

## Gastbeitrag

# Kriterien für den Chefposten

Die Beförderungskultur führt immer wieder dazu, dass Führungspositionen falsch besetzt werden – eine Bremse für den Unternehmenserfolg. Neben fachlicher Kompetenz sollte mehr darauf geachtet werden, welche Anforderungen Führungskräfte heute tatsächlich erfüllen müssen. Dominic Späth stellt in seinem Gastbeitrag für den baustoffmarkt die wichtigsten Kriterien vor.

„Getting the right people in the right jobs is a lot more important than developing a strategy“ – so formulierte es schon der ehemalige General-Electric-Chef Jack Welch. Besonders wichtig für den Erfolg von Unternehmen ist, dass Führungspositionen mit den richtigen Personen besetzt sind. Gute Führungskräfte können Entscheidungen treffen, die das Unternehmen in die richtigen Bahnen lenken, und ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren.

Viele Chefposten sind jedoch falsch besetzt. Nach einer Studie der Inter-

nationalen Hochschule Bad Honnef (2017) ist nur jeder dritte Chefposten richtig besetzt. Zwei Drittel aller Führungskräfte sind demnach falsch eingesetzt. Als einen zentralen Grund für die Fehlbesetzungen identifiziert die Studie die gängige Beförderungskultur in Deutschland.

Auch in der Baubranche ist die Beförderungskultur weit verbreitet. Wer als Fachkraft mit herausragenden Leistungen glänzt, wird häufig in eine Führungsrolle befördert. Auf Managementfähigkeiten wird dagegen insgesamt zu wenig geachtet.

Dieses Vorgehen kann erhebliche wirtschaftliche Schäden mit sich bringen. Stellt sich im Nachhinein heraus, dass die Fachkraft nicht als Führungskraft geeignet ist, leidet das Unternehmen unter schlechtem Management, frustrierten Mitarbeitern und einer höheren Fluktuation. Noch dazu hat es eine herausragende Fachkraft verloren.

## Selbstführung als Kompetenz

Es lohnt sich, im Vorhinein zu beachten, welche Anforderungen Top-Manager tatsächlich erfüllen sollten, und Kandidaten genauestens daraufhin zu überprüfen. Nicht die fachliche Kompetenz sollte im Mittelpunkt stehen, sondern andere Faktoren sollten ein deutlich stärkeres Gewicht bekommen: Führungskräfte sollten als Persönlichkeit gefestigt sein und sich selbst führen können. Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen. Eine Eigenschaft, die altersunabhängig ist. Wichtig ist zudem Reflektionsfähigkeit. Wer sein eigenes Handeln hinterfragen und analysieren kann, ist den Herausforderungen im Führungsalltag besser gewachsen und kann mehr Effektivität und Effizienz erreichen. Auch auf Empathie und soziale Kompetenz sollte geachtet werden – Fähigkeiten, die für den Umgang mit Mitarbeitern zentral sind. Immer bedeutender wird auch Kommunikationsfähigkeit. Denn Unternehmen müssen sich immer schneller an neue Marktgegebenheiten anpassen, ohne die Strategie aus den Augen zu verlieren; ein Manager muss folglich notwendige Anpassungen gut und gezielt an seine Mitarbeiter kommunizieren können, sodass sie von allen verstanden und mitgetragen werden.

Wichtig außerdem: Der Kandidat sollte zur Unternehmenskultur passen. Wer von seinem Verhalten, seinen Eigenschaften und seinen Werten her gut ins Unternehmen passt, kann authentisch auftreten, ist selbstmotivierter und kann seine Mitarbei-

## Info

### Akademisierung verschärft Fachkräftemangel

51 Prozent der deutschen Firmen haben Probleme bei der Stellenbesetzung. Das zeigt die von der Manpower-Group in Auftrag gegebene Studie „Fachkräftemangel 2018“. Demnach macht sich die zunehmende Akademisierung der Gesellschaft bemerkbar. So findet mehr als jeder sechste Betrieb keine Handwerker. 15 Prozent der Personaler haben die größten Schwierigkeiten, Facharbeiter wie Elektriker, Schweißer oder Mechaniker zu rekrutieren. Selbst Ingenieure zu finden erscheint Entscheidern deutlich leichter, vier Prozent sehen hier Engpässe. IT-Fachkräfte folgen auf dem dritten Platz, da drei Prozent am längsten nach ihnen suchen müssen, so die Studienergebnisse. Der Hauptgrund für unbesetzte Jobs ist für 34 Prozent der Befragten, dass es zu wenige oder keine Bewerber auf die Stellenausschreibung gibt. Für 27 Prozent ist der Mangel an Kandidaten mit der geforderten Qualifikation der Grund, an dem die Stellenbesetzung scheitert. Auf die Herausforderung des Fachkräftemangels reagieren die Firmen der Studie zufolge vor allem mit Weiterbildungsangeboten. Weitere Strategien: Qualifikationsanforderungen senken, Kandidatenkreis erweitern, Arbeitszeitmodelle flexibilisieren, Zeitarbeiter einstellen, Gehalt erhöhen.



