

Edition Rosenberger

Michael Thomas

# Internes Headhunting

Talente entdecken –  
Führungskräfte entwickeln



Springer Gabler

---

# **Edition Rosenberger**

Die „Edition Rosenberger“ versammelt praxisnahe Werke kompetenter Autoren rund um die Themen Führung, Beratung, Personal- und Unternehmensentwicklung. Alle Werke in der Reihe erschienen ursprünglich im Rosenberger Fachverlag, gegründet von dem Unternehmens- und Führungskräfteberater Dr. Walter Rosenberger, dessen Programm Springer Gabler 2014 übernommen hat.

---

Michael Thomas

# Internes Headhunting

Talente entdecken – Führungskräfte  
entwickeln

Michael Thomas  
Führungskräfteauswahl und -entwicklung  
e3 GmbH  
Berlin, Deutschland

Bis 2014 erschien der Titel im Rosenberger Fachverlag, Leonberg.

Edition Rosenberger  
ISBN 978-3-658-07853-9      ISBN 978-3-658-07854-6 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-07854-6

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden Nachdruck 2016

Ursprünglich erschienen bei Rosenberger Fachverlag, Leonberg, 2003

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe  
Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

## Geleitwort

Jeder weiß es: Das wertvollste Kapital eines Unternehmens sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Realität lässt allerdings vermuten, dass dieser Grundsatz häufig untergeht. Besonders beim Thema Führung fehlt es oft an Qualität und Quantität – es mangelt an Führungskräften, und es mangelt an klaren Spielregeln und Leitlinien zum Leadership.

Diese Schwächen kann sich kein Unternehmen auf Dauer leisten. Vielmehr müssen sich die hohen Personalkosten „rechnen“, ganz besonders auf der Führungsebene: Je höher die Position in der unternehmensinternen Hierarchiestufe und je größer die Verantwortung, um so wichtiger ist es, den richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz einzusetzen.

„Für definierte Zielpositionen geeignete Kandidaten finden“, so beschreibt Dr. MICHAEL THOMAS in seinem Vorwort den gemeinsamen Kern von internem und externem Headhunting. Nun ist der Begriff „Headhunter“ nicht unbedingt neu: Sie sind in höheren Kreisen wohl bekannt, sind begehrt oder gefürchtet, das kommt auf den jeweiligen Blickwinkel an. Ungewöhnlich oder, wenn Sie so wollen, gewohnungsbedürftig, mag ein Headhunting im Unternehmen sein.

Ohne dem Inhalt des Buches vorgreifen zu wollen, kann ich allen Lesern nur empfehlen, sich mit den Gedanken und den absolut logischen und nachvollziehbaren Erklärungen des Autors zu beschäftigen. Manchmal sind sie überraschend, manchmal so einfach, dass man sich fragt, warum man nicht schon längst so handelt. Sein Plädoyer, die Aufmerksamkeit mehr nach innen ins eigene Unternehmen zu richten anstatt draußen nach dem großen, unbekanntem Hoffnungsträger zu suchen, trifft den Kern der Dinge ganz genau. Es entlarvt unter anderem die vielen Gewohnheiten, die sich über die Jahre als vermeintlich richtig eingeschlichen haben, die aber eigentlich schnellstens auf den Prüfstand gehören. Weil es mit

neuen Erkenntnissen aber noch lange nicht getan ist, beschreibt er sehr praxisorientiert auch die Art und Weise, wie internes Headhunting erfolgsversprechend zum Einsatz kommen kann, auch in kleinen und mittleren Unternehmen.

In vielen gemeinsamen Projekten habe ich DR. MICHAEL THOMAS als Spezialisten für die Führungskräfteauswahl und -entwicklung kennen gelernt. Ich war neugierig auf dieses Buch, und jetzt, da ich es gelesen habe, hoffe ich, dass andere genauso neugierig sind. Unternehmer, Manager und Personalchefs können nur profitieren, wenn sie ebenso unterhaltsam wie fachlich kompetent dazu angeregt werden, dieses nachhaltig wichtige Thema einmal aus anderer Perspektive zu betrachten. Eines ist sicher: Jeder Headhunter auf der Suche nach dem besten Autor für dieses Thema wäre unweigerlich bei DR. MICHAEL THOMAS gelandet!

