



TRANSFORMATIS
Entwicklungsberatung

Funktionsprofile aktualisieren

Schritt 2 in der
Besetzung von Spitzenfunktionen

Franz Trauth
Dr. Toni Nadig

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

Dr. Nadig Consulting

7.35 Funktionsprofil aktualisieren

Schritt 2 in der Planung der Besetzung von Spitzenfunktionen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum Nachfolgeregelungen ebenso wie Besetzungen neu geschaffener Stellen immer ein aktualisiertes Funktionsprofil erfordern,
- welche Risiken Verantwortliche in Kauf nehmen, wenn sie sich nicht eingehend mit der Organisation ihrer Geschäftsleitung befassen,
- warum es für die Erfolg versprechende Besetzung von Spitzenfunktionen maßgeblich darauf ankommt, dass die Entscheider zuerst bestimmen, wie Aufgaben und Verantwortung innerhalb der Geschäftsleitung zu verteilen sind,
- warum das Profil jeder Funktion zu aktualisieren und die Geschäftsordnung auf ihre Zweckmäßigkeit zu prüfen ist,
- wie sich umsichtige Eigentümer systematisch mit den einzelnen Funktionen auf Ebene der Geschäftsleitung befassen und Beiträge von Schlüsselpersonen, z.B. der HR-/PE-Funktion, nutzen, um sich eine solide Basis für ihre Entscheidungen zu erarbeiten,
- worin sich Erfolg versprechende von riskanten Besetzungsprozessen unterscheiden.

Die Autoren

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

Anschrift: TRANSFORMATIS Entwicklungsberatung, Finkenweg 8, 61479 Schloßborn im Taunus, Tel: 06174/626 32, E-Mail: franz.trauth@transformatis.de, www.transformatis.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: 0041/443 657 788, E-Mail: nadig@drnadig-consulting.ch, www.drnadig-consulting.ch

Inhalt

	Seite
1 Einleitung	3
2 Funktionsprofil – unverzichtbare Unterlage in Besetzungsverfahren	5
3 Nachfolgeregelung ohne aktualisierte Funktionsprofile – zwei Fehlschläge der ORBIS GmbH.	9
4 Nachfolgeregelung auf Basis aktualisierter Funktionsprofile – das Erfolgsbeispiel DELTAN.	12
4.1 Die nötigen Funktionen auf der Ebene der Geschäftsleitung bestimmen	14
4.2 Die Funktionsprofile neu gestalten	15
4.3 Die Geschäftsordnung und Regeln des Zusammenspiels bestimmen	18
5 Die erfolgskritischen Verhaltensweisen	19
5.1 Das Verfahren führen	20
5.2 Schlüsselpersonen beteiligen	25
5.3 Systematisch vorgehen.	28
6 Fazit	30

1 Einleitung

Wenn eine Spitzenfunktion frei wird, denken viele Aufsichtsräte, Inhaber und Eigentümer schnell an eine Neubesetzung – gewöhnlich zu schnell und oft nicht sorgfältig genug überlegt. Schließlich werden Einstellungsverfahren häufig abgebrochen und die Funktion dann neu definiert oder ganz gestrichen; manchmal, weil man elegantere Lösungen findet, um den erwarteten Beitrag zu erbringen, hin und wieder auch, weil die Verantwortlichen erkennen, dass die erwogene Neubesetzung intern nicht durchsetzbar ist.

Besetzungen, zumal von Spitzenfunktionen, sind mindestens ebenso sorgfältig zu planen wie bedeutende Investitionsvorhaben. Gemeinhin gilt das Anforderungsprofil als wichtigste Voraussetzung und Schlüssel einer gezielten Personalauswahl. Zwei typische Fragenkreise begegnen immer wieder:

- (1) Wie kommen die Verantwortlichen zu einem soliden Anforderungsprofil? Was macht ein gutes Anforderungsprofil aus? Gibt es allgemeingültige, für Topfunktionen schlechthin geltende Profile?
- (2) Wer ist an der Erstellung des Anforderungsprofils zu beteiligen? Tatsächlich gehört die Gestaltung von Nachfolgeregelungen zu den Kernaufgaben jeder modernen Führungskräfteentwicklung. Doch die Leiter der HR-/PE-Funktion sind, wie andere Schlüsselpersonen auch, in der Praxis oft ausgeschlossen. Zu Recht?

Die Planung Erfolg versprechender Besetzungsverfahren beginnt indes nicht mit der Entwicklung eines Anforderungsprofils. Umsichtige Aufsichtsräte halten eine Nachfolgeregelung auf Topebene nämlich nicht schon deshalb für notwendig, weil eine Funktion an der Spitze frei ist oder wird, sondern nur, wenn die Neubesetzung angemessen zum Unternehmenserfolg beiträgt. In der Beschreibung von Schritt 1 der Planung (Trauth/Nadig 2007b) haben wir dargelegt, dass Zweck und langfristige Ziele des Unternehmens letztlich alles andere normieren und zusammen mit der Strategie erste unverzichtbare Grundlagen und Maßstab für die Planung von Besetzungsverfahren sind.

Tatsächlich befassen sich umsichtige Entscheider angesichts einer aktuell oder künftig freien Stelle zuerst gründlich mit Zweck und Zielen ihrer Firma, auch mit möglichen kritischen Szenarien, um ihre kurz- und langfristigen Erwartungen an das Unternehmen zu klären. Daraufhin prüfen sie, ob sie mit ihrer Strategie die Ziele erreichen können. Dann bestätigen

oder korrigieren sie ihre Strategie und bestimmen die Themen, auf die die Geschäftsleitung ihre Aufmerksamkeit besonders zu richten hat.

Umsichtige Aufsichtsräte beteiligen an diesem Schritt 1 Schlüsselpersonen aus grundsätzlichen Erwägungen, schon um Ziele und Strategie aus den relevanten fachlichen Perspektiven zu analysieren und zu beurteilen, aber auch um volles Einvernehmen in der strategischen Unternehmensführung zu erreichen, sowohl im Aufsichtsgremium als auch zwischen Vorstand und Aufsichtsrat oder Geschäftsleitung und Inhabern. Sie gewinnen dadurch ein schlüssiges Bild von Zweck, Zielen, Strategie und Kernaufgaben des Unternehmens, sodass sie in Schritt 2 entscheiden können, wie diese Aufgaben im Interesse und Sinn des Unternehmens auf die einzelnen Funktionen des Topmanagements sinnvoll zu verteilen und die Anforderungen an die Funktionen (Funktionsprofile) zu gestalten sind und aus dieser Perspektive das Zusammenspiel innerhalb der Geschäftsleitung zu regeln ist. In Schritt 3 können sie dann beurteilen, welche personelle Zusammensetzung der Geschäftsleitung dem Unternehmen als Ganzem am besten dienen würde und wie die Anforderungen an die Führungskräfte (Kompetenzprofile) zu bestimmen sind. Sie unterstreichen, dass sie auch in diesen Planungsschritten weitaus bessere Resultate erzielen, wenn sie **Schlüsselpersonen**, insbesondere die Leiter der strategischen Geschäftsbereiche sowie der internen Unterstützungsfunktionen, vor allem UE und HR/PE, **einbeziehen** – statt im Alleingang zu arbeiten. Sie halten deren qualifizierte Mitwirkung sogar für konstitutiv (Trauth/Nadig 2007a), um die Qualität der Planung wie der späteren Umsetzung zu sichern und dem Risiko des Scheiterns der geplanten Neubesetzung frühzeitig vorzubeugen.

Dem **HR-/PE-Leiter** kommt allerdings eine **doppelte Aufgabe** zu: Er wirkt wie die anderen Schlüsselfunktionen auch als Strategiepartner mit. Aber er trägt, da es sich bei der Entwicklung der Funktionsprofile um eine seiner ureigenen Aufgaben und Kompetenzen handelt, besonders dazu bei, dass die Funktionsprofile vollständig, rundum stimmig und qualitativ gut gestaltet werden.

Wir beschreiben in diesem Beitrag („Funktionsprofil aktualisieren“) und im Folgenden („Kompetenzprofil bestimmen“) das vollstrukturierte Vorgehen, typische Fehler und besonders erfolgskritische Verhaltensweisen in der Erarbeitung der beiden Profile, die zusammen das Anforderungsprofil bilden. In unserer Darstellung unterscheiden wir jeweils „was“ zu tun ist, welche Aufgaben zu erledigen sind und „wie“ erfolgreiche Entscheider vorgehen und ihre Rolle interpretieren. Schließlich benennen wir mar-

kante Unterschiede zwischen Erfolg versprechenden und riskanten Besetzungsverfahren.

Wir illustrieren die Kernpunkte an einer Reihe von Beispielen aus unserer Studie, insbesondere aber an zwei Unternehmen:

- (1) Die ORBIS GmbH ist eine Fachmarktkette, deren Eigentümer den bisherigen Immobilienleiter abberiefen, nach einer gescheiterten Nachfolgeregelung die Funktion auflösten und deren Aufgaben auf die drei anderen Geschäftsleiter verteilten. Als auch diese Lösung scheiterte, suchten sie wiederum einen Immobilienleiter, der nun seit mehr als drei Jahren erfolgreich arbeitet.
- (2) 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.

Ein Hinweis zur Begriffsverwendung: Je nach Unternehmensform hat das Aufsichtsorgan unterschiedliche Namen und Funktionen. Wir sprechen von Inhabern, Eigentümern, Aufsichtsräten und Beiräten als Personen und Funktionen, denen neben der begleitenden Überwachung qualifizierte Gestaltungsaufgaben, z.B. Personal- und Geschäftsordnungskompetenz obliegen. In kleinen und mittleren börsennotierten wie nicht börsennotierten AGs hat der Aufsichtsrat umfassende Kompetenz. In GmbHs, auf die das Montanmitbestimmungsgesetz anzuwenden ist, entspricht der Aufsichtsrat funktionell dem aktienrechtlichen Aufsichtsrat. In GmbHs, auf die das Mitbestimmungsgesetz anzuwenden ist, obliegt dem Aufsichtsrat zwingend die Personalkompetenz. Gleichwohl bleibt die Gesellschafterversammlung oberstes Organ. In anderen GmbHs sowie in Personengesellschaften (OHG, KG, GmbH & Co KG) finden sich häufig Gremien mit verschiedenen Bezeichnungen, die zur Lösung unternehmerischer Probleme beitragen sollen.

2 Funktionsprofil – eine unverzichtbare Unterlage im Besetzungsverfahren

Geschäftsleitungen wenden heute mehr Zeit als früher auf, die für die Umsetzung der Strategie am besten geeignete Struktur zu etablieren, zum einen, weil die Organisationsstruktur entscheidend zur Funktions- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beiträgt, zum anderen,

weil die Profile von Funktionen und ganzen Einheiten nur eine begrenzte Zeit gelten und deshalb im betrieblichen Alltag immer wieder zu prüfen und zu aktualisieren sind. Selbst in der klassischen industriellen Fertigung haben unternehmensweite Strukturen immer kürzere Verfallszeiten. In Dienstleistungsunternehmen erfolgen Neustrukturierungen in zahlreichen kleinen Schritten nahezu permanent. Managementteams und Arbeitsgruppen konfigurieren sich in kurzen Abständen neu. Viele Unternehmen prüfen in jährlichen Beitrags- oder Beurteilungsgesprächen, ob die einzelnen Funktionen und Geschäftseinheiten noch effektiv gestaltet sind und optimieren sie oder organisieren sie neu, einige tun dies sogar in noch kürzeren Zeitabständen.

