem weiß bei DELTAN jeder noch genauer, worauf es ankommt – nicht dass alle die gleichen Worte oder Bilder verwenden oder mit einer Stimme sprechen, dafür sind wir zu vielfältig, aber wenn wir darüber sprechen, ist es ein Gleichklang, eine Harmonie.“
- (4) „Er hat mit uns ein Kompetenzmodell formuliert, das wesentliche Grundlage ist bei den regelmäßigen Leistungsbeurteilungen und unverzichtbarer Referenzrahmen bei Entscheidungen über Einstellungen, Beförderungen, Bildungs- und Fördermaßnahmen.“

- (5) „Der HR-Leiter hat die Nachfolgeplanung und -regelung systematisch mit der Führungskräfteentwicklung verbunden, in der Linie verankert und das Verantwortungsgefühl des gesamten Linienmanagements gestärkt. Es ist wesentlich auch sein Verdienst, dass seit Längerem die Geschäftsführung und der OFK an Auswahl und Förderung aktiv mitwirken. Diese Systematik ist so akzeptiert, dass die Eigentümer das Modell mit uns genutzt haben, um die Kompetenzen zu bestimmen und zu strukturieren, die der heutige Geschäftsführer in jedem Fall mitbringen musste.“
- (6) „Heute ist HR als Strategiepartner der Geschäftsleitung und der Linienfunktionen akzeptiert. Das Unternehmen kann Funktionen im unteren, mittleren und oberen Management meist mit guten Internen besetzen. Die Fluktuation der Führungskräfte ist im Vergleich zur Gesamtbelegschaft sehr gering. Der HR-Leiter wirkt mit bei der Besetzung von Fach- und Führungsfunktionen auf allen Ebenen, aber ohne der Linie die Verantwortung abzunehmen.“

Angesichts dieser Kommentare der Oberen Führungskräfte und der Eigentümer versteht es sich (fast) von selbst, dass diese die HR-/PE-Funktion auch bei der Nachfolgeregelung auf Topebene beratend und unterstützend hinzugezogen haben.

Zunehmend mehr Firmen sehen wie DELTAN einen erheblichen Wettbewerbsvorteil darin, Nachfolgeregelungen effektiv zu gestalten und konzentrieren sich deshalb darauf, Führungsfunktionen aller Ebenen und die jeweils erforderlichen Kompetenzen gründlich zu analysieren und ein System der Bildung und Förderung von Führungskräften zu etablieren, in dem die erforderlichen Kompetenzen entwickelt werden können. Sie beteiligen an diesen Prozess Geschäftsleitung, Linie und HR, insbesondere PE, aktiv. Andere Unternehmen, noch die Mehrzahl, begnügen sich damit, freiwerdende Stellen möglichst kurzfristig und meist mit Externen wieder zu besetzen. Sie haben kein bewusst gestaltetes, funktionierendes System der Nachfolgeregelung, sofern man die verbreitete Praxis des kurzfristigen Löcherstopfens nicht als System betrachtet. Oft haben Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung wenig miteinander zu tun. Nicht selten sind sie ganz getrennt. Dann entwickelt die PE-Funktion Führungskräfte, während die Geschäftsführung und die Linienmanager über Nachfolgen entscheiden, indem sie sich jeweils auf einen Kandidaten verständigen, ohne objektive Kriterien anzuwenden. Auch damit hängt zusammen, dass die PE-Funktion schon bei der Besetzung von OFK-Funktionen in nur wenigen Unternehmen mitwirkt.

Die Beteiligung der PE-Funktion an Nachfolgeregelungen beginnt nur selten oben, etwa indem man sich zunächst in der Mitwirkung bei der Bestellung eines Geschäftsführers profiliert, dann bei der Besetzung von Funktionen im Oberen Führungskreis mitwirkt und später auch ein System zur Nachfolgeregelung auf mittleren und unteren Führungsebenen entwickelt. Eher führt der umgekehrte Weg ans Ziel. Die PE-Funktion trägt zuerst zu guten Nachfolgeregelungen auf der unteren und mittleren Ebene bei und schafft damit die Basis für einen Dialog mit Geschäftsleitung und OFK, um mögliche Rollen und Beiträge der PE-Funktion bei der Besetzung von OFK- und GF-Funktionen zu erörtern.

