

2. Die tatsächlichen Ursachen für dieses Vorgehen

Wenn Führungskräfte­mangel und unzureichende Führungs­qualität ernsthafte Probleme für die Unternehmen darstellen, warum wird nicht nachhaltig daran gearbeitet, dies zu beseitigen? Die Beantwortung dieser Frage ist deshalb von besonderer Bedeutung, weil es ohne eine gründliche und vor­be­haltlose Ursachenanalyse nicht möglich sein wird, *funktio­nierende* Systeme im Unternehmen zu etablieren, die internes Headhunting dauerhaft möglich machen. Solange die Ursachen nicht beseitigt sind, die dazu führen, dass Führungs­kräfteentwicklung nicht oder nicht befriedigend stattfindet, helfen auch neue Systeme nicht. Sie würden an den gleichen Problemen scheitern wie bisher.

2.1 Der Beitrag des Managements

2.1.1 Einige Leitsätze

Jeder der Beteiligten hat seinen Anteil daran, dass die Realität der Führungskräfteentwicklung weit hinter den Notwendigkeiten hinterherhinkt. Nur eins ist klar: Die letzte Verantwortung hierfür liegt in der Geschäftsführung. Wenn Führungskräfteentwicklung nicht ernsthaft aus der Geschäftsführung heraus betrieben wird, bleiben alle anderen Argumente zwar gültig, ihre Bedeutung ist jedoch ungleich geringer. Was verleitet nun das Management, das doch gerade besonders interessiert daran sein müsste, das eigene Unternehmen nach vorne zu bringen, auf diesem Feld so kläglich zu versagen? Die im Folgenden aufgezählten Gründe beschäftigen sich mit den *tatsächlichen* Ursachen – nicht mit den vorgeschobenen („die Kosten sind zu hoch“, „es ist gerade jetzt die notwendige Zeit nicht da“ oder „das bringt doch sowieso nichts“). Jedem der aufgezählten Gründe folgt nach sei-

ner Beschreibung ein Leitsatz, der den Inhalt noch einmal handlungsorientiert zusammenfasst.

Lippenbekenntnisse. Zunächst einmal gibt es die Lippenbekenntnisse. Jeder Mitarbeiter in deutschen Unternehmen hat sie schon so oft gehört, dass er sie eher als „running gag“ denn als Absichtserklärung oder gar Versprechen versteht. Ganz im Gegenteil: Spätestens in dem Augenblick, in dem der (neuen) Geschäftsführung diese Bekenntnisse über die Lippen kommen, ist sich jeder ganz sicher, dass alles beim Alten bleibt.

Hier drei besonders beliebte Versionen:

- „Die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital unseres Unternehmens“;
- „Führung ist für unser Unternehmen in Zukunft ein zentraler Erfolgsfaktor“;
- „Vertrauen und gegenseitiger Respekt sind die Grundlage für unsere Zusammenarbeit“.

Schöne Sätze, die leider mittlerweile schon so abgenutzt sind, dass sie niemand mehr ernst nimmt. Das Problem ist nur: Diejenigen, die diese Sätze aussprechen, glauben sogar, dass sie sich daran halten. Und dass sie sich in ihrem Unternehmen darum kümmern, dass diese Sätze verwirklicht werden. Warum das zur Stabilisierung mangelnder Führungsqualität führt? Weil das Management nicht bereit ist über Veränderungen nachzudenken, solange es der Meinung ist, alles Notwendige bereits zu tun.

Leider gibt sich das Management, das solche Lippenbekenntnisse abgibt, gleich mehreren Fehleinschätzungen hin. Fehleinschätzung eins: Mit der bekundeten Absicht ist schon die Hälfte der Arbeit getan. Falsch. Es kommt nicht darauf an, was man sagt, sondern was man macht. Wenn Führungskräfte tatsächlich an Führungserfolg oder -misserfolg gemes-

sen würden, wenn Mitarbeiter tatsächlich *merken* würden, dass das Unternehmen daran interessiert ist zu erkennen, ob Führungspotenziale in ihnen schlummern, um diese dann zu fördern, bräuchte das Management mit keinem Satz darauf hinweisen, was ihm wichtig ist. Die Mitarbeiter würden es im eigenen beruflichen Alltag täglich *erleben*.

Fehleinschätzung zwei: Die Mitarbeiter merken nicht so genau, was gespielt wird, Lippenbekenntnisse reichen. Falsch. Die Mitarbeiter merken *als Erste*, was gespielt wird. Und sie merken auch als Erste, was *nicht* gespielt wird. Nur leider merkt das Management dies nicht. Oder es will es nicht merken.