Analog dazu befassen sich auch Aufsichtsräte, die ihre Rolle unternehmerisch verstehen, iterativ mit organisatorischen Fragen, nämlich mit der **Organisation der Geschäftsleitung**. Denn sie sehen sich in der Verantwortung, geeignete Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass die Geschäftsleitung ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen kann. Zudem halten sie die Festlegung der Geschäftsverteilung und Geschäftsordnung zusammen mit den Personalentscheidungen für den wichtigsten Ansatzpunkt, um auf die Geschäftsleitung Einfluss zu nehmen bzw. an der Unternehmensführung mitzuwirken.

Umsichtige Eigentümer prüfen deshalb in bestimmten Zeitintervallen, nicht nur, aber auch und gerade dann, wenn eine Stelle frei wird, ob ihre Geschäftsleitung angesichts der aktuellen und künftigen Aufgaben noch richtig organisiert ist. Sie analysieren und beurteilen erstens, ob die wesentlichen Aufgaben im Topmanagement richtig verteilt sind. Dazu bestimmen sie, welche Funktionen nötig, also beizubehalten, ggf. neu einzurichten oder zu streichen sind, auch ob eine freie Stelle wieder zu besetzen ist. Dann beschreiben sie den grundsätzlichen Beitrag jeder (ggf. auch einer neu einzurichtenden und zu besetzenden) Funktion und deren Leistungsauftrag. Zweitens klären sie, ob die Geschäftsordnung, die Regeln für das Zusammenspiel der Topfunktionen, weiterhin zweckmäßig sind. In diesem Prozess gestalten sie des Öfteren die Aufgabeverteilung und die Profile der einzelnen Funktionen, manchmal auch die Regeln des Zusammenspiels, neu.

Neubesetzungen erfordern, wenn sie sorgfältig gestaltet werden, immer ein aktualisiertes Funktionsprofil. Dieser Grundsatz gilt unabhängig davon, ob es sich um Besetzungen neu geschaffener Funktionen oder um Nachfolgeregelungen irgendwelcher Art („altersbedingt“/„geplant“/„geordnet“ oder „überraschend anstehend“) handelt. Schließlich hängt

der Erfolg einer Neubesetzung nicht davon ab, ob es auf der Position schon einen Vorgänger gab oder nicht. Auch deshalb unterscheiden sich die für Nachfolgeregelungen nötigen Profile nicht von den für die Besetzung neu geschaffener Funktionen.

Das aktualisierte Funktionsprofil spiegelt allerdings nur die eine Seite des Anforderungsprofils. Tatsächlich sind, um eine gute Besetzung zu erreichen, in der Praxis zwei Arten von Anforderungen zu unterscheiden, nämlich:

- (1) Die **Anforderungen an die Funktion**, deren Leistungsauftrag: „Was sind die aktuellen und künftigen Aufgaben in dieser Funktion?“ Im Einzelnen: Welchen grundsätzlichen Beitrag hat eine Führungskraft in dieser Funktion zu erbringen, wozu dient die Funktion? Was ist dem Verantwortungsbereich der Funktion zuzuordnen? Wie soll die neue Führungskraft handeln, ihre Rolle ausfüllen und welche Tätigkeiten werden deshalb von ihr erwartet? Welche Ergebnisse soll die Führungskraft zu bestimmten Zeitpunkten erreichen, um den Erwartungen des Aufsichtsgremiums zu entsprechen? Aus den Antworten auf diese Fragen (nach dem „wozu“ / „wie“ / „was“ / „bis wann“) ergibt sich das „**Funktionsprofil**“, noch unabhängig von der Person, die diese Funktion später innehaben wird.

In der Erarbeitung des Funktionsprofils kommt es darauf an, den Kern der Funktion zu charakterisieren und daraufhin zu bestimmen, welche Rollen und Zuständigkeiten der künftige Funktionsinhaber zu übernehmen hat und welche Tätigkeiten erwartet werden, anstatt in bürokratischer Manier die Funktion allein durch Aufzählung von Tätigkeiten zu definieren und die anderen Aspekte der Funktion zu übergehen. Ein sorgfältig erstelltes Funktionsprofil zeichnet sich dadurch aus, dass es die Verantwortung klärt und dadurch sowohl die Selbststeuerung des späteren Funktionsinhabers als auch dessen Kontrolle erleichtert.

- (2) Die **Anforderungen an die Führungsperson**: „Was muss die Führungsperson können, wissen und wollen, um die mit einer bestimmten Funktion verbundenen Aufgaben zu meistern?“ Aus den Antworten auf diese Fragen ergibt sich das „**Kompetenzprofil**“.

Wir halten diese Unterscheidung für hilfreich, um beide Arten von Anforderungen sorgfältig zu bedenken und so zu einem soliden Anforderungsprofil im klassischen Sinn zu kommen und einer verkürzten Betrachtung und einer vorschnellen Wahl sehr allgemeiner Kompetenzen (oder For-

mulierungen) zu begegnen. In diesem Beitrag geht es allein um das Funktionsprofil, das schon für die Erstellung eines soliden Kompetenzprofils unverzichtbar ist. Im Weiteren liegt es der Kandidatensuche zugrunde, dient zur Orientierung im Prozess der Kandidateneinschätzung, wird gewöhnlich dem Vertrag zugefügt und zur Vereinbarung von Anfangsauftrag und längerfristigen Zielen herangezogen. Je klarer und gehaltvoller es gestaltet ist, desto besser kann es als Kompass dienen.

In diesem Schritt sind **folgende Aufgaben** zu erledigen: Zuerst ist zu klären, welche Funktionen auf Ebene der Geschäftsleitung nötig (beizubehalten, zu streichen oder neu einzurichten und zu besetzen) sind, um die wesentlichen strategischen und operativen Aufgaben zu erfüllen. Dann ist die Arbeitsverteilung präzise festlegen. Drittens sind die Profile der Funktionen zu gestalten und deren Zusammenspiel überlegt zu regeln. Schließlich sind der Leistungsauftrag jeder Funktion (ggf. neu) zu bestimmen und die kurz- und mittelfristigen Ziele sowie die zur Realisierung nötige Unterstützung (Art und Inhalt) festzulegen.

Umsichtige Aufsichtsräte befassen sich gründlich mit den Kernaufgaben der Geschäftsleitung sowie deren Organisation. Sie entscheiden selbst, wie diese Aufgaben innerhalb des Topmanagements zu verteilen und ob die Funktionen wie bisher bestehen können oder zu korrigieren sind. Sie aktualisieren meist die Funktionsprofile, des Öfteren verändern sie die Geschäftsverteilung, hin und wieder auch die Geschäftsordnung. Sie beteiligen Schlüsselpersonen qualifiziert an diesen Schritten. Dadurch lernen sie die Sichtweisen derer genauer kennen, die das Geschäft verantworten und mit dem künftigen Funktionsinhaber zusammenarbeiten. Dies hilft ihnen, ein möglichst umfassendes und realistisches Bild der Funktion zu gewinnen und das Bewusstsein wechselseitiger Abhängigkeit zu stärken sowie konstruktives Zusammenwirken zu fördern. Sie nutzen zudem die fachliche Kompetenz der HR-/PE-Funktion, um sicherzustellen, dass die Funktionsprofile sowohl in sich schlüssig sind als auch untereinander passen.

Umsichtige Entscheider legen Wert auf Systematik. Sie achten sehr darauf, dass die Organisation des Topmanagements und dessen Funktionen vollständig, aus den relevanten fachlichen Perspektiven, angesichts der aktuellen und künftigen Kernaufgaben analysiert und beurteilt wird. Sie klären insbesondere, ob Nahtstellen der Funktionen neu zu bestimmen sind, das Zusammenspiel firmenintern oder mit dem Aufsichtsgremium zu verändern ist, Zuständigkeiten zu korrigieren sind, die künftig erwarteten Verhaltensweisen und Tätigkeiten in etwa die gleichen wären

wie die bisherigen. Schließlich aktualisieren sie die Organisation ihrer Geschäftsleitung. Daraufhin präzisieren sie ihre Erwartungen an die Geschäftsleitung in realistischen und gehaltvollen Ergebnis- und Verhaltenszielen.

Leider sind andere Praktiken noch allzu weit verbreitet. Insbesondere wenn lediglich Nachfolgeregelungen anstehen, prüfen Entscheider nicht, ob ihre Geschäftsleitung noch richtig organisiert und die gerade freie Stelle noch effektiv gestaltet ist. Manche legen die alten, oft seit Jahren nicht aktualisierten Funktionsbeschreibungen dem Besetzungsprozess zugrunde oder begnügen sich mit einigen redaktionellen Überarbeitungen. Einige beziehen sich nicht einmal auf das bisherige Funktionsprofil und lassen auch die künftigen Kernanforderungen an die Funktion unberücksichtigt. Viele Entscheider denken gar nicht daran, die Organisation ihres Topmanagements auf ihre Zweckmäßigkeit zu prüfen oder zumindest das Funktionsprofil sorgfältig zu aktualisieren. Manche vermuten sogar, ganz auf ein solches auf verzichten zu können, allerdings zu Unrecht und mit meist bedenklichen Konsequenzen.

Ein rundum aktualisiertes Funktionsprofil, das man bei der Besetzung neu geschaffener Funktionen für selbstverständlich hält, ist auch bei Nachfolgeregelungen unverzichtbar, wenn man sich nicht – wie die Fachmarktkette ORBIS – schon in den ersten Fallstricken heillos verfangen will. Danach beschreiben wir das überlegene Vorgehen am Beispiel der DELTAN.

Ein Hinweis zu Namensnennungen von Personen und Unternehmen: Um Vertraulichkeit zu wahren, haben wir alle Beispiele unserer Studie 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.

3 Nachfolgeregelungen ohne aktualisierte Funktionsprofile – zwei Fehlschläge der ORBIS GmbH

„Die Geschäftsführer haben die Aufgabe, das Unternehmen richtig zu organisieren und auch ihre eigene Arbeitsteilung und Arbeitsweise untereinander einvernehmlich zu regeln.“

Richard Hollstein, Miteigentümer der ORBIS

Die ORBIS-Eigentümer haben nach zwei gescheiterten Versuchen, die Aufgabenverteilung und Verantwortung auf Ebene der Geschäftsleitung zu regeln, im dritten Anlauf eine seit mehreren Jahren bewährte Lösung gefunden. In den beiden ersten Versuchen unterliefen ihnen typische Fehler.

