Mara Freitag

TAGEBUCH EINES PERSONALERS

100 Wahrheiten über Recruiting, Führungskräfte und den täglichen Unternehmenswahnsinn

© 2026 Mara Freitag
Illustration: Mara Freitag
Umschlaggestaltung: Mara Freitag

Hinweis zu KI-generierten Inhalten:
Die Illustrationen sowie Elemente der Umschlaggestaltung dieses Buches wurden unter Verwendung generativer KI (ChatGPT, OpenAI) erstellt und redaktionell bzw. gestalterisch bearbeitet.

Druck und Vertrieb im Auftrag der Autorin/des Autors:
Buchschmiede von Dataform Media GmbH
Julius-Raab-Straße 8
2203 Großebersdorf
Österreich

www.buchschmiede.at – Folge deinem Buchgefühl!
Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung:
info@buchschmiede.at

ISBN:
978-3-99203-505-2 (Paperback)
978-3-99203-504-5 (E-Book)

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und der:s Autor:in unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Für alle Führungskräfte, Mitarbeitenden und Geschäftsführer:innen,
die mir über die Jahre Stoff für dieses Buch geliefert haben.

Bevor wir beginnen

Ich arbeite seit vielen Jahren im HR. Lange genug, um zu wissen, dass kaum ein Satz so zuverlässig Arbeit erzeugt wie:
„Ich brauch eh nur kurz deine Hilfe."

„Kurz" ist im Unternehmensalltag keine Zeitangabe. Es ist eine Drohung.
Dahinter kann sich alles verbergen: eine Vertragsänderung, eine Kündigung, ein Konflikt, eine Gehaltsfrage, ein Bonusmodell oder eine Führungskraft, die seit sechs Monaten ein Problem beobachtet und heute zu dem Schluss gekommen ist, dass HR es bis Mittag lösen sollte.

Ich habe in kleinen Unternehmen gearbeitet, in größeren Strukturen, in schnell wachsenden Organisationen und dort, wo Wachstum vor allem bedeutete, dass die Probleme schneller wurden. Ich habe Personalverrechnung gelernt, Personalmanagement studiert, Teams geführt, beraten, aufgebaut, repariert und mehr Excel-Listen gesehen, als einem Menschen emotional zugemutet werden sollte.

Und irgendwann fällt einem etwas auf:
Die meisten absurden HR-Geschichten entstehen nicht, weil Menschen grundsätzlich unfähig wären. Sie entstehen, weil Menschen Menschen sind.
Sie schieben Entscheidungen auf. Sie vermeiden unangenehme Gespräche. Sie erinnern sich selektiv. Sie verwechseln Verantwortung mit Zuständigkeit und Dringlichkeit mit schlechter Planung. Manchmal tun sie all das gleichzeitig.

Dieses Buch basiert auf genau diesen Momenten. Auf Gesprächen, Entscheidungen, Nicht-Entscheidungen, Eskalationen, Excel-Listen und jener besonderen Form von Optimismus, die Menschen dazu bringt, drei Monate nichts zu tun und anschließend „DRINGEND" in die Betreffzeile zu schreiben.
Es ist deshalb kein Lehrbuch. Es gibt hier kein Sieben-Stufen-Modell zur perfekten Employee Experience, keinen Kreis mit englischen Begriffen und keinen Pfeil, der beweist, dass am Ende alles „strategisch" wird.

Es geht um den Moment, in dem Theorie auf Unternehmensalltag trifft.
Und Unternehmensalltag gewinnt erstaunlich oft.

Dieses Buch ist übrigens auch nicht in erster Linie für HR geschrieben. HR kennt viele dieser Geschichten bereits. Wir waren dabei. Meistens mit Kaffee, einer offenen Datei und dem leisen Wunsch, für fünf Minuten in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem „Zuständigkeit" tatsächlich bedeutet, dass jemand zuständig ist.

Es ist für Geschäftsführer, Führungskräfte, Mitarbeitende und alle, die schon einmal gedacht haben:
„Warum macht HR daraus jetzt wieder so ein Thema?"

