

Neun Monate blind: Die Geschichte von Markus

Wie ein Geschäftsführer die
Vertriebsleitung neu besetzte, alles richtig
machte und trotzdem drei Quartale lang
nicht wusste, woran er war.

KAPITEL 1

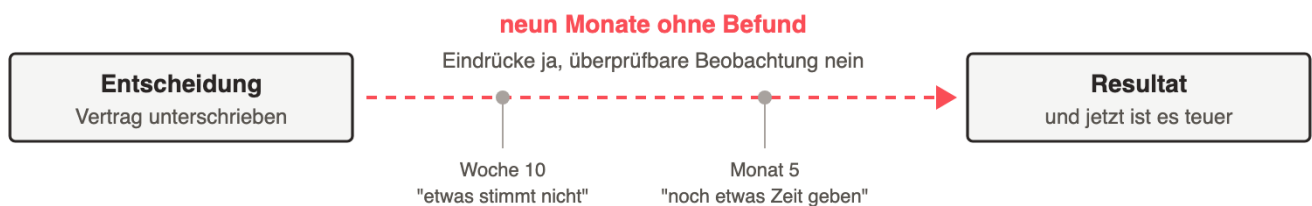
Der Vertrag liegt unterschrieben auf dem Tisch

Markus führt ein Schweizer Industrieunternehmen mit 140 Mitarbeitenden. Die Vertriebsleitung war acht Monate offen. Jetzt liegt der unterschriebene Vertrag vor ihm.

Er hat nichts ausgelassen. Elf Bewerbungen gesichtet, vier Gespräche geführt, einen Eignungstest eingesetzt, zwei Referenzen angerufen. Sabine war in jeder dieser Etappen die Stärkste. Sie kennt die Branche, sie hat ein Team dieser Grösse schon geführt, und im dritten Gespräch hat sie ruhig und strukturiert über eine frühere Krisensituation berichtet.

Markus erlaubt sich einen Moment der Erleichterung. Er denkt, der Auswahlprozess sei jetzt abgeschlossen.

Tatsächlich beginnt hier der Teil, über den niemand mit ihm gesprochen hat.



Zwischen der Entscheidung und dem ersten belastbaren Resultat liegt eine Strecke, auf der niemand einen gemeinsamen Massstab hat.

KAPITEL 2

Woche zehn, und etwas stimmt nicht

Sabine arbeitet. Sichtbar, engagiert, so wie erwartet. Die Pipeline-Reviews finden statt, die Termine stehen im Kalender, das Team spricht gut über sie.

Und trotzdem sitzt Markus in seinem Büro und hat ein Gefühl, das er nicht in Worte fassen kann. Die Reviews haben nicht die Schärfe, die er sich erhofft hatte. Er formuliert es nicht aus. Man gibt einer neuen Führungskraft Zeit, das gehört sich so.

Was Markus in dieser Zeit erlebt, hat einen Namen. Die Person ist da, sie arbeitet, und trotzdem lässt sich nicht sagen, ob sie wirkt. Er kann kein einziges konkretes Beispiel nennen, weder für ein gutes noch für ein schlechtes Zeichen. Er hat nur einen Gesamteindruck.

Ein Gesamteindruck lässt sich nicht überprüfen. Zwei Menschen, die dieselbe Sitzung besucht haben, kommen zu verschiedenen Eindrücken, und keiner von beiden kann belegen, dass er recht hat.

KAPITEL 3

Das Wort, das nichts festlegt

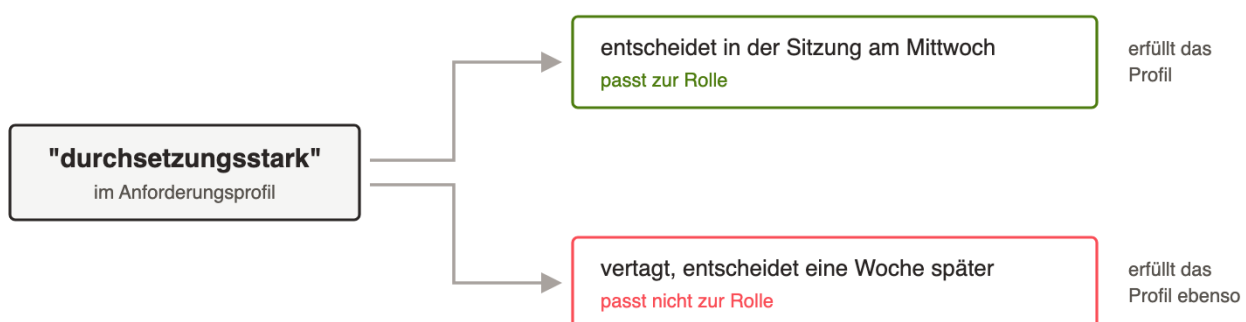
Markus hat kein Beobachtungsproblem. Er beobachtet genug. Ihm fehlt der Massstab, gegen den er das Beobachtete halten könnte.