Die ORBIS GmbH, ein Unternehmen des Fachhandels, wird seit vielen Jahren von vier angestellten Geschäftsführern zur vollen Zufriedenheit der Eigentümer geleitet. Diese begleiten das Unternehmensgeschehen aus der Ferne, repräsentieren bei der Eröffnung von Fachmärkten die Familien und befassen sich zweimal jährlich näher mit der ORBIS, wenn sie mit der Geschäftsleitung auf der Bilanzkonferenz die Ergebnisse und auf der Budgetkonferenz die Planzahlen durchgehen.

Diese für die Eigentümer Uwe Janzon und Richard Hollstein und deren Familien lange Zeit erfreuliche Phase neigt sich ihrem Ende zu, als im Sommer Streitigkeiten unter den Geschäftsführern immer mehr zunehmen und in diesem Kreis jeweils nur für kurze Zeit beigelegt werden können. Einzelne Geschäftsführer leiten interne Schriftstücke kommentiert an die Eigentümer weiter. Die beiden Eigentümer wollen sich mit diesen Konflikten nicht inhaltlich befassen, sondern fordern die Geschäftsleitung sowohl in der Budgetkonferenz im September als auch auf der Bilanzkonferenz im März auf, ihre Kontroversen intern auszutragen und einvernehmlich beizulegen. Als die Konflikte aber im Juni offenbar an einer Lappalie eskalieren und die Eröffnung eines neuen Fachmarktes gefährden, entlassen die Eigentümer kurzentschlossen Albert Fischer, den für Immobilien zuständigen Geschäftsführer. Von ihm, dem Dienstältesten, haben sie am ehesten erwartet, die Konflikte zu moderieren. Doch gerade an ihm scheinen sich die Konflikte immer wieder zu entzünden. Sie haben aus den ihnen zugetragenen Unterlagen den Eindruck gewonnen, dass sich hauptsächlich zwischen Fischer und seinen beiden Kollegen, dem für Einkauf und Vertrieb verantwortlichen Robert Degen und dem für Finanzen und Verwaltung zuständigen Thomas Keutner, vermehrt unüberbrückbare Meinungsverschiedenheiten auftürmen. Dem Vernehmen nach baut Fischer dem Vertrieb mal zu aufwändig, mal zu wenig repräsentativ und die kaufmännische Seite kritisiert, dass der Kostenrahmen immer wieder überschritten wird. Der für Logistik und Distribution zuständige Wolfgang Hofer verhält sich angesichts der Streitigkeiten neutral.

Janzon und Hollstein sind an einer schnellen Nachfolgeregelung interessiert. Sie suchen einen erfahrenen Manager, der wie der Vorgänger aus

der Baubranche kommen sollte und zudem, wie die Ausschreibung sagt, „solide zu bauen, Kostenvorgaben einzuhalten und ausgeprägt teamorientiert zu arbeiten“ versteht. Die beauftragte Personalberatung präsentiert innerhalb kürzester Zeit einen zu diesem Profil passenden Manager, den die Eigentümer daraufhin engagieren. Markus Halm nimmt seine Tätigkeit im Oktober auf, kündigt aber nach nur neun Monaten und verlässt das Unternehmen. Später erklärt er sein Scheitern damit, dass er „mit allen zu kooperieren suchte und zwischen den beiden Geschäftsführerkollegen und seinen eigenen starken Bereichsleitern taktisch aufgearbeitet, zerrieben wurde“.

Schon als sich das Scheitern von Halm abzeichnet, planen Degen und Keutner, das Immobilienressort aufzulösen und dessen Aufgaben neu zu verteilen. Sie beziehen dann auch ihren Kollegen Hofer ein und verständigen sich darauf, dass Degen die Standortplanung (Akquisition und Entwicklung), Hofer die Bereiche Bau und Einrichtung, Keutner die Bereiche Bauabrechnung, Immobilienverwaltung und Versicherung übernehmen sollte. Nach der für die beiden Eigentümer völlig überraschenden Kündigung von Halm unterbreiten die Geschäftsführer ihren neuen Geschäftsverteilungsplan und erhalten schnell grünes Licht. Den Eigentümern gefällt diese Lösung, weil sie von der Geschäftsleitung gemeinsam getragen wird und eine erneute Suche überflüssig macht. Zudem kann die Verkleinerung des Topmanagements sowohl im Innern als auch nach außen als erfolgreiche Maßnahme dargestellt werden. Sogar der Abgang von Halm erscheint dadurch in neuem Licht.

Allerdings hält diese Lösung nur kurze Zeit. Hofer, der sich früher immer neutral verhielt, gerät durch seine zusätzliche Verantwortung für die Bereiche Bau und Einrichtung, die er an der langen Leine führt, zunehmend in die Kritik sowohl seiner Geschäftsführerkollegen als auch seiner beiden Bereichsleiter. Das Schicksal seines kurzzeitigen Kollegen Halm vor Augen handelt Hofer entschlossen. Er teilt seinen Kollegen und den Eigentümern mit, dass er die Verantwortung für seine neuen Zuständigkeiten ab sofort niederlegt. Während Degen und Keutner zu streiten beginnen, wie die beiden zur Disposition stehenden Bereiche zwischen ihnen aufzuteilen wären, erkennen die Eigentümer, dass sie sich intensiv mit dem Unternehmen und der Neuordnung der Zuständigkeiten auf Geschäftsleitungsebene befassen müssen.

So geschieht es oft: Viele Inhaber und Aufsichtsräte begehen den gleichen Grundfehler wie die ORBIS-Eigentümer. Sie befassen sich selbst angesichts einer freien Stelle nicht eingehend mit Geschäftsverteilung,

Funktionsprofilen und Geschäftsordnung ihres Topmanagements. Sie halten sich vielmehr heraus, solange es irgendwie geht, haben dann aber ohne profunde Kenntnis von Firmenzielen, Strategie und Kernaufgaben keine funktionalen Kriterien zur Organisation der Geschäftsleitung. Infolgedessen stützen ihre dennoch fälligen Entscheidungen auf Einzeldaten, Eindrücke oder Empfehlungen anderer. Mal gibt die „Chemie“ den Ausschlag (Fischer erscheint als Störenfried), mal akzeptiert man den Besetzungsvorschlag einer Personalberatung, mal folgt man dem Votum der Internen, die Geschäftsverteilung neu zu regeln. Doch ohne aktualisiertes Funktionsprofil verkommt jede Entscheidung zu einem Glücksspiel. Eine weitere Konsequenz wiegt ebenfalls schwer: Wenn das Topmanagement sich nach eigenem Ermessen organisieren darf, also die Aufgaben auf Geschäftsleitungsebene selbst verteilen, die Anzahl der Funktionen und deren Profile eigenmächtig festlegen und sogar die Regeln des Zusammenspiels bestimmen kann, dann kontrolliert es das Unternehmen faktisch allein.

Die ORBIS-Eigentümer kommentierten dies rückblickend. Uwe Janzon: *„Die Geschäftsführer haben ihren Freiraum weidlich genutzt, um die Machtpositionen ihrer eigenen Ressorts zu stärken und das Unternehmen deutlich profitabler erscheinen zu lassen, als es tatsächlich war. Sie haben sich nur auf die aktuellen Geschäfte und die Leitung ihrer Ressorts konzentriert. Die strategischen Aufgaben, die eigentlichen Topmanagementaufgaben, wurden schlicht übergangen.“* Richard Hollstein: *„Hätten wir uns früher mit dem Unternehmen befasst, dann hätten wir schneller erkannt, dass es vom Kurs abgekommen ist und auch die Abberufung und Neubesetzung nutzen können, um es wieder auf Kurs zu bringen.“*

Bevor wir entlang der erfolgskritischen Verhaltensweisen (im übernächsten Kapitel) den dritten Anlauf der Eigentümer von ORBIS veranschaulichen, betrachten wir die Gestaltung der Nachfolgeregelung bei der DELTAN, deren Vorgehen als Beispiel sehr guter Praxis gelten kann.

4 Nachfolgeregelung auf Basis aktualisierter Funktionsprofile – das Erfolgsbeispiel DELTAN

Das Unternehmen DELTAN entwickelt, produziert und vertreibt Markenprodukte in Europa und Nordamerika. Es nutzt unter anderem auch

Lebensmitteleinzelhandel als Absatzweg und hat sich in den 90er Jahren in kaum wachsenden Märkten erfolgreich behauptet.

Die beiden Eigentümer der DELTAN mussten sich ebenso wie die Eigentümer der ORBIS innerhalb kurzer Zeit zweimal mit einer Nachfolgeregelung befassen: Zunächst, als der langjährige Alleingeschäftsführer in Ruhestand ging und einige Jahre später, als der sehr erfolgreiche Geschäftsführer Matthias Jung bei einem Sportunfall tödlich verunglückte. Jochen Sutter und Christoph Bammatter kennen das Marktumfeld sowie das Innere des Unternehmens recht gut, sowohl aus den regelmäßigen Treffen Jungs mit dessen direkt berichtenden Führungskräften, an denen sie oft teilnahmen, als auch aus Einzelgesprächen mit Jung sowie mit Branchenkennern und Eigentümern anderer Markenartikelunternehmen. 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, verstärkt um einen unabhängigen Berater, entwickelt und gestaltet.

Es lohnt, die Rollen des Beraters und des HR-/PE-Leiters näher zu bedenken: Die DELTAN-Eigentümer sprechen gern von einem „**unabhängigen Berater**“ und meinen damit im Gegensatz zu einem Headhunter, der gewöhnlich einen seiner Kandidaten platzieren muss, einen Berater, der umsichtig moderiert und sich darauf konzentriert, die Verfahrensqualität im Besetzungsprozess fachlich und methodisch zu sichern. Schon in der Planungsphase erwarten sie, dass der Berater in den Diskussionen und Willensbildungen der Tendenz der eingespielten Gruppe, sich selbst zu bestätigen, alles richtig zu machen und deshalb Handlungsalternativen nicht eingehend zu betrachten, entgegenwirkt. Zudem brauchen die Eigentümer durch den Beratereinsatz keinen Teilnehmer, z.B. sich selbst oder den HR-Leiter, für Moderationsaufgaben freizustellen, so dass sich alle ganz auf die Diskussion konzentrieren können.

Der **HR-/PE-Leiter** der DELTAN, als Strategiepartner wie die anderen OFK-Mitglieder ohnehin beteiligt, vertritt zudem die fachliche Seite der Aufgabenstellung: Funktionsprofile zu gestalten gehört zu seinem Kerngeschäft. Deshalb erwarten die Eigentümer, dass er besonders darauf achtet, dass die Funktionsprofile angesichts der Firmenstrategie sowohl richtig in den betrieblichen Ablauf eingegliedert als auch an sich stimmig sind, die von der Funktion und ihrem Inhaber erwarteten Tätigkeiten, Rollenwahrnehmungen und Zuständigkeiten zueinander passen.

