

Vorwort

Headhunting *im* Unternehmen? Headhunter, das sind doch jene, von einer geheimnisvollen Aura umgebenen und teuren Personalberater, die sich vorzugsweise in dunklen Anzügen auf höchster Ebene in den Unternehmen bewegen und die davon leben, hochkarätige Führungskräfte in einem Unternehmen zu „finden“, um sie dann einem anderen Unternehmen zu „verkaufen“. Wie soll das *innerhalb* eines Unternehmens gehen?

Es geht. Natürlich meint „Internes Headhunting“ nicht, sich im eigenen Unternehmen „unbemerkt und unerkannt“ auf die Suche nach geeigneten Kandidaten für eine zu besetzende Position zu begeben, diese „verdeckt“ anzusprechen und aus ihrer derzeitigen Position herauszuholen (dass dies allerdings in der Realität häufig praktiziert wird, dazu später in der „Fuchsvariante“ mehr!). Der gemeinsame Kern der beiden Begriffe ergibt sich vielmehr aus ihrem identischen Ziel: für definierte Zielpositionen geeignete Kandidaten finden. Die wesentlichen Unterscheidungskriterien bestehen in den unterschiedlichen Blickrichtungen der Personalsuche (intern/extern) und in teilweise unterschiedlichen Vorgehensweisen. Darauf wird später noch genauer eingegangen.

Mit dem etwas provokanten Titel soll aber vor allem eines erreicht werden: Unternehmen müssen sich in Zukunft stärker darauf besinnen, soviel Geld und Anstrengung in das interne Headhunting zu investieren wie in das externe, die Faszination der externen „Fahndung“ nach Führungskräften muss auf die interne Suche und Entwicklung von (Nachwuchs-) Führungskräften übertragen werden. Das ist die erste zentrale Botschaft dieses Buches.

Wenn Unternehmen die zukünftigen Herausforderungen im Führungsbereich bestehen wollen, müssen Sie ihre Aufmerksamkeit stärker nach innen richten, denn in Zukunft wird es immer schwerer, teurer und risikoreicher werden, fehlende eigene Personalplanung durch externe „Schnellschüsse“ zu ersetzen. Unternehmen müssen sich darauf besinnen, dass die größten personellen Ressourcen im eigenen Mitarbeiterstamm liegen. So wie im Marketing das größte Kundenpotenzial in der Ausschöpfung bereits vorhandener Kundenbeziehungen liegt, statt in der aufwändigen und häufig weniger erfolgreichen Suche nach Neukunden, so sollte man sich auch in der Personalarbeit darauf besinnen, die notwendigen Leistungsträger und Führungskräfte aus den eigenen Reihen zu rekrutieren. *Führungskräfte finden statt suchen* heißt die Devise – denn häufig ist das Potenzial, die Motivation, das Know-how und die Verfügbarkeit nirgends so groß wie im eigenen Betrieb!

Dem steht allerdings einiges entgegen. „Der Prophet gilt nichts im eigenen Land“ – wie häufig sind durch diese mentale Haltung und Barriere schon hoffnungsvolle Nachwuchskarrieren nicht im eigenen, sondern in „fremden“ Unternehmen zustande gekommen, wie häufig wurden deshalb wichtige Positionen im Unternehmen nicht mit Mitarbeitern, sondern über Neueinstellungen besetzt! Zu oft verwechselt man die (hoffentlich!) genauere Kenntnis vorhandener Schwächen eigener Mitarbeiter mit der Meinung, dass diese Mitarbeiter tatsächlich auch mehr Schwächen besitzen als der Bewerber, den man im Einstellungsgespräch vielleicht gerade einmal eine Stunde unter die Lupe genommen hat. Zu oft vergisst man dabei, dass die mit den Bewerbern geführten Interviews häufig weit von wissenschaftlichen Standards entfernt sind und dass ein unbeteiligter Dritter am Ende eines solchen Interviews zumeist mehr über den Interviewer wüsste als über den Kandidaten (wobei der Interviewer sich am Ende sicher ist, den Bewerber genauestens durchleuchtet zu haben).