Aus dem Gesagten folgt der erste Leitsatz, der zu beachten ist, wenn man erfolgreiches Headhunting im Unternehmen einführen will:

Leitsatz 1

Wer Headhunting im Unternehmen etablieren will, muss das Management davon überzeugen, dass realitätsferne Lippenbekenntnisse unterbleiben und dass es nicht auf bloße Worte, sondern auf Taten ankommt.

Wie wär's mit etwas Strategie? Ein zentraler Punkt für die fehlende Führungskräfteentwicklung ist zugleich ein besonders erschreckender: Das Strategiedefizit in deutschen Unternehmen. Eine Strategie ist nach LOMBRISER und ABPLANALP (1997, S. 22) formal im Wesentlichen dadurch charakterisiert, dass sie umfassend, langfristig und zukunftsorientiert ist, sich auf aggregierte Informationen stützt, auf geplantem Handeln, aber auch Flexibilität, Kreativität und unternehmerischem Lernen basiert und sowohl rationale, motivierende als auch emotionale Elemente enthält. Selbst wenn man

diese sehr ausführliche, wissenschaftliche Definition auf die drei Adjektive umfassend, langfristig und zukunftsorientiert reduziert, gewinnt man keinen besseren Eindruck von den Strategien deutscher Unternehmen. Und eins ist klar: Wer keine umfassenden, langfristigen und zukunftsorientierten Planungen hat (in Bezug auf Produkte, Zielgruppen, strategische Geschäftsfelder etc.), der kann erst recht nicht wissen, wie viel Führungskräfte er mit welchen Aufgaben und Qualifikationen an welchen Stellen im Unternehmen in fünf Jahren benötigt. Und wer dies nicht weiß, kann diese Führungskräfte auch nicht im eigenen Unternehmen entwickeln (produzieren).

Um sich die Tragweite dieser fehlenden strategischen Planung zu verdeutlichen, stelle man sich den Sachverhalt einmal nicht bezogen auf Führungskräfte, sondern auf alltägliche Produkte vor – sagen wir Mobiltelefone. Wer als Hersteller nicht heute bereits die Mobiltelefone von morgen plant – und zwar in Quantitäten und Qualitäten – kann auch nicht die Voraussetzungen dafür schaffen, diese Mobiltelefone zum richtigen Zeitpunkt auf den Markt zu bringen – nämlich wenn die Nachfrage da ist. Und sollte dies nicht gelingen, wird sich das betreffende Unternehmen sicherlich nicht hinstellen und über die für die Nachfrage nicht ausreichende Anzahl von Mobiltelefonen klagen, sondern sich damit beschäftigen, wo die Ursachen dafür lagen, um es beim nächsten Mal besser zu machen. Im Führungskräftebereich aber ...

Das Ergebnis fehlender Strategie ist nicht nur eine fehlende Personalplanung mit Einstellungs- und Entlassungswellen, nicht nur die Unkenntnis von notwendigen Quantitäten und Qualitäten von Führungskräften, sondern auch die verstärkte Suche von Führungskräften am externen Arbeitsmarkt und/oder mit internen Ad-hoc-Entscheidungen (siehe Kapitel 1.3.1).

Warum klappt's nicht mit der Strategie? Eine offene Antwort: Weil die hierzu notwendigen Fähigkeiten rar gesät sind (siehe oben)!

Leitsatz 2

Wer Headhunting im Unternehmen etablieren will, muss dafür sorgen, dass das Management eine strategische Unternehmensplanung vornimmt.

Führungserfolg oder -misserfolg wird nicht ernst genommen. Lässt man die Lippenbekenntnisse einmal beiseite, stellt man rasch fest, dass Führungserfolg oder -misserfolg vom Management nicht im gleichen Maße gewürdigt wird wie fachlicher Erfolg. Es wird immer noch derjenige vom Abteilungsleiter zum Hauptabteilungsleiter befördert, der fachlich hervorragend ist. Ob er die deutlich höheren Führungsanforderungen in der neuen Aufgabe erfüllt, wird in fast allen Fällen zur Nebensächlichkeit (einmal positiv unterstellt, er ist seiner Führungsaufgabe als Abteilungsleiter mit Erfolg nachgekommen).

Es gibt einige harte Kriterien, an denen man diese Aussage ganz leicht nachvollziehen kann. Fachliche und vertriebliche Erfolge werden durch mehr oder weniger ausgeklügelte Anreizsysteme belohnt oder bestraft (z. B. Sonderzahlungen oder sonstige materielle Leistungen, Titel, Beförderung, Anerkennung bzw. deren Gegenteil). Wo aber werden Führungserfolge (z. B. geförderte Mitarbeiter, positives Arbeitsklima, hohe Produktivität etc.) durch ein darauf abzielendes System belohnt oder bestraft? Solange das Management nicht durch entsprechende Systeme die Wichtigkeit von Führung instrumentell verankert, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Führungsqualität verbessert, gering.