Im Anforderungsprofil stand "durchsetzungsstark". Das Wort wirkte eindeutig. Alle im Raum haben genickt.

Nehmen Sie zwei Personen, die dieses Wort beide für sich beanspruchen. Die eine entscheidet in der Sitzung am Mittwoch und trägt die Konsequenzen. Die andere hört zu, vertagt, sammelt im Nachgang Argumente und bringt die Entscheidung eine Woche später durch, dafür mit breiterer Rückendeckung.

Beide würden sich im Gespräch als durchsetzungsstark beschreiben. Beide hätten damit nicht ganz unrecht. Nur eine der beiden Varianten passt zu einer Rolle, in der am Mittwoch entschieden werden muss.

Das Anforderungsprofil kann diesen Unterschied nicht abbilden. Es bleibt beim Wort stehen, statt die Situation zu beschreiben, in der sich das Wort beweisen muss.



Ein Begriff, zwei gegensätzliche Handlungen. Beide erfüllen das Anforderungsprofil, nur eine erfüllt die Rolle.

KAPITEL 4

Warum es so lange dauert, bis etwas sichtbar wird

Markus schaut auf Resultate. Umsatz, Abschlussquote, Kundenbindung. Das ist naheliegend, denn dafür wurde die Rolle besetzt.

Resultate kommen aber spät, und sie hängen von vielem ab, das Sabine nicht steuert. Der Auftragsbestand aus dem Vorjahr, die Preisentwicklung im Markt, ein Wettbewerber mit neuem Produkt, zwei Kündigungen im Aussendienst. Wenn der Umsatz im dritten Quartal einbricht, sagt das über Sabines Handeln fast nichts.

Zwischen dem Handeln einer Person und dem Resultat des Unternehmens liegt die Wirkung. Die Wirkung ist das, was sich unmittelbar durch dieses Handeln verändert: ob eine Entscheidung fällt, ob ein Kunde eine Antwort bekommt, ob das Team weiss, woran es ist.

Wirkung ist früh sichtbar. Sie ist näher an dem, was die Person tatsächlich tut, und weiter weg von allem, was sie nicht beeinflussen kann. Wer auf Resultate wartet, wartet Quartale. Wer auf Wirkung schaut, sieht in Wochen.



Handeln lässt sich in Wochen beobachten. Auf Resultate warten Sie Quartale, und dann sind sie mehrdeutig.

KAPITEL 5

Was Markus gefehlt hat

Kein besserer Test. Kein längeres Gespräch. Ein Blatt Papier, das vor dem ersten Arbeitstag festhält, was diese Rolle bewirken soll und woran man das im Alltag erkennt.

Darauf stehen drei Dinge. Erstens die erwartete Wirkung der Rolle: Was soll anders sein, wenn sie gut besetzt ist. Zweitens die Annahmen darunter: Woran glauben wir, damit diese Erwartung überhaupt Sinn ergibt. Drittens drei bis fünf Situationen, die in dieser Rolle sicher vorkommen, und zu jeder das erwartete Handeln.

Für die Vertriebsleitung könnte eine dieser Situationen so aussehen: "In der wöchentlichen Preistrunde, wenn der Aussendienst eine Anpassung mit nachvollziehbaren Argumenten ablehnt, entscheidet die Vertriebsleitung in derselben Sitzung und begründet die Entscheidung kurz gegenüber dem Team."

Das ist keine Wunschliste und kein Leitbild. Es ist ein Bezugspunkt: ein Satz, bei dem zwei Beobachter unabhängig voneinander zum selben Urteil kommen, ob er eingetreten ist oder nicht.

Wirkungs-Massstab: Vertriebsleitung	
1. Erwartete Wirkung	Was soll anders sein, wenn die Rolle gut besetzt ist?
2. Annahmen darunter	Woran glauben wir, damit diese Erwartung Sinn ergibt?
3. Drei bis fünf Alltagssituationen	"In der Preistrunde, wenn der Aussendienst ablehnt: entscheidet in derselben Sitzung."

Ein Dokument pro Schlüsselrolle. Es gehört dem Unternehmen und überdauert die einzelne Besetzung.

KAPITEL 6

Die Gegenrechnung

Nehmen wir an, Markus hätte diesen Bezugspunkt vor Sabines erstem Arbeitstag festgelegt. Was wäre dann passiert?

In Woche vier lehnt der Aussendienst eine Preisanpassung ab, mit nachvollziehbaren Argumenten. Sabine hört zu, sagt eine Prüfung zu und vertagt auf die nächste Runde. In Woche fünf wiederholt sich das.