Für Geschäftsführer, die Entscheidungen treffen müssen. Für Führungskräfte, die Menschen führen sollen und manchmal lieber ein Formular hätten. Für Mitarbeitende, die von HR Dinge erwarten, die HR weder entscheiden noch zaubern kann. Und für HR selbst, wenn wir vergessen, dass Prozesskonformität noch keine gute Personalarbeit ist.

Ich mag HR trotzdem. Vielleicht sogar genau deshalb.

Weil hinter jedem absurden Prozess, jedem eskalierten Gespräch und jeder Mail mit drei Ausrufezeichen Menschen stehen. Und weil gute Personalarbeit einen Unterschied machen kann – wenn man sie lässt.

Dieses Buch soll niemanden vorführen. Dafür sind Organisationen ohne meine Hilfe ausreichend talentiert. Es soll unterhalten. Und irgendwo zwischen zwei Lachern vielleicht diesen kurzen Gedanken auslösen:
„Verdammt. Das mache ich auch."

Dann hat es seinen Zweck erfüllt.

Eine Sache müssen wir allerdings noch klären, bevor es losgeht:
Die Geschichten in diesem Buch sind so passiert. Namen, Unternehmen, Rollen, Zeitpunkte und erkennbare Details sind verfremdet.

Wer sich wiedererkennt, darf also beruhigt sein: Vermutlich bist nicht du gemeint.
Vermutlich.

Viel interessanter ist ohnehin die Frage, warum du dich wiedererkennst.

Und weil wir schon bei den Formalitäten sind: Dieses Buch ist kein arbeitsrechtlicher Ratgeber. Rechtliche Situationen dienen der Geschichte; konkrete Fälle brauchen eine konkrete Prüfung.

Das ist weniger unterhaltsam, aber deutlich günstiger als eine selbstbewusste Fehlentscheidung.

Damit wäre das geklärt. Wir können anfangen.

Die Namen wurden geändert. Die Absurditäten leider nicht.

Inhalt

Teil I – Willkommen im People Business 11
1. Wir suchen dringend. Seit drei Monaten. 11
2. Der perfekte Kandidat existiert nicht 17
3. Willkommen in der Zukunft. Sie beginnt … irgendwann. 24
4. Ich brauch eh nur kurz 30

Teil II – Führungskräfte und andere Naturgewalten 35
5. Als Geschäftsführer bin ich Gott 35
6. Nicht mein Bereich 41
7. Die Entscheidung liegt seit sechs Wochen bei Ihnen 46
8. HR soll neutral sein. Solange HR meiner Meinung ist. 51

Teil III – Mitarbeiter sind auch nur Menschen 55
9. Bei meinem alten Arbeitgeber … 55
10. Ich verdiene zu wenig. Die anderen zu viel. 60
11. Der Dauerbeschwerer 66

Teil IV – Strategisches HR. Gleich nach der Zeiterfassung. 73
12. Das bisschen HR macht sich doch von selbst. 73
13. HR soll strategischer werden 82
14. Wir brauchen keine weitere HR-Person 90
15. Excel_Final_FINAL_v7 99
16. Freigegeben heißt nicht legal. 107

Teil V – Kultur kann man nicht bestellen 114
17. Wir sind eine Familie 114
18. Der Obstkorb 122
19. Employer Branding versus Realität 131
20. Change Management – bitte ohne Veränderung 139

Teil VI – Was liegt, das pickt 147
21. Was nicht geschrieben ist, ist nie passiert. Oder doch? 147
22. Datenschutz? Die Bewerbung liegt eh nur im Postfach. 157

Teil VII – HR, bitte übernehmen Sie 166
23. Die neue Führungskraft startet morgen 166