Leitsatz 3

Wer Headhunting im Unternehmen etablieren will, muss dafür sorgen, dass das Management Führungserfolge und -misserfolge im gleichen Maße wie fachliche und vertriebliche Erfolge und Misserfolge durch automatisierte Führungssysteme belohnt und bestraft.

Für Führung ist zu wenig Zeit. Die Tatsache, dass Führungskräfte zu wenig Zeit für ihre Führungsarbeit aufwenden, wurde bereits oben (Kapitel 1) angesprochen. Die Ursachen hierfür sind vielschichtig. Sie sind sowohl bei den Führungskräften selber als auch beim Management zu suchen.

Welchen Beitrag leistet das Management? Das Management ist dafür verantwortlich, Führungsaufgaben so zu gestalten, dass die Führungskräfte diesen Aufgaben auch nachkommen können. Dies ist nicht als Klage darüber gemeint, dass die Arbeitszeit von Führungskräften in aller Regel die Arbeitszeit von Nicht-Führungskräften deutlich übersteigt – die besondere Verantwortung dieser Positionen muss sich immer auch in besonderen Anforderungen niederschlagen. Gemeint ist hier vielmehr, dass bei aller Belastung die Aufgaben vom Management so zugeschnitten sein müssen, dass Führungskräfte ihre Führungsverantwortung auch wahrnehmen können. Oder einfacher: Führungskräfte müssen auch ein Zeitbudget zur Verfügung gestellt bekommen, um ihre Führungsaufgaben wahrnehmen zu können. Ob sie dieses Zeitbudget dann tatsächlich für Führung nutzen, ist eine andere Frage. Das enthebt das Management jedoch nicht von der Verantwortung, Führungsaufgaben so zu bemessen, dass dies prinzipiell möglich ist.

In Wirklichkeit jedoch haben Führungskräfte häufig eine Führungsspanne von 15, 20 oder sogar mehr Mitarbeitern – ein deutlicheres Zeichen des Managements, welchen Stellen-

wert es Führung beimisst, kann es wohl kaum geben. Genau das ist es, was mit Leitsatz 1 gemeint ist: Das Lippenbekenntnis zum zentralen Stellenwert erfolgreicher Führung ist kontraproduktiv, wenn es durch Fakten konterkariert wird.

Das Management kann aber noch mehr tun. Es kann nicht nur dafür Sorgen, dass Zeit zum Führen prinzipiell vorhanden ist, sondern es sollte auch dafür sorgen, dass diese Zeit auch wahrgenommen wird. Womit wir wieder beim Leitsatz 3, der Etablierung von Führungssystemen wären.

Leitsatz 4

Wer Headhunting im Unternehmen etablieren will, muss dafür sorgen, dass das Management Führungsaufgaben so gestaltet, dass Führungskräfte auch Zeit zur Führung haben.

Der Fisch stinkt vom Kopfe her. Dass dieser Faktor nicht zu unterschätzen ist, weiß jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft im Unternehmen. Auch wenn es in den Augen mancher neuen Führungsansätze altmodisch klingen mag: Die gute alte Vorbildwirkung ist ein eminent wichtiger Faktor, wenn Führung glaubwürdig gelebt werden soll. ALBERT SCHWEITZER hat es extrem ausgedrückt: „Das gute Beispiel ist nicht eine Möglichkeit, andere Menschen zu beeinflussen, es ist die einzige.“

Aber wie ist die Realität? Die dem Management unterstellten Führungskräfte erleben tagtäglich, wie das Management selber Führung praktiziert – und können damit aus direktem Verhalten schließen, welche Bedeutung das Management dem „Erfolgsfaktor Führung“ beimisst. Die Gegensätze zu den schon oft zitierten Lippenbekenntnissen könnten in den allermeisten Fällen größer nicht sein! Denn Tatsache ist,

- dass Führungskräfte sofort bei Fuß zu stehen haben, wenn das Management ruft – egal aus welchem Anlass. Für Führungskräfte ist es Alltag, aus wichtigen Besprechungen, Gesprächen oder Seminaren gerissen zu werden, weil die Geschäftsführung just zu jenem Zeitpunkt unaufschiebbar wichtige Dinge klären muss. Selbst Zeichen zartester Gegenwehr werden dabei sofort unterdrückt;
- dass Führungskräfte lange (sehr lange) in ihrem Kalender suchen müssen, wenn es darum geht, das letzte Feedback-Gespräch mit ihrem Vorgesetzten zu finden;
- dass Konflikt- und Kritikgespräche nur zu oft durch bereits feststehende (Trennungs-)Entscheidungen des Managements ersetzt werden und die Führungskräfte so vor vollendete Tatsachen gestellt werden. Dies wird ab und an noch dadurch übertroffen, dass diese Entscheidung dem Betroffenen noch nicht einmal durch das Management, sondern durch Beauftragte (meist den Personalchef) übermittelt wird;
- dass die Förderung und Weiterentwicklung der Führungskräfte das Management nicht interessiert – wichtig ist, dass die Führungskräfte ihren Job machen.