4.1 Die nötigen Funktionen auf der Ebene der Geschäftsleitung bestimmen

Obwohl lediglich die Stelle ihres bisherigen Alleingeschäftsführers frei war, haben sich die DELTAN-Eigentümer mit der Organisation ihrer Geschäftsleitung gründlich befasst. Sie verstehen nämlich unter Geschäftsleitung nicht nur den Geschäftsführer, sondern auch den OFK: Die Leiter der vier strategischen Einheiten sowie die als Strategiepartner akzeptierten Leiter der unterstützenden Funktionen Controlling und HR/PE. Denn die Führung eines Unternehmens erfordert individuellen Einsatz und Zusammenarbeit. Sie wird von Teams bewältigt, nicht von einem oder mehreren Einzelnen, auch wenn manchmal eine Person optisch hervorgehoben ist. Merkmale einer effektiven Geschäftsleitung sind eine klare Aufgabenverteilung und ein wohlüberlegtes Zusammenspiel.

Sutter und Bammatter haben in Schritt 1 im Dialog mit dem OFK erarbeitet: Um die langfristigen Ziele zu erreichen, ist die bisherige Strategie zu bestätigen, aber um wesentliche Komponenten zu erweitern. Zum einen gilt es, das Bisherige weiter zu optimieren, nämlich den Strategieprozess verbessern, Exzellenz in allen Prozessen und Verfahren anstreben von der Forschung und Anwendungsentwicklung über Produktgestaltung und Marketing bis hin zur Einlösung der Markenversprechen beim Kunden, Innovation in Produkte und Leistungen fördern, Mitarbeiter ständig qualifizieren und Leistungs- und Teamorientierung stärken. Zum andern ist grundlegend Neues zu entwickeln und umzusetzen, nämlich neue Erfolg versprechende Geschäfte in wachsenden Märkten und eine Strategie im Umgang mit Eigenmarken des Handels.

In der Diskussion um die künftige Aufgabenverteilung kommen die Eigentümer und der OFK zu dem Ergebnis, dass eine neue Funktion innerhalb der Geschäftsleitung einzurichten ist, auf Ebene der Geschäftsführung oder auf der Ebene des OFK. Letztlich entschließen sie sich dazu, die bisherigen Lösung mit einem Geschäftsführer an der Spitze beizubehalten und im OFK eine neue Funktion einzurichten. Die „Unternehmensentwicklung“ soll sich im OFK um den vor drei Jahren eingeführten Strategieprozess kümmern und dafür sorgen, dass die Planung in den einzelnen Bereichen qualitativ besser (solidere Daten, gut begründete Annahmen) und durch frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeitenden tiefer verankert wird.

4.2 Die Funktionsprofile neu gestalten

Auf dieser Basis haben die Eigentümer mit dem OFK zwei Funktionsprofile erarbeitet, nämlich sowohl für die Geschäftsführungsfunktion als auch für die neue „Unternehmensentwicklung“, und daraufhin die Profile aller anderen Funktionen angepasst, da diese einzelne Zuständigkeiten an die UE abgegeben haben. Danach haben sie die Geschäftsordnung gründlich durchdacht und das Zusammenspiel aller Funktionen innerhalb der Geschäftsleitung zum Teil neu geregelt, später auch beide Funktionen nach dem gleichen hier vorgestellten Verfahren erfolgreich besetzt. Schließlich unterscheidet sich die erfolgreiche Gestaltung von Besetzungen an der Spitze nicht grundsätzlich von solchen auf nachgeordneten Ebenen.

Wir betrachten im Folgenden lediglich die Bestimmung des Funktionsprofils für die Geschäftsführungsfunktion. Dazu gehen die Eigentümer gemeinsam mit dem OFK den zentralen Fragen nach: Wo werden die Schwerpunkte dieser Funktion liegen? Wie ist ihr grundsätzlicher Leistungsauftrag zu bestimmen? Welche kurz- und mittelfristigen Ziele sind mit der neuen Führungsperson zu vereinbaren? Wie sollte sie handeln, ihre Rollen ausfüllen und ihre Zuständigkeiten nutzen, um die Erwartungen zu erfüllen? Mit welchen kritischen Entscheidungslagen könnte sie konfrontiert werden? Welche Tätigkeiten werden vom künftigen Funktionssinhaber erwartet?

Die Eigentümer charakterisieren den **Kern der Geschäftsführungsfunktion** in vier Punkten:

- (1) Profitabilität langfristig auf auskömmlichem Niveau stabilisieren,
- (2) Markt- und Wettbewerbspositionen in den Geschäftseinheiten sichern und ausbauen,
- (3) das Unternehmen organisch, aus eigener Kraft, ohne Zukäufe entwickeln,
- (4) die „Marke“ schützen.

Dazu sind im Innern flexible Strukturen und Prozesse zu schaffen, um auf die ständigen Veränderungen in den Märkten angemessen und schnell antworten zu können, Geschäfte auch in neuen, wachsenden Märkten zu entwickeln und eine grundsätzliche Strategie im Umgang mit dem Handel zu gestalten.

Die beiden zuletzt genannten strategischen Lösungsrichtungen sind neu und höchst anspruchsvoll. Im Unternehmen gibt es dazu bislang allenfalls geringe Erfahrung.

Es kommt schon in der Planung des Besetzungsverfahrens darauf an, die fürs erste und die langfristig erwarteten Handlungen und Ergebnisse sorgfältig zu formulieren, zum einen, um sich im Gremium einer einheitlichen Sicht zu vergewissern bzw. um diese herzustellen, zum andern, um den Kandidaten schon im Auswahlverfahren zu vermitteln, was genau von ihnen erwartet wird. Dabei ist es hilfreich, auch mögliche kritische Konstellationen, die auf den Funktionsinhaber zukommen könnten, zu betrachten. Solche Szenarien können Entscheider dann später mit Bewerbern erörtern, um deren Lösungsansätze und Handlungsstrategien kennen zu lernen und einzuschätzen.

Wie lautet deshalb der **Anfangsauftrag**? „**Was**“ sollte die neue Führungsperson tun? Die Eigentümer sehen zwei Kernaufgaben: eine Gesamtperspektive für die nötige Restrukturierung entwickeln und diese in die Wege leiten und parallel Spielregeln (zwischen DELTAN als Markenartikelunternehmen und den Handelspartnern, die auch eigene Produkte als „Marken“ präsentieren) durchdenken und zu eigenen Gunsten anwenden. „**Wie**“ sollte sie handeln? Die Eigentümer erwarteten mit Blick auf die Restrukturierung, dass die neue Führungskraft die jeweiligen Kern-, Support- und Führungsprozesse zerlegt und neu aufbaut und dabei konform zur bisherigen Kultur die Menschen für die nötige Transformation gewinnt. Sie sollte ihnen die Dringlichkeit des Wandels vermitteln, ihre Sorgen und Ängste ernst nehmen, sie bei der Gestaltung des Wandels mitwirken lassen und ihnen helfen, die für das Neue nötigen Kompetenzen aufzubauen. Mit Blick auf den Umgang mit dem Handel erwarteten die Eigentümer, dass die neue Führungsperson in der internen Diskussion und dann im Dialog mit dem Handel Möglichkeiten auslotet und Wege entwickelt, um den Umsatz zu erhöhen ohne über Preisaktionen gehen zu müssen und um die eigenen Markenprodukte neben den „Hausmarken“ des Handels in dessen Sortiment zu halten.

Als **mittelfristigen Auftrag** beschreiben die Eigentümer folgende Kernaufgaben:

- konkurrenzüberlegene Prozesse in allen Unternehmenseinheiten (nicht nur in Logistik, sondern in den Kernprozessen und in den Support- und Führungsprozessen) etablieren;

- Innovationsprozesse anregen und steuern, um in den bestehenden Geschäftsfeldern neue Geschäfte zu finden, die eher in wachsenden Märkten liegen;
- die Relation von Aufwand und Ertrag ständig im Blick haben (Wettbewerbsposition stärken durch Effizienzverbesserungen, z.B. Kosten senken);
- die Leistungen der echten Marken gegenüber den Handelsmarken deutlich abgrenzen und Spielräume bei der Preisgestaltung nach oben konsequent nutzen;
- mit Handelspartnern Lösungen finden, von denen beide Seiten dauerhaft profitieren (statt in jedem Einzelfall darum zu kämpfen, für die eigene Seite das Maximum herauszuholen).

Sutter und Bammatter erörtern mit dem OFK auch mögliche **kritische Entscheidungslagen**, die dem Neuen zu schaffen machen könnten. Sie sehen drei vornehmlich **externe Risiken**, nämlich

- (1) dem Handel, der Endverbraucher mit Niedrigstpreisen in seine Geschäfte lockt, unangemessene Nachlässe gewähren bzw. immer längere Aktionszeiträume akzeptieren zu müssen, sodass Preis- und Margenstabilität angegriffen werden;
- (2) Endverbrauchern Qualität und Nutzen der eigenen Produkte nicht mehr erkennbar machen zu können, z.B. weil man die Kunden in der Informationsüberflutung nicht mehr gut genug erreicht oder die Sensibilität für Marken verloren geht;
- (3) von Billigprodukten neuer Wettbewerber verdrängt bzw. vom Handel mit Auslistung einzelner Produkte bedroht zu werden.

Mit Blick nach **innen** sehen sie keine echten Risiken. Lösungsrichtung und Lösungsansätze sind klar. Das Bisherige zu verbessern ist angesichts der Kultur ständiger Optimierung „eher leicht“ zu bewältigen.

Schließlich kommt es darauf an, die für die Zielerreichung nötige **Unterstützung festzulegen**. Die DELTAN-Eigentümer formulieren drei Punkte: Sie stellen Mittel bereit für die grundlegende Restrukturierung (und bestimmen deren Erfolg als A-Priorität für alle). Sie begleiten und kontrollieren die Umsetzung und sie erklären sich bereit, in Dialogveranstaltungen zur Begründung der Restrukturierung mitzuwirken.

4.3 Die Geschäftsordnung und Regeln des Zusammenspiels bestimmen

Die Eigentümer haben die Geschäftsordnung gründlich durchdacht und das Zusammenspiel der Funktionen innerhalb der Geschäftsleitung in Teilen neu geregelt.

Die „Unternehmensentwicklung“ sollte in der demnächst anstehenden Überarbeitung der vor drei Jahren verabschiedeten Strategieplanung die Qualität der strategischen Planung und damit die Basis für die Allokation der Ressourcen deutlich verbessern, fundierte und realistische Annahmen statt ad hoc erstellte oder euphorische Prognosen liefern und dafür sorgen, dass die Planung durch frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeitenden tiefer verankert wird. Dennoch sollte die Verantwortung für die strategische Planung letztlich in den Geschäftseinheiten bleiben. Die UE wird deshalb als Fachstelle so in den betrieblichen Ablauf integriert, dass die Strategieentwicklung auf Dauer angelegt, durch Experten strukturiert und deutlich bewusster als bisher ablaufen kann. In diesem Sinn charakterisieren die Eigentümer Rolle und Zuständigkeiten sowie die erwarteten Tätigkeiten der neuen Funktion.