Abgeleitet aus unseren Studienergebnissen formulieren wir abschließend **fünf Empfehlungen für HR- und insbesondere PE-Verantwortliche:**

- (1) Entwickeln Sie für Ihr Unternehmen ein Konzept zur Gestaltung der Nachfolgeplanung von der Gruppenleiterebene bis zur ersten Berichtsebene und vereinbaren Sie dies mit Ihrer Geschäftsleitung und dem Oberen Führungskreis.
- (2) Etablieren Sie ein System der Bildung und Förderung von Führungskräften, in dem die erforderlichen Kompetenzen entwickelt werden können.
- (3) Verbinden Sie Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung konsequent miteinander.
- (4) Beteiligen Sie Geschäftsleitung und Linie aktiv an diesen Prozess.
- (5) Beschreiben Sie, wie Ihre Rolle bei der Gestaltung von Nachfolgeplanungen – dann auch auf Topebene – aussehen kann (z.B. Unterstützung der Entscheider bei der Festlegung des Funktionsprofils und der Auswahl ggf. nötiger externer Unterstützung) und suchen Sie dann das Gespräch mit Inhabern oder Eigentümern.

## 6 Fazit

Schlüsselpersonen des Unternehmens können schon in der Planung des Besetzungsverfahrens und im Einstellungsverfahren bedeutsame, für eine erfolversprechende Besetzung unverzichtbare, Beiträge einbringen. Sie sind nicht erst nach Vertragsunterschrift hinzuzuziehen.

Schlüsselpersonen, insbesondere die Leiter der strategischen Geschäftsbereiche sowie internen Unterstützungsfunktionen (vor allem UE und HR/PE), tragen in den ersten drei Schritten der Planung – Strategiekklärung und Erstellung von Funktions- und Kompetenzprofil – mit ihren Einschätzungen dazu bei, ein möglichst umfassendes und realistisches, in sich stimmiges Bild zu gestalten. Sie wirken in der frühzeitigen Planung der Etablierung der später bestellten Führungsperson mit, dafür Erfolg versprechende Rahmenbedingungen zu schaffen. Schließlich ermöglichen sie im Auswahlverfahren – in den gemeinsamen Arbeitssequenzen mit den Kandidaten sowie mit ihren vertieften Einschätzungen der Kandidaten –, dass sich beide Seiten, Kandidat und Unternehmen, bereits vor Vertragsabschluss gründlich kennenlernen und die wechselseitige Anschlussfähigkeit sorgfältig prüfen und beurteilen können.

Zusätzlich kann der Leiter der HR-/PE-Funktion – da die Gestaltung von Nachfolgeregelungen zu seinem ureigenen Fachgebiet gehört – mit seiner Fachkompetenz den Besetzungsprozess in allen Phasen unterstützen, z.B.

- die Entscheider bei der Auswahl eines externen Beraters für die Gestaltung des Besetzungsprozesses sowie bei der Auswahl eines ggf. nötigen Headhunters beraten,
- die Entscheider und Schlüsselpersonen, die Interviews führen und die Kandidaten vertieft einschätzen, auf diesen Einschätzungsprozess qualifiziert vorbereiten,
- auf Basis der Diskussionen – zu Strategie, Funktionsprofil und den unerlässlichen, erfolgsentscheidenden Kompetenzen – die Kompetenzen strukturieren, konzentriert zusammenfassen und für die weitere Beratung Entwürfe für das Kompetenzprofil und den Beurteilungsbogen erstellen, der dann der Kandidatenevaluation zugrunde liegt.

Entscheider, die Schlüsselpersonen des Unternehmens nicht von Beginn an qualifiziert an Planung und Umsetzung des Besetzungsverfahrens, sondern frühestens nach Vertragsunterschrift beteiligen, erhöhen gerade dadurch das Risiko des Scheiterns der Besetzung. Denn sie starten die Kandidatensuche mit mangelhaften Unterlagen und lassen die Anschlussfähigkeit von Führungskraft und Schlüsselpersonen des Unternehmens, die wie kein anderer Faktor über Erfolg oder Misserfolg der Besetzung entscheidet, im Einstellungsverfahren ungeprüft.

In erfolgsversprechenden Besetzungsverfahren nutzen Entscheider die Kompetenzen und Beiträge der Schlüsselpersonen von Beginn an qualifiziert. Aus fachlicher Perspektive sichern sie damit die Qualität der Planung sowie der späteren Umsetzung. Zwischenmenschlich stärken sie in Aufsichtsgremium und Oberem Führungskreis das Bewusstsein gegenseitiger Abhängigkeit und fördern konstruktive Zusammenarbeit.

Alles in allem können die HR-/PE-Funktion und andere Schlüsselpersonen Aufsichtsgremien schon in der Verfahrensplanung und im Einstellungsverfahren darin unterstützen, dem Risiko des Scheiterns wirkungsvoll vorzubeugen und dadurch allen Beteiligten Enttäuschungen und hohe Kosten ersparen.