24. Kann HR das bitte lösen? 176
25. Wir müssen Kosten sparen 185
26. HR kostet nur Geld 193
Teil VIII – Und HR? Natürlich unfehlbar. 204
27. HR macht keine Fehler…oder doch? 204
28. Wenn HR zu lange mitspielt 212
Teil IX – Am Ende sind es immer Menschen 220
29. Die Beförderung als Problemlösungsmethode 220
30. Die Mitarbeiterbefragung, deren Antwort niemand wollte 229
31. Das kann doch jeder 238
32. Warum kündigen die Leute? 246
Teil X – Und manchmal ist es einfach nur lustig 255
Bitte Martin auch anfragen 255
Bitte in den Unterschriftenlauf bringen. Oder doch nicht. 257
Hatten wir das schon besprochen? 259
Warum ich diesen Job trotzdem mache 261
Was wir aus diesem Buch mitnehmen können 263
Schlusswort – Die erste Reihe 265

Teil I – Willkommen im People Business

People Business klingt schön. Nach Menschen. Nach Kultur. Nach Entwicklung. Nach all den Dingen, die auf Karriereseiten gerne neben Fotos von lachenden Menschen in Besprechungsräumen stehen.

In der Praxis beginnt People Business allerdings erstaunlich häufig mit einem Satz wie:
„Wir brauchen dringend jemanden."
Gefolgt von:
„Das Profil schicke ich dir noch."

Hier treffen Wunschkandidaten auf reale Budgets, große Zukunftsversprechen auf etwas kleinere Veränderungsbereitschaft und vermeintlich kurze Aufgaben auf eine Realität, in der „nur schnell" erstaunlich viel Tagesarbeitszeit beanspruchen kann.

Willkommen im HR. Es geht um Menschen. Und deshalb wird es kompliziert.

1. Wir suchen dringend. Seit drei Monaten.

„Dringend" ist im Unternehmenskontext ein tolles Wort. Es beschreibt nämlich nur sehr selten, seit wann etwas dringend ist. Meistens beschreibt es den exakten Zeitpunkt, an dem die Person, bei der ein Thema seit mehreren Wochen liegt, bemerkt, dass inzwischen jemand anderer dafür verantwortlich gemacht werden könnte.

Im Recruiting lässt sich dieses Phänomen besonders schön beobachten.
Eine Stelle wird frei. HR fragt nach dem Anforderungsprofil. Dann passiert zunächst nichts. HR erinnert. Nichts. HR erinnert noch einmal. Weiterhin nichts. Irgendwann könnte man beginnen, sich Sorgen um das Wohlergehen des Fachbereichs zu machen.

Und dann - häufig nach einigen Wochen - geschieht etwas Bemerkenswertes: Die Führungskraft entdeckt ihre eigene offene Stelle. Ab diesem Moment geht alles sehr schnell.
„Wie sieht es mit der Nachbesetzung aus?"
„Wir brauchen wirklich dringend jemanden."

„Das Team ist schon völlig überlastet.“
Und mein persönlicher Favorit: „Warum dauert das Recruiting eigentlich so lange?“



Eine ausgezeichnete Frage. Vor allem, wenn das Stellenprofil seit drei Monaten im Posteingang des Fragestellers liegt.

Der Vorfall

Die Stelle war nicht kompliziert. Zumindest hatte man mir das am Anfang gesagt.
„Eigentlich suchen wir eh nur einen Ersatz für Frau Lang.“
Eigentlich ist übrigens das kleine Geschwisterchen von schnell und kurz. Drei Wörter, bei denen erfahrene HR-Menschen instinktiv beginnen, ihren Kalender zu überprüfen.
Frau Lang hatte gekündigt. Ihre Kündigungsfrist lief. Der Fachbereich wusste also nicht erst seit gestern, dass Ersatz benötigt wurde.
Wir hatten die Position gemeinsam grob besprochen und ich hatte daraus ein Stellenprofil erstellt. Aufgaben. Anforderungen. Arbeitsort. Gehaltsrahmen. Gewünschter Eintritt. Alles keine Raketenwissenschaft.
Ich schickte den Entwurf an die Führungskraft. „Bitte einmal kurz prüfen und freigeben, dann können wir ausschreiben.“
Zwei Tage später: keine Antwort. Nach einer Woche schickte ich eine Erinnerung. Keine Antwort. Nach zwei Wochen fragte ich noch einmal nach.