Die Geschäftsordnung bleibt im Wesentlichen unverändert. Sutter und Bammatter bestätigen die Prinzipien und bislang geltenden Regeln, z.B. dass jede Führungskraft ihren Geschäfts- oder Unterstützungsbereich letztlich allein verantwortet und ihre Funktion so wahrzunehmen hat, dass durch den persönlichen Einsatz der erwartete Leistungsbeitrag bestmöglich erreicht wird. Auch künftig sind eine Reihe von (allerdings genau bestimmten) Entscheidungen von der Geschäftsleitung als ganzer (GF und OFK) zu treffen, wobei das Einstimmigkeitsprinzip möglichst befolgt wird. Die FührungscREW will und soll eine Vereinbarungskultur pflegen, die zwischen den Managern in der Geschäftsleitung zum Konsens führt.

Betrachten wir schließlich noch die **Beiträge des HR-/PE-Leiters** bei DELTAN im zweiten Planungsschritt: Er liefert aus seinem Verantwortungsbereich heraus wesentliche Beiträge zur Diagnose der Kern-, Support- und Führungsprozesse und schlägt konkrete Maßnahmen vor, um die Kooperation im Unternehmen und die Prozesse zu verbessern. Als Fachexperte für die Arbeitsorganisation und die Ausgestaltung von Funktionen und deren Zusammenspiel entwickelt er die Entwürfe für die neuen Profile der Funktionen und deren Integration im betrieblichen Ablauf. Allerdings kann die HR-/PE-Funktion die Funktionsprofile weder allein entwickeln – die Beiträge des Oberen Führungskreises sind unver-

zichtbar, noch wird sie über die Endfassung entscheiden – das tun die Eigentümer.

Sutter und Bammatter führen das Verfahren und beteiligen Schlüsselpersonen. Gleichwohl ist diese Runde kein Kreis von Führungspersonen, die aus gleichem Recht und mit gleichem Gewicht zu den jeweiligen Themen sprechen. Vielmehr sind die Rollen klar bestimmt: Jeder bringt aus seinem Verantwortungsbereich heraus Beiträge im Sinn des Ganzen. Die Eigentümer leiten diese Runde, halten die Fäden durchgehend in der Hand und erarbeiten sich selbst ein realistisches Bild der zu besetzenden Funktionen, um die nötigen Entscheidungen auf Basis eigener Einschätzungen treffen und verantworten zu können. Sie lassen sich natürlich Entwürfe erarbeiten und beraten, aber sie verlassen sich selbst dann nicht weitgehend oder allein auf die Empfehlungen der Schlüsselpersonen, wenn diese die zu besetzenden Funktionen bestens kennen. Sie entscheiden letztlich nach eigenem Urteil.

Mit dem auf diese Weise aktualisierten und rundum stimmigen Funktionsprofil sowie der Skizzierung von Anfangs- und längerfristigem Auftrag haben sich die Eigentümer von DELTAN eine ausgezeichnete Grundlage für die weitere Planung und Durchführung des Besetzungsprozesses geschaffen. Zudem haben sie im Dialog mit den Personen, die mit den künftigen Funktionsinhabern (Geschäftsführer und UE-Leiter) zusammenarbeiten sollen, die von diesen erwarteten Beiträge bestimmt und die Schlüsselpersonen frühzeitig in die Verantwortung genommen – nicht nur für den Besetzungsprozess, auch für den weiteren Erfolg des Unternehmens.

5 Die erfolgskritischen Verhaltensweisen

Unseren Ergebnissen nach beeinflussen drei Verhaltensweisen, wenn sie in allen Schritten konsequent praktiziert werden, den Erfolg im Besetzungsverfahren in hohem Maß: Erfolgreiche Entscheider **führen das Verfahren durchgängig** – statt die Verantwortung für wesentliche Aufgaben oder gar das ganze Verfahren zu delegieren. Sie **beteiligen** die in den einzelnen Schritten maßgeblichen **Schlüsselpersonen** frühzeitig und qualifiziert – statt einen Alleingang zu starten und durchzuziehen oder präsidial zu handeln. Sie **gehen konsequent systematisch vor** – statt einzelne Schritte zu kürzen, manchmal sogar ganz zu strei-

chen und von ihren funktionalen Rollen abzuweichen, um schließlich zu improvisieren.

Betrachten wir am Beispiel der ORBIS GmbH, wie deren Eigentümer im dritten Anlauf alles richtig machten – nämlich die Erfolg versprechenden Verhaltensweisen anwandten. Dabei können wir diese Praktiken auch näher beleuchten.

5.1 Das Verfahren führen

„Man muss ein realistisches Bild der Funktion haben, um die richtige Person auszuwählen – und um sie später auch führen zu können.“

Richard Hollstein, Miteigentümer der ORBIS

Die ORBIS-Eigentümer haben sich in Schritt 1 mit der Gesamtlage ihres Unternehmens befasst und die einige Jahre zuvor eingekaufte Strategie für weiterhin gültig befunden. Zugleich haben sie gravierende Defizite festgestellt, insbesondere in Strategieumsetzung, Marktauftritt, Prozessabläufen und Mitarbeiterführung. Daraufhin haben sie die strategischen und operativen Kernaufgaben der Geschäftsleitung bestimmt. Als entscheidende operative Aufgaben haben sie genannt: Sortiment profilieren (Strategie bestimmt Sortiment), Filialen renovieren, Verkaufsflächen modernisieren, Beziehungen zu den Lieferanten neu gestalten, Internet als Vertriebskanal entwickeln und ausbauen, dadurch Vorteile schaffen für Kunden und Lieferanten. Die vordringlichen strategischen Aufgaben sehen sie darin, Entwicklungen und Veränderungen im Umfeld systematisch zu verfolgen; Ziele und Strategie zu durchdenken und ggf. Korrekturvorschläge zu erarbeiten; ein strategisches Berichtswesen aufzubauen, um Prämissen der Strategie und mögliche Veränderungen und den Status der Umsetzung zu kontrollieren; Notwendigkeit neuer Vertriebskanäle (neben dem E-Commerce) prüfen; angemessene, klare Strukturen und Prozesse etablieren; qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte gewinnen und an die ORBIS binden.

Hollstein und Janzon wollen, da das Vertrauensverhältnis zur Geschäftsleitung belastet ist, zunächst nur die operativen Aufgaben verteilen, die strategischen Aufgaben mit der Geschäftsleitung zusammen angehen und später entscheiden, wie die strategischen Aufgaben zu verteilen sind und ob die Geschäftsführer richtig eingesetzt sind, d.h. bleiben können. Sie beziehen den in der Entwicklung von Organisationsarchitekturen erfahrenen HR-/PE-Leiter ein, zunächst nicht aus fachlichen Gründen, sondern weil er sie aufgrund seiner Persönlichkeit überzeugt. Zudem

arbeiten sie mit ihrem Berater zusammen, der sie schon in der Unternehmensdiagnose und der Entwicklung eines neuen Rollenverständnisses unterstützt hat.

Die Eigentümer befassen sich intensiv mit der Immobilienfunktion im Kontext der Strategie: Könnte die Funktion so weiterbestehen wie vor dem Ausscheiden der Immobilienleiter oder wäre sie zu verändern? Könnte man die Funktion sogar auflösen und deren bisherige Aufgaben anderen Ressorts zuordnen? Sie führen Gespräche mit Internen und Externen, um die Bedeutung der Immobilienfunktion und die Gründe für die dauernden Konflikte auf Geschäftsleitungsebene zu erkunden. In zahlreichen Gesprächen erfahren sie, dass die Probleme hauptsächlich im Innern liegen: Der langjährige, nun entlassene, Funktionsinhaber Albert Fischer hatte seine für Vertrieb und Finanzen zuständigen Kollegen seinerzeit eingearbeitet, dabei auch die eigenen Zuständigkeiten ausgedehnt und seine Funktion immer mehr als „Bauherr“ interpretiert. Dadurch wurde die „reibungslose Ausführung“ der seinerzeit gemeinsam akzeptierten Strategie erschwert. Je besser die beiden neuen Geschäftsführer ihre eigenen Ressorts in den Griff bekamen, desto spannungsreicher wurde die Arbeit mit dem Immobilienleiter. Als die Preise für die in den Fachmärkten angebotene Produkte verfielen und die Geschäftsführer für Vertrieb und Controlling die baulichen und technischen Standards der Märkte anpassen und Regenerationsmaßnahmen zeitlich strecken wollten, lief der Dauerkonflikt mit dem Immobilienleiter aus dem Ruder. Dieser wollte sich nämlich nicht in seine Standards reinreden lassen und verteidigte sie erfolgreich: Bei ihren Filialbesuchen konnten sich die Eigentümer davon überzeugen, dass die meisten der in den letzten sechs Jahren eröffneten Fachmärkte zu Recht als Unikate gelten.

Letztlich kommen Janzon und Hollstein zu dem Ergebnis, dass die damals bestimmten Kernanforderungen an die Funktion absehbar gleich bleiben und die ORBIS auch künftig einen Immobiliengeschäftsführer braucht. Denn der Erfolg der Strategie hängt auch von der Qualität des Immobilienmanagements entscheidend ab, das zwei wesentliche Beiträge zu liefern hat: Um die Wachstumsstrategie zu verwirklichen, sind geeignete Immobilienstandorte zu akquirieren und zu entwickeln. Im Innern ist ein klares Fachmarktkonzept umzusetzen.

Rückblickend betrachtet halten die Eigentümer die damalige Auflösung des Immobilienressorts für einen gravierenden Fehler. Nun sehen sie den unverzichtbaren **grundsätzlichen Leistungsauftrag** des Immobilienressorts darin, „die Prozesse von der Entstehung bis zur Auflösung

eines Marktes zu gestalten und spezifische Dienstleistungen bereit zu stellen, um die Funktionsfähigkeit der Logistik- und Verwaltungseinheiten zu gewährleisten“. Sie ordnen daraufhin die innerbetrieblichen Zuständigkeiten neu und geben neben Planung und Realisierung der baulichen Maßnahmen nun auch deren Kontrolle in die Verantwortung des Immobilienressorts. Im Weiteren legen sie fest, dass der künftige Inhaber (bzw. das Ressort) seine Funktion als Dienstleister statt als Bauherr wahrzunehmen und in diesem Bewusstsein die Prozesse zu gestalten habe. Sie bestimmen die erwarteten Tätigkeiten: für die internen Kunden (Vertrieb, Logistik, Zentrale Dienste) technische und gestalterische Voraussetzungen zu schaffen und dabei sowohl die gesetzlichen Normen und Bestimmungen als auch die mit den Kunden vereinbarten Kriterien (insbesondere Funktionalität und Rentabilität) einzuhalten, schließlich Gesamtlösungen hinsichtlich Konzept, Raum, Zeit und Aufwand für die internen Kunden bereit zu stellen. Damit haben die Eigentümer ein neues und wie sich aus heutiger Sicht sagen lässt rundum stimmiges und praktikables Funktionsprofil entwickelt, das von allen akzeptiert wurde, weil die Betroffenen tatsächlich beteiligt wurden.