FOTO: FOTOLIA

ter besser motivieren. Dazu sollte zunächst klar sein, was die eigene Unternehmenskultur auszeichnet.


Eine Vielzahl an Anforderungen, die eine Führungskraft erfüllen sollte. Wenn es keine geeignete interne Person gibt, oder wenn man die interne Person mit Kandidaten von außen vergleichen will, um eine optimale Besetzung der Schlüsselposition sicherzustellen: Wie lässt sich ein Top-Kandidat finden? Generell gilt: Es wird immer schwieriger, geeignete Personen zu finden. Zum einen sinkt aufgrund der demografischen Entwicklung die Zahl der Kandidaten. Zum anderen sind gerade jüngere Manager heute weniger als früher bereit, für einen neuen Arbeitsplatz umzuziehen. Direktsuche gewinnt an Bedeutung. Um dennoch einen herausragenden Kandidaten zu finden, gilt es, von vornherein die richtige Suchmethode zu wählen. Traditionelle Anzeigenschaltungen sind für Besetzungen im Top-Management meist nicht zielführend; sie eignen sich eher für Stellen, für die es eine Vielzahl an Bewerbern gibt. Hinzu kommt, dass Kandidaten ab einem bestimmten Level nicht mehr Print- und Online-Medien nach Anzeigen durchforsten möchten. Das sogenannte „Active Sourcing“ über soziale Netzwerke wie Xing oder LinkedIn

stößt ebenfalls schnell an seine Grenzen. Immer mehr Menschen wollen nicht mehr darüber angesprochen werden – zu häufig und zu ungezielt geschah dies in der Vergangenheit. Auch sind hier weitaus nicht alle potenziellen Kandidaten mit einem Profil präsent.

Eine Möglichkeit, einen qualitativ hochwertigen Kandidatenpool für eine Führungsposition zu erhalten, ist die Direktsuche. Dabei spricht ein Personalberater potenzielle Kandidaten direkt an. Unternehmen setzen insgesamt verstärkt auf diese Suchmethode: Die Zahl der Positionen für Führungskräfte und Experten, die mithilfe von Personalberatungen besetzt wurden, ist in den letzten Jahren dem Bundesverband deutscher Unternehmensberater (BDU) zufolge kontinuierlich gestiegen. Waren es 2011 noch insgesamt 48800 Positionen, waren es 2017 rund 68000 Positionen.

Wer einen Personalberater einschalten möchte, sollte jedoch darauf achten, dass es ein guter und seriöser Anbieter ist. Es gibt zahlreiche „schwarze Schafe“ in der Branche, wie eine Studie von Prof. Dr. Thorsten Petry im Auftrag des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) ergab: So erlebten sechs von zehn Unternehmen bereits unseriöse Ar-

beitsweisen von Personalberatern beziehungsweise Headhuntern. Ein Grund dafür ist, dass die Berufsbezeichnungen nicht geschützt sind.

Vielen Personalern fällt es schwer, zwischen guten und schlechten Personalberatern zu unterscheiden. Orientierung gibt beispielsweise der „Kodex des guten Headhunting“, den der BPM entwickelt hat. Er definiert Kriterien, auf die Unternehmen bei der Auswahl eines Personalberaters achten sollten. Dazu gehören beispielsweise ein ausgezeichnetes Netzwerk und Branchenkenntnisse – wichtige Voraussetzungen, um einen guten Zugang zu geeigneten Kandidaten zu haben. Auch sollte geprüft werden, ob der Personalberater bereits selbst Erfahrung als Führungskraft in einer Firma außerhalb des Consultingbereichs gesammelt hat. Dadurch kann er die Anforderungen, die die Führungskraft erfüllen muss, besser einschätzen und beurteilen, ob ein Kandidat passt. Besonderes Augenmerk sollte das Unternehmen bei der Auswahl des Headhunters zum Beispiel auch auf den Suchprozess legen: Wird ein präzises Anforderungsprofil erstellt? Wird die Unternehmenskultur mitberücksichtigt? Wird gegenüber dem Kunden transparent gearbeitet? Wer bei der Auswahl eines Personalberaters die Kriterien des BPM zugrunde legt, stellt die Weichen für eine Top-Besetzung der Schlüsselposition. 

## Der Autor



Dominic Späth ist Geschäftsführer der unabhängigen Personalberatung Späth Boje GmbH. Die Personalberatung unterstützt große und mittelständische Unternehmen bei der Besetzung von Schlüsselpositionen. Ein Schwerpunkt liegt in der Baubranche, hier war Dominic Späth zuvor langjährig als Geschäftsführer und Manager tätig. Im Juni 2018 wurde die Personalberatung Späth Boje als „Top Consultant“ ausgezeichnet.