Diesmal kam tatsächlich etwas zurück: „Schau ich mir an."

Das war schön. Nicht ganz so schön wie eine Freigabe, aber immerhin wusste ich jetzt, dass mein E-Mail den Empfänger erreicht hatte.

Dann verging wieder Zeit. Zwischendurch traf ich die Führungskraft sogar persönlich.

„Ah ja, die Stelle! Ganz wichtig. Muss ich unbedingt machen."
„Ja."
„Erinner mich bitte noch einmal."

Das tat ich. Weil HR neben Recruiting, Personaladministration, Arbeitsrecht und Organisationsentwicklung selbstverständlich auch für das Erinnern erwachsener Menschen an ihre eigenen Aufgaben zuständig ist.
Wieder keine Freigabe.

Irgendwann war Frau Lang beinahe weg. Und dann kam er. Der Moment, auf den man sich im HR eigentlich verlassen kann.

Eine E-Mail. Betreff: DRINGEND - Nachbesetzung Frau Lang!!!

Drei Ausrufezeichen. Damit war klar: Die Lage war ernst.
In der Nachricht stand sinngemäß, das Team sei mittlerweile stark belastet, die Position müsse dringend nachbesetzt werden und man benötige schnellstmöglich geeignete Kandidaten. Außerdem die Frage: „Wie ist hier eigentlich der aktuelle Stand?"

Ich schaute auf die Nachricht. Dann auf meine letzten drei Erinnerungen. Dann wieder auf die Nachricht.

Es gibt Momente im Berufsleben, in denen Professionalität hauptsächlich darin besteht, das zu löschen, was man zuerst schreiben wollte.

Also antwortete ich sachlich. Ich erklärte, dass wir unmittelbar nach Freigabe des Stellenprofils mit der Ausschreibung starten könnten, und hängte sicherheitshalber den bisherigen Entwurf noch einmal an. Darunter die freundliche Bitte um Freigabe.
Keine zehn Minuten später klingelte mein Telefon.
„Wir müssen da jetzt wirklich Tempo machen."

„Ja.“ Wir vor allem…
„Das Team braucht dringend Unterstützung.“
„Verstehe ich.“
„Können wir nicht schon einmal ausschreiben?“
„Sobald ich deine Freigabe habe.“
Kurze Pause. „Was fehlt denn noch?“

Ich erklärte, dass unter anderem das endgültige Anforderungsprofil und der Gehaltsrahmen bestätigt werden mussten.
„Aber das haben wir doch alles schon besprochen.“
Das hatten wir. Vor ungefähr drei Monaten. Grob besprochen. Nicht final entschieden.

Es folgte jener Satz, der erstaunlich häufig fällt, wenn plötzlich Zeitdruck entsteht: „Dann mach es einfach so, wie du glaubst.“

Auch das ist ein bemerkenswertes Führungsinstrument. Wochenlang keine Entscheidung treffen und anschließend die Entscheidung an jene Person delegieren, die seit Wochen um genau diese Entscheidung bittet.

Ich schickte die finale Version nochmals per Mail. Diesmal mit dem Hinweis: „Bitte kurz mit OK bestätigen.“ Und - ich gebe zu - mit der Geschäftsführung im CC.

Manchmal braucht es keine komplizierten Eskalationsprozesse. Manchmal braucht es lediglich Sichtbarkeit.

Sieben Minuten später kam: „OK, freigegeben.“
Drei Monate. Vier Erinnerungen. Ein Telefonat. Sieben Minuten. Recruiting kann wirklich wahnsinnig effizient sein.

Die Wahrheiten

> ***Wahrheit #1: Eine offene Stelle ist nicht automatisch ein HR-Problem.***

HR kann den Recruitingprozess steuern, Kandidaten suchen, Inserate erstellen, Interviews koordinieren und beraten. Was HR nicht kann: dem Fachbereich die Entscheidung abnehmen, wen er eigentlich sucht.