Vor diesem Hintergrund haben die Eigentümer dann bestimmt, welche Ergebnisse sie von dem künftigen Funktionsinhaber erwarten. Sie formulieren als **Anfangsauftrag** drei Kernaufgaben für den Neuen („was“ sollte er tun?), nämlich:

- (1) die Kontrolle der Baumaßnahmen ins Ressort übernehmen und mit Planung und Realisierung vernetzen;
- (2) Prozesse innerhalb des Ressorts und ressortübergreifend grundlegend neu gestalten und dabei die jeweiligen internen Kunden einbeziehen;
- (3) die Entwicklung des nächsten Marktes als Pilotprojekt des „Neuen Denkens“.

Zudem erwarten sie („wie“ sollte er handeln?), dass der Neue diese Aufgaben schnell angeht, z.B. dadurch, dass er zum einen eine Projektgruppe zur Gestaltung des Wandels zusammenstellt, der die innovativen Köpfe angehören, und zum anderen den Einfluss von Blockierern im eigenen Ressort entschlossen zurückdrängt.

Mittelfristig sollte die neue Führungskraft (1) in ihrem Ressort einen kulturellen Wandel zuwege zu bringen; (2) einen Kostenvorsprung gegenüber Konkurrenten schaffen und sichern, indem Raumkosten (der neben

den Personalkosten größte Kostenblock) und Mietvertragskonditionen regelmäßig aktualisiert werden; (3) dem Kostendruck konzeptionell begegnen: überlegene Strategien, z.B. zur Sicherung der Märkte entwickeln, statt einfach Versicherungen abzuschließen und auf die niedrigsten Policen zu achten.

Die ORBIS-Eigentümer wollen der neuen Führungsperson Zeit einräumen, damit die neuen Maßnahmen eingeleitet werden und reifen können. Dieser zweite Aspekt ist von ebensolcher Bedeutung wie der erste. Denn in der Praxis ändern Unternehmen Prozesse oft viel zu schnell, jedenfalls bevor die Neuerungen fruchtbar werden konnten.

Anders als bei DELTAN würde der Neue bei ORBIS **kritische Führungs- und Entscheidungssituationen** vermutlich nur im Innern antreffen: Um den nötigen kulturellen Wandel im Ressort rasch zuwege zu bringen, müsse die Abkehr von „antiquiertem Bauherrndenken“ schnell erfolgen, müssten Lagerkämpfe auf die eine oder andere Weise beendet werden, indem z.B. „Bauherren spielende Bauingenieure“ die neue Rolle als Dienstleister akzeptierten oder nicht kooperative bzw. zum Wandel bereite Experten entlassen werden. Auch müssten das Wissen der Vergangenheit gesichert und ggf. frei werdende Stellen schnell neu besetzt werden. Zudem sollten, um den Vertrieb kostenmäßig zu entlasten und dem weiteren Preisdruck zu begegnen, schnell neue organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen werden, um Menschen und Ressourcen (Kapital, Technik) sinnvoll einzusetzen.

Die Eigentümer bestimmen auch die insgesamt **nötige Unterstützung (Art und Inhalt) für die neue Führungskraft**. Dazu verabreden sie vierteljährliche Klausuren mit der Geschäftsleitung und allen direkt Berichtenden zum Status der Strategieumsetzung des Unternehmens und zur Qualität der Zusammenarbeit der vier Ressorts, monatliche Konferenzen der Geschäftsleitung mit den direkt Berichtenden zu grundsätzlichen Fragen und wöchentliche Geschäftsleitungskonferenzen. Durch ihre Präsenz im Unternehmen signalisieren sie zudem öffentlich sichtbare Rückendeckung für den Neuen und dessen Auftrag zu einem schnellen kulturellen Wandel im Immobilienressort.

Janzon und Hollstein bestimmen die Regeln des Zusammenspiels und die Geschäftsordnung innerhalb der Geschäftsleitung zunächst nicht neu. Sie regeln vorerst nur Zuständigkeiten und Rollen zwischen der Immobilienfunktion und den anderen drei Geschäftsführern. Denn sie

brauchen Zeit und praktische Erfahrung, um eine wohldurchdachte Geschäftsordnung festzulegen.

Im dritten Anlauf behalten die ORBIS-Eigentümer durchgängig die Führung. Sie befassen sich eingehend mit den Kernaufgaben des Unternehmens und deren Verteilung, bestimmten daraufhin das Funktionsprofil der Immobilienfunktion und formulieren schließlich in realistischen Ergebnis- und Verhaltenszielen ihre Erwartungen sowohl an die neue Führungsperson als auch an die drei anderen Geschäftsführer. So korrigieren sie ihre vorherigen Fehlentscheidungen.

Ihre beiden Fehlversuche zeigen indes auch, dass partieller oder völliger **Verzicht auf Führung** in diesem zweiten Schritt für das Unternehmen zu fatalen Konsequenzen führen kann. Aus unserer Studie können wir noch über einige **typische Fehler** und direkte Konsequenzen berichten: Des Öfteren lassen Aufsichtsgremien führungslose Situationen entstehen, indem sie in der Organisation des Topmanagements und in der Festlegung der Funktionsprofile die Führung anderen überlassen oder signalisieren, dass sie letztlich deren Empfehlung folgen. Vier Beispiele, die in Varianten hin und wieder möglich sind:

- (1) **Mitglieder der Geschäftsleitung**, die nach Ausscheiden eines Kollegen das Funktionsprofil prüfen sollten, **redeten ihrem Aufsichtsgremium ein**, dass die Funktion nicht neu besetzt werden muss, sondern die Aufgaben kollegial verteilt werden könnten, obwohl eine Neubesetzung im Interesse des Unternehmens sinnvoll gewesen wäre.
- (2) **Zwei Vorstände** nutzten eine ähnliche Gelegenheit anders: Sie **nahmen sich einige Filetstücke der gerade offenen Funktion**, ließen die Funktion an sich aber bestehen und hatten nach erfolgter Neubesetzung das erwartet leichte Spiel mit ihrem neuen Kollegen.
- (3) Das **Aufsichtsgremium** eines kommunalen Unternehmens entschied, das Vieraugenprinzip auch auf der Geschäftsführungsebene zu etablieren und **beauftragte den bisherigen Alleingeschäftsführer, eine geeignete Aufgabenteilung vorzuschlagen**. Dieser erarbeitete einen Geschäftsverteilungsplan, wonach dem nominell zweiten Geschäftsführer faktisch nur eine Prokuristenfunktion blieb. Das Aufsichtsgremium durchschaute das Vorgehen nicht, suchte die Funktion zu besetzen, fand indes keinen geeigneten Kandidaten.
- (4) Manchmal **beauftragen Aufsichtsgremien**, die aktuelle und künftige Kernanforderungen an Funktion und Inhaber sowie mögliche kritische

Entscheidungslagen allenfalls vage kennen, gern externe **Beratergruppen, die noch weniger Bescheid wissen**, mit der Erstellung eines Funktionsprofils.

Aufsichtsräte, die sich nicht gründlich mit der Organisation ihrer Geschäftsleitung befassen und dann auch kein eigenes Bild der Funktion erarbeiten, begeben sich bei weiteren Entscheidungen zu Belangen der Funktionen (Zusammenspiel untereinander, Leistungsauftrag, Ziele) in die Abhängigkeit anderer und verspielen schon frühzeitig einen beträchtlichen Teil ihrer Führungsmöglichkeiten. Sie nehmen folgende **typischen Konsequenzen** in Kauf:

- Sie **können** ohne profunde Kenntnis des Geschäftes die Personen, die die Geschäfte an vorderster Front verantworten, **nicht wirksam führen**. Dies zeigt sich schon daran, dass sie keine realistischen und gehaltvollen, strategisch bedeutsamen Ziele vorschlagen können, faktisch also über opportunistische Ziele nicht hinauskommen. Sie erwarten dann, dass der Neue Dinge tut, die nahezu immer sinnvoll sind: Kosten senken, Prozesse verbessern und Erlöse steigern oder sie neigen zu pauschalen, nur strategisch klingenden Aussagen und fordern von dem Neuen z.B., „angesichts rückläufigen Kerngeschäfts neue Geschäftsfelder zu erschließen“.
- Sie **können auch die** für den Erfolg des Neuen **nötige Unterstützung** nicht konkret benennen, folglich auch **nicht organisieren**. Im Extremfall wird dem Neuen keinerlei Unterstützung angeboten.
- Letztlich bleiben auch **ihre Erwartungen an die neue Führungsperson unklar** und deshalb meist unausgesprochen oder aber unrealistisch.

In der Praxis zieht man bei einem Verzicht auf Führung eher mittelmäßige bis schwache Führungskräfte an und begünstigt damit eine bestenfalls durchschnittliche Entwicklung des Unternehmens.

5.2 Schlüsselpersonen beteiligen

„Eigentümer und Geschäftsführung müssen die Aufgaben und Verantwortung der GL insgesamt und jeder einzelnen Funktion gemeinsam festlegen. Das gemeinsame Ringen um die beste Lösung ist wesentlicher Erfolgsfaktor.“

Uwe Janzon, Miteigentümer der ORBIS

Um ein möglichst umfassendes und realistisches Bild darüber zu gewinnen, ob die Geschäftsleitung noch zweckmäßig organisiert, die Aufgaben richtig verteilt und die Funktionen angemessen profiliert sind, reicht es nicht, diese zwar gründlich, aber nur aus einer einzigen Perspektive – nämlich der eigenen – zu analysieren. Vielmehr muss man die Kernaufgaben sowie die Funktionen aus den jeweils relevanten Perspektiven des Geschäfts betrachten, die bedeutsamen Informationen gewinnen und schließlich gewichten. Die DELTAN-Eigentümer haben in ihren beiden Nachfolgeregelungen, obwohl selbst sehr nah am Unternehmensgeschehen, eine komplette Führungsebene daran beteiligt, die Strategie zu prüfen, die künftigen Aufgaben zu formulieren und zu verteilen. Schließlich haben sie das Funktionsprofil des gesuchten Geschäftsführers aktualisiert und eine neue Funktion, die UE, eingerichtet.

Die ORBIS-Eigentümer haben bislang das Unternehmensgeschehen „bestenfalls aus der Ferne begleitet“ (wie einer rückblickend kritisch bemerkte) und waren umso mehr auf die konstruktive Mitwirkung von Schlüsselpersonen angewiesen. Sie müssen sich mit dem Unternehmensgeschehen und insbesondere den Personen befassen, die das Geschäft täglich betreiben, nämlich sowohl mit den **drei Geschäftsführern** als auch mit den beiden starken **Bereichsleitern des alten Immobilienressorts**. Sie ziehen auch den **HR-Leiter** zu Rate, der in vorangegangenen Konflikten des Öfteren vermittelte und nutzen einen **Berater**, der sie methodisch und fachlich unterstützt und auch für administrativen Rückhalt sorgt.