Aber dieses Buch ist nicht nur ein Plädoyer dafür, die Aufmerksamkeit der Geschäftsleitung (und auch mancher Personalmanager) mehr nach innen zu richten, sondern auch ein Plädoyer dafür, dies in einer ganz bestimmten Art und Weise zu tun. Häufig ist ja in vielen mittelständischen Unternehmen bei „plötzlich“ entstehenden Personalvakanzen der erste Blick sogar nach innen gerichtet. Die klassische Frage der Geschäftsleitung in solchen Situationen ist jedem Personalmanager bestens bekannt: „Wer könnte denn ...?“. Und häufig, viel zu häufig beginnen dann die Sandkastenspiele im Management, bei denen drei, vier, fünf Führungskräfte oder zukünftige Führungskräfte am grünen Tisch hin und her geschoben werden – ohne systematische Gegenüberstellung von Anforderungs- und Qualifikationsprofil, ohne systematische Vorbereitung auf die zukünftigen Aufgaben und zumeist noch nicht einmal unter Einbeziehung der Beteiligten, und wenn es nur die Befragung der jeweiligen Vorgesetzten wäre. Dass dieser Zustand zwangsläufig geändert werden *muss*, wenn Unternehmen erfolgreich sein wollen, und dass die systematische Suche, die systematische Entwicklung *und* die systematische Bindung von Führungs(nachwuchs)kräften zufallsgesteuerte Ad-hoc-Entscheidung und Planlosigkeit ersetzen müssen, ist die zweite zentrale Botschaft dieses Buches.

„Internes Headhunting“ ist aus dem Blickwinkel eines (ehemaligen) Personalmanagers geschrieben. Es beschreibt in der Analyse der derzeitigen Situation und im Entwurf des Soll-Konzepts meine persönliche Sicht, so wie sie sich aufgrund eigener Erfahrungen und durch viele Gespräche mit Kollegen, Geschäftsführern/Vorständen und Mitarbeitern ergeben hat. Auch andere Perspektiven sind möglich und legitim.

Berlin im April 2003
DR. MICHAEL THOMAS

0. Einleitung

Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über den Aufbau und die einzelnen Kapitel des Buches gegeben werden.

In Kapitel eins wird die derzeitige Situation im Führungsbereich in deutschen Unternehmen beschrieben. Es wird aus der subjektiven Sicht des Autors (und nicht ganz ohne Emotionen) geschildert, welche Mängel herrschen und wie Unternehmen Führungspositionen besetzen und mit mangelnder Führungsqualität umgehen.

Kapitel zwei beschäftigt sich mit der Frage nach den Ursachen für unzureichende Führungskräfteentwicklung und Führungsqualität, warum Unternehmen wie in Kapitel eins beschrieben reagieren und wo die tatsächlichen, psychologischen Ursachen dafür liegen. Diese psychologische Ursachenanalyse ist besonders wichtig, da man neue Systeme für internes Headhunting nicht erfolgreich etablieren kann, wenn die Ursachen, die bisher zur fehlenden Auseinandersetzung mit diesen Systemen geführt haben, nicht beseitigt sind.

In Kapitel drei wird ausführlich darauf eingegangen, wie der Headhunting-Begriff auf die unternehmensinterne Führungskräfteentwicklung und -besetzung übertragbar ist und mit welchen Methoden und Instrumenten man hier arbeiten kann. Einen breiten Raum nimmt dabei das 4-Phasen-Modell als systematischer Rahmen für das interne Headhunting ein. Anschließend werden einzelne Instrumente genauer beschrieben.

Kapitel vier widmet sich den für erfolgreiches internes Headhunting notwendigen Grundeinstellungen und Werten und beschreibt so das Fundament für die in Kapitel zwei aufgestellten Leitsätze und die in Kapitel drei vorgestellte Vorgehensweise.

In Kapitel fünf wird zunächst ein konkretes, praxisbezogenes Vorgehen des internen Headhuntings vorgestellt. Anschließend wird die Frage diskutiert, ob und wie internes Headhunting auch auf kleinere und mittlere mittelständische Unternehmen übertragbar ist.

Kapitel sechs beschäftigt sich mit dem Nutzen des internen Headhuntings für Unternehmen und mit der Frage, wie es im Rahmen eines Personalentwicklungscontrollings überprüft werden kann.

Der Anhang enthält einige für das interne Headhunting erforderliche Instrumente als Hilfestellung für die Konzeption entsprechender Systeme.

Internes Headhunting

Talente entdecken – Führungskräfte entwickeln

Thomas, M.

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

ISBN: 978-3-658-07853-9