Wenn Anforderungen, Budget oder Rahmenbedingungen fehlen, ist Recruiting nicht langsam. Recruiting wartet. Das sieht von außen ähnlich aus, ist aber organisatorisch etwas völlig anderes.

Wahrheit #2: Dringlichkeit entsteht erstaunlich oft erst durch Liegenlassen.

Eine Position wird nicht plötzlich dringend, weil HR zu langsam gearbeitet hat. Manchmal wird sie dringend, weil notwendige Entscheidungen wochenlang nicht getroffen wurden.
Das Interessante daran: Je länger das Thema vorher liegen geblieben ist, desto kürzer soll anschließend meistens die Recruitingdauer sein. Drei Monate keine Freigabe. Aber bitte Kandidaten bis Freitag. Unternehmen besitzen ihre ganz eigene Mathematik.

Wahrheit #3: Verantwortung lässt sich nicht durch Weiterleiten einer E-Mail übertragen.

„Bitte dringend kümmern" klingt nach Delegation. Ist aber keine. Wenn die nächste Handlung weiterhin eine Entscheidung der Führungskraft voraussetzt, bleibt die Verantwortung auch dort.
Das Wort DRINGEND verändert keine Zuständigkeit. Auch nicht in Großbuchstaben. Auch nicht mit drei Ausrufezeichen.

Wahrheit #4: HR kann Geschwindigkeit ermöglichen. Es kann fehlende Entscheidungen nicht kompensieren.

Ein guter Recruitingprozess kann schnell sein. Aber Geschwindigkeit entsteht nicht dadurch, dass HR schneller tippt. Sie entsteht durch klare Anforderungen, schnelle Rückmeldungen, verfügbare Interviewpartner und Entscheidungen.
Software kann Prozesse beschleunigen. Sie kann Menschen leider noch nicht zuverlässig dazu bringen, ihre E-Mails zu beantworten.

Was davon hängen bleibt

Das eigentliche Problem dieser Geschichte ist nicht eine verspätete Stellenfreigabe. Das wäre banal. Das Problem ist die Verschiebung von Verantwortung.

Solange eine Entscheidung beim Fachbereich liegt, fühlt sich die offene Stelle offenbar noch nicht wie ein Problem an. Sobald die Auswirkungen spürbar werden - Überstunden, Beschwerden, Arbeitsbelastung -, wird aus demselben Thema plötzlich ein HR-Thema.

Dabei wäre die einfachste Recruitingmaßnahme in diesem Fall keine neue Plattform, kein Active Sourcing und keine Employer-Branding-Kampagne gewesen. Es wäre eine rechtzeitige Antwort auf eine E-Mail gewesen.
Falls du beim Lesen übrigens gedacht hast: „Ich kenne genau so eine Führungskraft."

Sehr gut. Dann machen wir es uns jetzt kurz unangenehm.

Wann hast du zuletzt eine Entscheidung liegen gelassen und anschließend bei jemand anderem nach dem Status gefragt? Wann wurde etwas erst in dem Moment dringend, in dem die Konsequenzen bei dir angekommen sind?

Keine Sorge. Du musst es niemandem sagen. Die Führungskraft aus dieser Geschichte würde es vermutlich auch nicht tun.

Die wichtigste Erkenntnis ist ohnehin ziemlich einfach: Recruiting beginnt nicht mit der Stellenausschreibung. Es beginnt in dem Moment, in dem jemand eine Entscheidung trifft.

Alles davor ist Warten. Manchmal eben drei Monate.

2. Der perfekte Kandidat existiert nicht

Bevor eine Stelle ausgeschrieben wird, findet in vielen Unternehmen ein kleines Wunschkonzert statt. Jeder darf etwas ergänzen. Die Fachabteilung möchte Erfahrung. Die Geschäftsführung strategisches Denken. Das Team soziale Kompetenz. HR fragt nach dem Budget.