Janzon und Hollstein formulieren einige Testfragen, die sie sich selbst und auch anderen vorlegten: Was ist der Sinn der Immobilienfunktion und was kann mit ihr, durch sie, erreicht werden? Was würde intern und extern fehlen, wenn die Funktion aufgelöst und einzelne ihrer Aufgaben anderen Ressorts zugeordnet würden? Wie müsste der Beitrag formuliert sein, wenn man ihn extern einkaufen würde? Mehrere Wochen agieren sie beraterunterstützt in unterschiedlichen Konstellationen, führen Einzelgespräche mit jedem der sechs Personen, treffen sich häufiger auch nur mit den drei Vorständen und ebenso allein mit den Bereichsleitern. Zwischendurch fordern sie sowohl von den Vorständen als auch den Bereichsleitern getrennte Vorschläge zur Neugestaltung des Immobilienressorts sowie zu einer Ausschreibung, um die bislang intern erbrachten Leistungen von einem externen Ingenieurbüro einzukaufen – jeweils aus der Perspektive, wie die Zuständigkeiten sowie die Nahtstellen mit den drei anderen Funktionen auf der Ebene der Geschäftsleitung zu bestimm-

men wären. Zudem bitten sie beide Gruppen, mögliche kritische Konstellationen, für einen möglichen künftigen internen Funktionsinhaber bzw. einen externen Dienstleister schwer lösbare Probleme, zu skizzieren sowie die von einem Internen bzw. Externen erwarteten Tätigkeiten und Verhaltensweisen zu beschreiben. Um abzuklären, ob es sich um ein im Wesentlichen internes Problem handelt, kontaktieren sie auch den Verantwortlichen der Beratungsfirma, die seinerzeit die Strategie entwickelte, den Investor eines der in letzter Zeit eröffneten Fachmärkte und zwei Branchenkenner, von denen sie einiges über Strukturorganisationen von Wettbewerbern sowie über Trends in ihrem Marktsegment erfahren.

Allmählich gewinnt das Bild der Eigentümer immer deutlichere Konturen. Schließlich laden sie die sechs Internen zu einer Konferenz, um die beiden Optionen „Neugestaltung des Immobilienressorts“ und „Einkauf der Dienstleistung“ zu erörtern. Danach aktualisieren sie das Funktionsprofil und skizzieren Anfangsauftrag und längerfristige Ziele sowohl für den künftigen Immobiliengeschäftsführer als auch für dessen Kollegen.

Rückblickend unterstreichen die ORBIS-Eigentümer, dass diese Funktionsklärung nicht durch Dritte hätte erfolgen können, sondern am besten von ihnen selbst – als den für die Funktion Verantwortlichen – und gemeinsam mit denen gestaltet werden muss, die mit dem künftigen Funktionsinhaber zusammenarbeiten müssen. Sie halten die zwischenmenschliche Klärung für einen wesentlichen Erfolgsfaktor. Darin stimmen den ORBIS-Eigentümern nicht nur die Eigentümer von DELTAN zu, sondern alle unsere Gesprächspartner, die auf mehrere erfolgreiche Besetzungen zurückblicken.

Gerade Entscheider, die ihre Geschäftsleitung strategisch begleiten und deshalb nah am Geschäft sind, unterstreichen, dass sie schon in der Planung weitaus bessere Resultate erzielen, wenn sie Schlüsselpersonen einbeziehen statt im Alleingang zu arbeiten. Sie halten deren **qualifizierte Mitwirkung für konstitutiv** (Trauth/Nadig 2007a), um (1) die auf Geschäftsleitungsebene nötigen Funktionen sowie deren Arbeitsteilung und Profile schlüssig zu gestalten; (2) unter den späteren Wertschöpfungspartnern in den zentralen Themen 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); (3) die Schlüsselpersonen in der Verantwortung für den Besetzungserfolg zu halten und Disziplin der Verantwortlichen im weiteren Verfahren zu fördern.

Bei einem **Verzicht auf Beteiligung von Schlüsselpersonen** können Inhaber und Eigentümer keine brauchbare Einschätzung des Unternehmensgeschehens gewinnen und schon gar nicht beurteilen, ob die Geschäftsleitung zweckmäßig organisiert, die Aufgaben richtig verteilt und die Funktionen sinnvoll gestaltet sind. Qualifizierte Gespräche sind einer reinen Informationssammlung immer überlegen und schon deshalb vorzuziehen.

Aufsichtsräte und Inhaber, die präsidial vorgehen und Geschäftsverteilung und Funktionsprofile ohne Schlüsselpersonen festlegen, riskieren, dass ihre am grünen Tisch konzipierten Regelungen entweder nicht akzeptiert, nur formal hingenommen, in der Praxis indes unterlaufen werden, oder, selbst wenn sie akzeptiert würden, für die Praxis untauglich sind, zu Konfliktkonstellationen führen und dann justiert oder gar neu entworfen werden müssen. Unseren Ergebnissen nach bewähren sich präsidial gefundene Regelungen nur auf dem Papier, nicht indes in der Praxis.

5.3 Systematisch vorgehen

„Eine systematische Vorbereitung dient uns auch dazu, Antworten auf genau die Fragen auszuarbeiten, die gute Interessenten immer stellen.“

Uwe Janzon, Miteigentümer der ORBIS

Umsichtige Entscheider erreichen dadurch ein rundum stimmiges Funktionsprofil, dass sie

- (1) die Funktion in drei Hinsichten (vollständig) betrachten und aktualisieren, nämlich der logischen Reihenfolge nach im Kontext der Strategie, im betrieblichen Ablauf, an sich (in ihren einzelnen Teilen) und
- (2) die nötigen Perspektiven einbeziehen: aktuelle und künftige Kernanforderungen an die Funktion sowie die Sichtweisen der Schlüsselpersonen.

Dieses systematische Vorgehen kostete die ORBIS-Eigentümer erhebliche Energie und Zeit. Sie betrachten dies als Preis dafür, dass sie bis dahin vom Unternehmensgeschehen weit entfernt waren und betonen rückblickend, dass sich ihr Aufwand längst ausgezahlt habe.

Die Eigentümer von DELTAN und ORBIS gingen die Funktionsprüfung ergebnisoffen an und richteten die Funktionen neu aus: Im Kontext der Strategie betrachtet wurde bei DELTAN der Leistungsauftrag der

Geschäftsführungsfunktion deutlich verändert und bei ORBIS geklärt, dass die Funktion auf Topebene unverzichtbar und deshalb wieder einzurichten ist, um die Unternehmensziele zu erreichen. Mit Blick auf den betrieblichen Ablauf wurde bei DELTAN unter anderem die Funktion Unternehmensentwicklung neu eingerichtet, bei ORBIS dem Immobilienressort das Controlling der Bau- und Instandhaltungsmaßnahmen zugeordnet. Als Konsequenz für die Funktion an sich wurde bei der ORBIS zudem die vom künftigen Inhaber erwartete Rollenwahrnehmung neu bestimmt („Dienstleister“ statt „Bauherr“).

Durch ihr systematisches Vorgehen kommen die Eigentümer beider Unternehmen über deutliche Korrekturen zu aktualisierten Funktionsprofilen, die sowohl zu den Profilen der anderen Funktionen und den Unternehmenszielen passen als auch in sich konsistent sind: Erwartete Tätigkeiten, festgelegte Rollen und Zuständigkeiten sind aufeinander abgestimmt. Auf dieser Basis konnten sie dann realistische Ziele für die Funktion und deren Inhaber bestimmen.

Abstriche an diesem Vorgehen oder gar ein **Verzicht auf Systematik** präjudizieren fehlerhafte Funktionsprofile, die im weiteren Besetzungsprozess gewöhnlich zumindest für „Verwirrung“ sorgen. Aus unserer Studie können wir noch über einige typische Fehler und direkte Konsequenzen berichten. Zunächst **typische Fehler**:

- (1) Manche legen ihrer Suche ein **veraltetes Funktionsprofil** zugrunde und halten dann Ausschau nach einer Führungskraft zur Lösung der Probleme der Vergangenheit.
- (2) Andere starten die Suche mit einem **verkürzten Funktionsprofil**. Sie zählen die Tätigkeiten möglichst vollständig auf, ohne indes Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden, ohne Sinn und Zweck der Funktion zu charakterisieren.
- (3) Einige operieren mit **lückenhaften Profilen**, sei es, weil sie sich im Wesentlichen an den aktuellen Aufgaben orientieren und künftige Kernanforderungen an die Funktion übersehen, sei es, weil sie nur bestimmen, was zu tun ist und das „wie“ übergehen
- (4) Häufig begegnen **widersprüchliche** und deshalb **konfliktträchtige Profile**, sei es, weil sie in sich widersprüchlich sind, da Beitrag, Tätigkeiten, Zuständigkeiten, Rollenwahrnehmung nicht aufeinander abgestimmt sind, sei es, weil sie zu anderen Funktionen in Widerspruch stehen, etwa bei Zuständigkeitslücken oder (ungewollten) Überlap-

pungen, oder weil sie nicht kohärent mit den Unternehmenszielen sind, z.B. nicht auf Basis des eigenen Geschäftsmodells entwickelt, sondern von anderen kopiert wurden.

Einige **direkte Konsequenzen**:

- (1) **Sehr gute Führungskräfte**, sofern sie sich nach Lektüre eines mangelhaften Funktionsprofils überhaupt bewerben, **decken als Bewerber solche Schwächen auf**. Bei unbefriedigenden Antworten steigen sie dann meist aus dem Verfahren aus.
- (2) Des Öfteren **geraten Einstellungsverfahren aus dem Zeitplan**, weil wichtige Punkte in der Planung des Verfahrens nicht behandelt wurden und dann nachzuarbeiten sind.
- (3) Hin und wieder werden **Einstellungsverfahren abgebrochen**, weil Themen, sobald man sich mit ihnen näher beschäftigt, deutlichere Konturen gewinnen und daraufhin die offene Funktion neu definiert, z.B. ihr Verantwortungsbereich deutlich verändert, oder aufgelöst wird.
- (4) In einem Beispiel unserer Studie entschied ein Aufsichtsrat in der Zeit zwischen Vertragsabschluss und Amtsantritt der neuen Marketinggeschäftsführerin, das Marketing dem Vertriebsgeschäftsführer zu unterstellen und intern zu besetzen. Dabei fiel der materielle Schaden, die **Nichtantrittsprämie für die bestellte Marketingmanagerin** in Höhe eines Jahresgehalts, weit weniger ins Gewicht als der immaterielle Schaden, z.B. die kritische Kommentierung, dass das Unternehmen auf der einen Seite trotz hohen Arbeitsdrucks Personal aus Kostengründen entlässt und auf der anderen Seite jemanden fürs Nichtstun bestens bezahlt.

6 Fazit

An den Beispielen der ORBIS und der DELTAN haben wir gezeigt, dass in Schritt 2 der Planung des Besetzungsverfahrens entscheidende Grundlagen für den späteren Erfolg der Besetzung geschaffen werden und sich umsichtige Aufsichtsräte immer wieder mit drei typischen Fragen befassen müssen: Welche Funktionen sind auf der Ebene der Geschäftsleitung nötig? Wie sind Aufgaben und Verantwortung auf diese Funktionen zu verteilen, also die Funktionsprofile zu gestalten? Wie ist das Zusammenspiel der Funktionen zu regeln?