Zwei Vertagungen in Folge an derselben Stelle sind ein Befund, kein Eindruck. Sie lassen sich in fünf Minuten festhalten: Wurde entschieden, ja oder nein, in welcher Sitzung, mit welcher Begründung.

Markus hätte in Woche fünf gewusst, was er tatsächlich erst nach neun Monaten wusste. Nicht als Bauchgefühl, sondern an zwei konkreten Vorgängen mit Datum. Und er hätte zu einem Zeitpunkt gewusst, an dem sich noch etwas ändern lässt.

Wöchentliche Preistrunde, Bezugspunkt: entscheidet in derselben Sitzung

erwartet	entsch.	entsch.	entsch.	entsch.	entsch.	entsch.
beobachtet	entsch.	entsch.	entsch.	vertagt	vertagt	entsch.
	Woche 1	Woche 2	Woche 3	Woche 4	Woche 5	Woche 6

Zwei Vertagungen in Folge sind ein Befund, kein Eindruck.

Erwartetes Handeln und beobachtetes Handeln nebeneinander. Die Differenz ist der Befund.

KAPITEL 7

Drei Antworten, und keine vierte

Ein Vergleich zwischen erwartetem und beobachtetem Handeln endet immer an einer von drei Stellen.

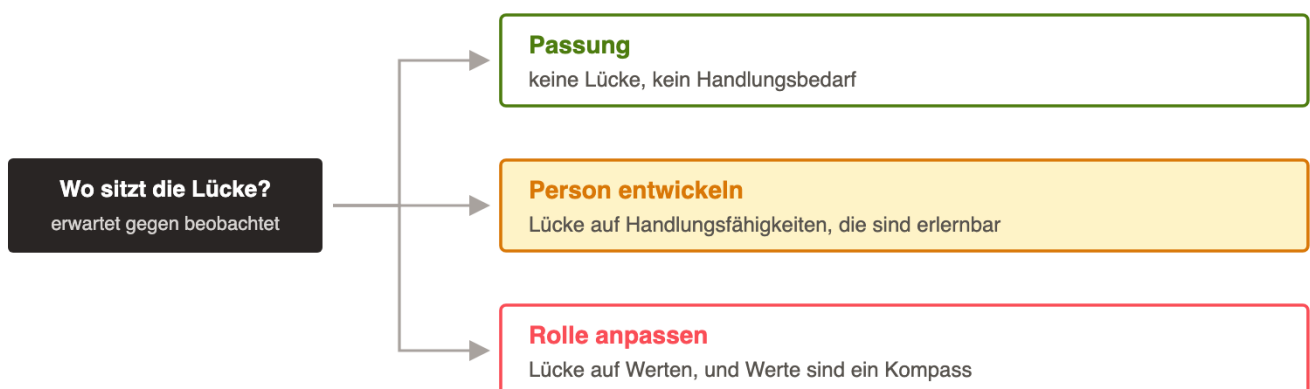
Passung. Erwartetes und beobachtetes Handeln stimmen überein. Es gibt nichts zu tun, und das ist auch eine Information.

Person entwickeln. Die Lücken liegen auf Handlungsfähigkeiten. Die sind erlernbar. Hier lohnt sich Begleitung, und man weiss, woran genau gearbeitet wird.

Rolle anpassen. Die Lücken liegen auf Werten. Werte sind ein Kompass und kein Werkzeugkasten. Wer sie ändern will, kämpft gegen die Person statt mit ihr. Hier wird der Zuschnitt der Rolle verändert, nicht der Mensch.

Der Unterschied zu einem Persönlichkeitstest liegt genau hier. Ein Test gibt ein Dokument zurück, das jemand interpretieren muss. Ein Vergleich gegen Bezugspunkte gibt eine Entscheidung zurück.

Im Fall von Sabine lag die Lücke auf einer Handlungsfähigkeit. Sie war entwickelbar. Nur hatte in Monat neun niemand mehr die Geduld, das herauszufinden.



Wo die Lücke sitzt, entscheidet, was zu tun ist. Eine vierte Möglichkeit gibt es nicht.

Was diese Geschichte mit Ihnen zu tun hat

Die Geschichte von Markus ist kein Einzelfall und kein Versagen. Er hat den Auswahlprozess besser gemacht als die meisten. Der Fehler lag nicht in der Auswahl, er lag davor: Niemand hatte festgehalten, woran man erkennen würde, ob die Rolle wirkt.

Eine Fehlbesetzung in einer Schlüsselrolle kostet ein Schweizer KMU ab CHF 100'000. Der grössere Verlust sind die neun Monate, in denen niemand handeln konnte, weil niemand etwas belegen konnte.

Welche Schlüsselrolle in Ihrem Unternehmen ist gerade in dieser Zone?

<https://360-talents.com/strategie-call>