Danach wird kurz so getan, als hätte niemand die letzte Frage gehört.
Aus einem normalen Job entsteht auf diese Weise manchmal eine Persönlichkeit, die gleichzeitig Spezialist, Generalist, Führungskraft, Teamplayer, Visionär und Umsetzer sein soll. Und selbstverständlich möglichst sofort verfügbar. Für ein attraktives, aber bodenständiges Gehalt.

Man will ja nicht übertreiben.

Der Vorfall

Die Stelle klingt am Anfang vollkommen vernünftig. Wir suchen eine erfahrene Person für eine verantwortungsvolle Position. Ich bekomme die ersten Anforderungen. Mehrjährige Berufserfahrung. Führungserfahrung. Gute fachliche Kenntnisse. Passt.

Dann beginnen wir, darüber zu sprechen.
„Branchenkenntnis wäre wichtig."
„Wichtig oder zwingend?"
„Eigentlich zwingend."
Gut. Ich schreibe mit.
„Und mindestens zehn Jahre Erfahrung."
„Führungserfahrung natürlich auch."
„Wie viel?"
„Schon mehrere Jahre."
Ich ergänze.
Dann fällt jemandem ein, dass ein abgeschlossenes Studium ebenfalls wichtig wäre.
„Braucht man das für die Tätigkeit?"
„Nein, aber bei dem Level sollte man schon studiert haben."
Ein Argument, das fachlich wenig beantwortet, aber ausgesprochen überzeugend klingt, wenn man es selbst ausspricht. Also Studium. Strategische Erfahrung soll die Person ebenfalls haben. Aber bitte gleichzeitig operativ sein.
„Wir brauchen keinen, der nur Konzepte macht."

Natürlich nicht. Also strategisch und hands-on. Innovativ. Aber mit fundierter Branchenkenntnis. Durchsetzungsstark. Aber diplomatisch. Eigenständig. Aber gut abgestimmt. Veränderungsorientiert. Aber bitte jemand, der unsere Strukturen versteht. Ich schaue irgendwann auf meine Notizen. „Gibt es davon etwas, das kein Muss-Kriterium ist?“

Kurze Pause.
„Eigentlich brauchen wir das schon alles.“
Natürlich.
Dann kommen wir zum Gehalt. Ich nenne eine Größenordnung, die ich für dieses Profil am Markt für realistisch halte. Jetzt entsteht erstmals echte Bewegung im Gespräch.

„So viel?“
„Für jemanden mit diesem Profil: wahrscheinlich.“
„Das ist deutlich über unserem Budget.“

Ich schaue wieder auf das Profil. Das Profil schaut nicht zurück. Es bleibt anspruchsvoll.

„Dann sollten wir überlegen, welche Anforderungen tatsächlich zwingend notwendig sind.“
Nein. Man möchte zuerst einmal sehen, was der Markt hergibt. Der Markt bekommt diese Gelegenheit. Wir schreiben aus. Die ersten Bewerbungen kommen. Ein Kandidat hat acht Jahre einschlägige Erfahrung.

„Wir wollten mindestens zehn.“
Stimmt…wie konnte ich nur…Absage.

Eine Kandidatin hat zwölf Jahre Erfahrung und Führungserfahrung, kommt aber aus einer angrenzenden Branche.
„Schwierig.“
„Warum?“
„Sie kennt unsere Branche nicht.“
Auch richtig. Nächster.

Ein Kandidat kommt aus exakt der richtigen Branche und hat langjährige Erfahrung. Kein Studium.
„Für die Position hätten wir schon gerne jemanden mit akademischem Hintergrund.“

Natürlich. Eine weitere Kandidatin erfüllt fachlich fast alles, liegt mit ihrer Gehaltsvorstellung aber deutlich über unserem Budget.
„Viel zu teuer."
Auch sie scheidet aus. Nach einigen Wochen fragt der Fachbereich:
„Wie sieht es aus?"
„Wir suchen."
„Kommt nichts Gutes?"