Am Beispiel DELTAN wurde deutlich, dass sich der von der Geschäftsleitung erwartete Beitrag ändern kann, weil sich das Umfeld erheblich verändert hat und die Eigentümer angesichts der deutlichen Aufgabenerweiterung die Einrichtung einer neuen Funktion, der Unternehmensentwicklung, für notwendig hielten. Am Beispiel ORBIS wurde deutlich, dass

- (1) eine Funktion vom Inhaber eigenwillig interpretiert und an den Kundenbedarfen vorbei bzw. sogar im Gegensatz dazu entwickelt werden kann, sodass der Nutzen der Funktion fraglich erscheint;
- (2) eine GL die Aufforderung, ihre Aufgabenverteilung selbst zu regeln, durchaus nutzen kann, um eigene Interessen auf Kosten des Unternehmens zu verfolgen;
- (3) der Aufsichtsrat die Funktionen des Topmanagements sowie die Funktionsprofile selbst bestimmen und auch für deren Zusammenspiel eine durchdachte Ordnung festlegen muss.

Aufsichtsräten, die wie die ORBIS-Eigentümer in ihren ersten beiden Anläufen vorgehen, unterlaufen in Schritt 2 Fehler, die sie später kaum oder nur mit erheblichem Aufwand korrigieren können. Solange sie den grundlegenden Kurs des Unternehmens, die Strategie und die wesentlichen Aufgaben nicht gut kennen, fehlen ihnen entscheidende Kriterien für Geschäftsverteilung und Besetzungsplanung. So können sie faktisch weder beurteilen, wie diese Aufgaben im Interesse und Sinn des Unternehmens zu verteilen sind und aus dieser Perspektive das Zusammenspiel innerhalb des Topmanagements zu regeln ist noch ein zur Strategie und den konkreten Aufgaben passendes Anforderungsprofil für die Kandidatensuche entwickeln. Sie halten sich heraus, solange es irgendwie geht und stützen später ihre dann dennoch fälligen Entscheidungen auf eigene punktuelle Eindrücke oder auf Empfehlungen anderer.

In solch führungslosen Konstellationen kann die Geschäftsleitung dann neben der Strukturorganisation des Unternehmens auch die eigene Geschäftsverteilung und Geschäftsordnung sowie das Zusammenspiel mit dem Aufsichtsrat bestimmen und faktisch nach Belieben agieren – im Sinn des Unternehmens oder nach anderen Kriterien. Es kommt zwar durchaus vor, dass Geschäftsführer dann tatsächlich überlegt zum Wohl des Unternehmens handeln und diesem alles andere nachordnen. Weit- aus häufiger indes neigen Geschäftsführer dazu, zuerst ihren eigenen Vorteil zu verfolgen, z.B. verhindern manche eine sinnvolle Neugestaltung der Exekutive; einige filettieren die (gerade oder demnächst) unbesetzte Funktion und teilen deren Aufgaben untereinander auf; andere

unterlaufen eine Machtteilung und vertreiben Mitspieler, die ihnen zu stark werden. Aufsichtsräte, die solche Konstellationen ermöglichen, versäumen es, Entscheidungen zum Nachteil des Unternehmens wirksam vorzubeugen und werden von diesem Fehler mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit früher oder später eingeholt.

Das überlegene Vorgehen besteht darin, das Topmanagement nach funktionalen Kriterien zu organisieren: Nachdem in Schritt 1 der Planung die Kernaufgaben des Unternehmens und der Geschäftsleitung auf Basis von Firmenzweck, Zielen und Strategie definiert sind, geht es in Schritt 2 der Planung darum, angesichts einer freien Stelle zu bestimmen, welche Funktionen auf der Ebene der Geschäftsleitung zur optimalen Erfüllung der Kernaufgaben nötig sind. Dann sind diese Aufgaben auf die einzelnen Funktionen zu verteilen, deren Profile zu aktualisieren und das Zusammenspiel innerhalb der Geschäftsleitung zu regeln.

Umsichtige Aufsichtsräte **führen** das Verfahren durchgängig. Sie befassen sich iterativ, nicht nur angesichts einer freien Stelle, aber auch und gerade dann, wenn Nachfolgeregelungen anstehen, mit ihrem Topmanagement und dessen Funktionen. Sie prüfen im Kontext der Firmenstrategie, ob die strategischen und operativen Aufgaben auf Geschäftsleitungsebene noch richtig verteilt sind: Kann das Exekutivorgan so organisiert bleiben wie bisher oder ist eine Funktion neu einzurichten, zu streichen oder zu aktualisieren? Dann bestätigen oder aktualisieren die Aufgabenverteilung innerhalb des Topmanagements, beschreiben die Anforderungen an jede (ggf. auch an eine neu einzurichtende und zu besetzende) Funktion und deren Leistungsauftrag und bestimmen die kurz- u mittelfristigen Ziele für jede Funktion und deren Inhaber sowie die insgesamt nötige Unterstützung. Sie gestalten Geschäftsverteilung und Funktionsprofile, manchmal auch die Geschäftsordnung neu, statt es der Geschäftsleitung zu überlassen oder sie sogar ausdrücklich zu beauftragen, ihre Arbeitsweise intern zu regeln, z.B. über die Aufgabenverteilung innerhalb der Geschäftsleitung, die Zuschnitte der Ressorts und die Regeln der Zusammenarbeit selbst zu entscheiden oder das Funktionsprofil für eine neue Stelle festzulegen (z.B. beim geplanten Wandel von der Allein- zur Zweiergeschäftsführung).

Umsichtige Aufsichtsräte aktualisieren die Organisation des Topmanagements indes nicht im Alleingang, sondern halten es sogar für unverzichtbar, **Schlüsselpersonen** von Beginn an **qualifiziert zu beteiligen** und auf diese Weise auch frühzeitig in die Verantwortung für die Umsetzung zu nehmen. Sie gewinnen ein genaueres und realistisches Bild, wenn sie

auch die Sichtweisen derer bedenken, die das Geschäft täglich betreiben und gut kennen. Schließlich sind auch die von den jeweiligen Funktionen erwarteten Beiträge mit diesen Personen zu vereinbaren – **statt** die Zweckmäßigkeit der Aufgabenverteilung, einzelnen Funktionen und deren Zusammenspiel allein aus einer einzigen, nämlich ihrer eigenen Perspektive zu beurteilen.

Der **HR-/PE-Leiter** gehört zu den Schlüsselpersonen und bringt zudem noch eine weitere Qualität ein: 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.

Umsichtige Aufsichtsräte erlauben keine Abstriche an der **Systematik**, sondern wenden die dazu nötige Zeit und Energie auf, um die einzelnen Funktionen und deren Zusammenspiel gründlich zu analysieren und zu bewerten und sich mit den Auffassungen der Schlüsselpersonen angemessen zu befassen. Erst danach bestätigen oder aktualisieren sie die Funktionen und sorgen dabei für ein im Ganzen stimmiges Profil, so dass die von jeder Funktion erwarteten Beiträge das Erreichen der Unternehmensziele unterstützen, jedes Funktionsprofil zu den anderen Funktionsprofilen auf gleicher Ebene passt und die von jeder Funktion und deren Inhaber erwarteten Tätigkeiten, Rollenwahrnehmungen und Zuständigkeiten aufeinander abgestimmt sind. Sie gehen diese Funktionsprüfung ergebnisoffen an und nehmen gewöhnlich diverse Korrekturen vor. Gelegentlich kommt es auch zu radikalen Veränderungen bis hin zum Wegfall der Funktion – statt sich nicht oder allenfalls oberflächlich mit der Arbeitsweise der Geschäftsleitung zu befassen und der Kandidatensuche ein Funktionsprofil zugrunde zu legen, das veraltet oder lückenhaft, oft sogar in sich, in Bezug auf andere Funktionen oder in Bezug auf die Unternehmensziele widersprüchlich ist.

Die Eigentümer von DELTAN und ORBIS (im dritten Anlauf) engagieren zur Qualitätssicherung des Besetzungsverfahrens einen **unabhängigen Berater**, der sie schon bei der Klärung der Ausgangslage für die mögliche Nachfolgeregelung methodisch und fachlich unterstützt, die Sequenzen im Besetzungsprozess umsichtig moderiert und sich voll und ganz auf die Beratung konzentrieren kann, (weil er keine Eigeninteressen ver-

folgen, z.B. im Gegensatz zu Headhuntern keine eigenen Kandidaten durchbringen muss).

Indem umsichtige Aufsichtsräte ihr Exekutivorgan auf Basis fundierter Daten organisieren, können sie beurteilen, ob eine Funktion neu einzurichten oder eine freie Stelle wieder zu besetzen ist. Sie gewinnen ein recht klares Bild von der Aufgabe, für die sie dann eine Führungsperson suchen, sind damit für die vertiefenden Kandidateninterviews und die Referenzgespräche in Phase 2 gut gerüstet und können sie selbstsicher und zielgerichtet führen. Sie haben sie auch schon Grundlagen für Phase 3 geschaffen, in der sie mit der dann bestellten Führungskraft Anfangsauftrag und längerfristige Ziele vereinbaren und ihr erläutern, wie sie tätig werden und welche Ergebnisse sie zu bestimmten Zeitpunkten erreichen sollte, um die Erwartungen des Aufsichtsgremiums zu erfüllen.

Alles in allem haben sich die Eigentümer von DELTAN und ORBIS auf diese Weise eine solide Basis für die Bestimmung des Kompetenzprofils – den nächsten Schritt – geschaffen, in dem zu beantworten ist, was der künftige Inhaber können, wissen und wollen muss, um diese Aufgabe zu meistern.

Literatur

Zu Anforderungsprofilen (stellvertretend für viele):

Brake, Jörg/Zimmer, Dieter: Praxis der Personalauswahl. Würzburg 1998, 3. Auflage 2002

Jetter, Wolfgang: Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden. Stuttgart 1996, 2. Auflage 2003

Sick, Jean Jacques: Entwicklung und Führung. Arbeitspapiere des 'Institut pour le Développement Organisationnel'. Chantilly 1991 – 1994

Wübbelmann, Klaus: Management-Audit. Unternehmenskontext, Teams und Managerleistung systematisch analysieren. Wiesbaden 2001

Wübbelmann, Klaus: Handbuch Management Audit. Göttingen 2005

Zu einzelnen Artikeln unserer Studie „Führungswechsel erfolgreich gestalten“:

Trauth, Franz/Nadig, Toni (2007a): Konstruktive Rollen und Beiträge der HR-/PE-Funktion und anderer Schlüsselpersonen bei der Besetzung von Spitzenfunktionen. In: SCHMID, Michael/LASKE, Stephan/ORTHEY, Astrid (Hg.): Handbuch Personal Entwickeln. 113. Erg.-Lfg., Juni 2007, Beitrag 7.33 Seiten 1–38.

Trauth, Franz/Nadig, Toni (2007b): Besetzung an Firmenzielen und Strategie ausrichten. Schritt 1 in der Besetzung von Spitzenfunktionen. In: SCHMID, Michael/LASKE, Stephan/ORTHEY, Astrid (Hg.): Handbuch Personal Entwickeln. 114. Erg.-Lfg., August 2007, Beitrag 7.34, Seiten 1–35