Diese Liste könnte um ein leichtes noch durch weitere Beispiele ergänzt werden. Aber lassen wir es dabei bewenden und kommen zum Leitsatz 5.

Leitsatz 5

Wer Headhunting im Unternehmen etablieren will, muss das Management verhaltenswirksam überzeugen, dass es das von ihm gewünschte Führungsverhalten selber vorleben muss.

Personalmanagement ist eine Aufgabe der Geschäftsführung. Eine wesentliche Ursache für mangelnde Führungsqualität und fehlende Nachwuchsentwicklung liegt darin, dass das Personalmanagement häufig nicht in der Geschäftsführung verankert ist. Damit ist nicht etwa gemeint, dass das Ressort Personal in der Geschäftsführung nicht vertreten ist – dies ist ab einer bestimmten Größenordnung des Unternehmens ja sogar gesetzlich vorgeschrieben. Gemeint ist, dass das Ressort Personal durch das zuständige Geschäftsführungsmitglied zu häufig *nicht wahrgenommen* wird.

Hierfür gibt es eine Vielzahl von Gründen. Häufig liegen die persönlichen Interessen des zuständigen Geschäftsführungsmitgliedes in anderen Bereichen: im Vertrieb, einem bestimmten Fachbereich oder vielleicht im Rechnungswesen. Die Verantwortung für das Personalressort ist in diesen (nicht untypischen) Fällen dann irgendwie mit „dazu“ gekommen. Möglicherweise hat auch das zuständige Geschäftsführungsmitglied einen zu großen Verantwortungsumfang.

Neben den genannten Gründen gibt es aber aus meiner Sicht noch einen weiteren, sehr einfachen, jedoch wesentlich wichtigeren und besonders wirkungsvollen Grund dafür, warum dem Aufgabengebiet Personal in der Unternehmensführung nicht die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt wird: Der Zweck des Unternehmens liegt nicht darin, Personalarbeit zu betreiben. Der Zweck des Unternehmens besteht vielleicht darin, Waren oder Maschinen zu produzieren oder eine Dienstleistung zu vertreiben – aber nicht darin, sich um Personalarbeit, Führungsnachwuchs oder -qualität zu kümmern. Personalarbeit ist eine Hilfsfunktion des Unternehmens, um seinen eigentlichen Unternehmenszweck zu realisieren – und wird aus diesem Grund auch wie eine Hilfsfunktion (oder wie ein notwendiges Übel) behandelt.

Deswegen heißt der letzte Leitsatz:

Leitsatz 6

Wer Headhunting im Unternehmen etablieren will, muss dafür sorgen, dass das Personalressort in der Geschäftsführung wirkungsvoll wahrgenommen wird.

2.1.2 *Allzu Menschliches*

Alle bis hierher aufgeführten Ursachen erklären, warum die unternehmensinterne Entwicklung von Führungskräften (internes Headhunting) und die Führungsqualität in deutschen Unternehmen in den meisten Fällen stark zu wünschen übrig lassen. Es gibt jedoch noch mehr als die bisher aufgeführten Gründe. Diese unterscheiden sich von den zuvor genannten dadurch, dass sie etwas subtiler und auch etwas sensibler sind als die bisher besprochenen. Und sie unterscheiden sich dadurch, dass man aus ihnen nicht direkt Leitlinien ableiten kann, da sie noch stärker individuell-psychologischer Natur sind. Diese Ursachen kann man nur schwer verändern – aber es gibt dennoch eine Möglichkeit auch hier „prophylaktisch“ einzuwirken, um auch diese Hemmnisse zur Beseitigung der Führungsprobleme zu umgehen. Doch zunächst sollen diese Gründe einmal dargestellt werden.

Mit Headhuntern plaudert man gern. Führungskräfte sind eitle Menschen – und das Ausmaß der Eitelkeit ist in den meisten Fällen direkt proportional zur Hierarchieebene. Ergo finden sich die besonders eitlen im Management (es gibt natürlich noch weitere, typische psychologische Merkmale von hochrangigen Führungskräften, doch das ist nicht Gegenstand der Betrachtung hier). Diese Eitelkeit führt zu bestimmten, typischen Verhaltensweisen. So gehört es zu den

Internes Headhunting

Talente entdecken – Führungskräfte entwickeln

Thomas, M.

2016, XV, 205 S. 1 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-07853-9