Doch. Nur nichts, das gleichzeitig zehn Jahre Branchenerfahrung, Studium, Führung, Strategie, operative Stärke und Bescheidenheit bei der Gehaltsvorstellung mitbringt. Ich formuliere es etwas diplomatischer. Die Stelle bleibt offen. Noch einige Wochen. Das Team beginnt, die fehlende Person deutlicher zu spüren. Aufgaben werden verteilt. Andere übernehmen zusätzlich. Die Dringlichkeit steigt. Und mit ihr passiert etwas Bemerkenswertes. Die zehn Jahre Erfahrung sind plötzlich verhandelbar.
„Acht wären vielleicht auch okay."

Interessant.
Beim Studium könnte man sich auch eine vergleichbare Qualifikation vorstellen.
Noch interessanter.
Und Branchenkenntnis?
„Wenn jemand wirklich gut ist, kann man sich einarbeiten."
Ich überprüfe vorsichtshalber, ob wir noch über dieselbe Stelle sprechen.

Tun wir. Nicht der Arbeitsmarkt hat sich verändert. Nur die Realität hat inzwischen am Meeting teilgenommen.

Und dann kommt er. Der Kandidat, auf den wir offenbar die ganze Zeit gewartet haben. Sein Lebenslauf sieht aus, als hätte jemand unser ursprüngliches Anforderungsprofil daneben gelegt. Mehr als zehn Jahre Branchenerfahrung. Studium. Führungserfahrung. Strategische Projekte. Große Unternehmen. Weiterbildungen. Zertifikate. Ich schicke das Profil an den Fachbereich. Die Reaktion kommt schnell.

„Der schaut super aus."
Tut er. Zumindest auf Papier. Wir laden ihn ein. Im Gespräch erzählt er von seinen vielen Jahren Erfahrung. Sehr vielen Jahren. Bei konkreten Fragen wird es allerdings schwieriger. Ich frage nach einem Projekt, das er selbst aufgebaut hat. Die Antwort bleibt allgemein. Nach einer

Veränderung, die er initiiert hat. Er erzählt von einem Projekt, an dem er beteiligt war.
„Was genau war dabei Ihre Verantwortung?“
Längere Antwort. Keine erkennbare Verantwortung. Ich frage nach einer schwierigen Führungssituation. Er erklärt mir ausführlich, wie wichtig Kommunikation in der Führung ist. Das stimmt. Es beantwortet nur leider die Frage nicht. Wir versuchen es mit konkreten Beispielen.

Was hat er entschieden? Was hat er verändert? Wo ist etwas schiefgegangen? Was würde er heute anders machen?

Je konkreter die Fragen werden, desto weniger beeindruckend werden die zehn Jahre. Irgendwann sehe ich zur Führungskraft. Die Begeisterung vom Lebenslauf ist deutlich zurückgegangen. Nach dem Gespräch sitzen wir noch zusammen.
„Hm.“
Ich kenne dieses Hm.
„Auf dem Papier war der perfekt.“
„Ja.“
„Aber irgendwie …“
„… fehlt etwas?“
„Genau.“

Das ist der unangenehme Moment, in dem man feststellt, dass zehn Jahre Erfahrung zunächst einmal nur beweisen, dass zehn Jahre vergangen sind. Manche Menschen sammeln in dieser Zeit Erfahrungen. Andere hauptsächlich Dienstjahre.

Leider sehen beide Varianten im Lebenslauf erstaunlich ähnlich aus. Die Stelle haben wir übrigens später besetzt.Mit einer Person, die nicht alle ursprünglichen Muss-Kriterien erfüllt hat. Weniger Branchenerfahrung. Kein perfekter Lebenslauf. Dafür neugierig, fachlich stark, reflektiert und in der Lage, ziemlich genau zu erklären, was sie bisher gemacht, gelernt und erreicht hatte. Sie musste sich in ein paar Dinge einarbeiten. Das tat sie. Offenbar kann man Dinge lernen.

Was für eine bahnbrechende Erkenntnis.