PETER HANKER

Vorstandssprecher der Volksbank Gießen

# Inhalt

Geleitwort .....	I
Inhalt .....	III
Abbildungen und Checklisten .....	VII
Vorwort .....	IX
<b>0. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Die Ausgangssituation:</b>	
<b>Führung in deutschen Unternehmen .....</b>	<b>3</b>
1.1 Wo sind sie? Der Mangel an Führungskräften und ein Grund dafür .....	4
1.2 Wer führt denn hier? Von der Qualität der Führung .....	5
1.3 Wie Unternehmen reagieren .....	9
1.3.1 Interne Führungskräfteerkrutierung .....	9
1.3.2 Externe Führungskräfteerkrutierung .....	15
1.3.3 Führungsqualität .....	16
1.4 Die Folgen dieses Vorgehens .....	21
<b>2. Die tatsächlichen Ursachen für dieses Vorgehen .....</b>	<b>23</b>
2.1 Der Beitrag des Managements .....	23
2.1.1 Einige Leitsätze .....	23
2.1.2 Allzu Menschliches .....	32
2.2 Der Beitrag der Führungskräfte .....	39
2.3 Das Personalmanagement und weitere Leitsätze .....	42
2.4 Der Betriebsrat .....	47



---

<b>3. Die Alternative: Internes Headhunting und das 4-Phasen-Modell</b>	49
3.1 Phase 1: Von der Unternehmens- zur Personalstrategie	51
3.1.1 Vorgehen zur Ableitung der Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie	54
3.2 Phase 2: Führungspotenziale entdecken und identifizieren	67
3.2.1 Verfahren zur Ermittlung von Anforderungsprofilen	68
3.2.2 Instrumente zur Entdeckung von Führungspotenzialen	73
3.2.3 Instrumente zur Identifikation von Potenzialen	87
3.3 Phase 3: Führungspotenziale entwickeln	95
3.3.1 Instrumente zur Entwicklung von Führungspotenzialen	95
3.4 Phase 4: Mitarbeiterpotenziale binden	117
3.4.1 Instrumente zur Bindung von Mitarbeiterpotenzialen	119
<b>4. Grundeinstellungen und Werte im internen Headhunting</b>	131
<b>5. Internes Headhunting in der Praxis</b>	143
5.1 Das Vorgehen	143
5.2 Internes Headhunting in kleinen und mittleren Unternehmen	158
<b>6. Nutzen und Controlling von internem Headhunting</b>	167
6.1 Nutzen internen Headhuntings	168
6.2 Controlling internen Headhuntings	173

---

Nachwort .....	183
Anhang .....	185
1: Mitarbeitergespräch ohne Beurteilungsskalen ....	185
2: Mitarbeitergespräch mit Beurteilungsskalen .....	188
3: Interviewleitfaden zur Führungspotenzialanalyse	191
4: Fragebogen zur Führungspotenzialanalyse .....	196
Literaturverzeichnis .....	201
Sachverzeichnis .....	203
Zum Autor .....	205

## Abbildungen und Checklisten

Abb. 1	Der Alibikreislauf als Stabilisator von Führungsproblemen .....	20
Abb. 2	Kreislauf zur Stabilisierung ineffektiver Führungsqualität und Talentförderung .....	37
Abb. 3	Der Strategiewürfel als Instrument zur Ableitung der Personalstrategie .....	53
Abb. 4	Personalstrategien und -instrumente im Strategiewürfel .....	54
Abb. 5	Von der Unternehmens- zur Personalstrategie ...	58
Abb. 6	Die Planungsphase unter der Lupe .....	63
Abb. 7	Direkte Ableitung von Instrumenten der Personalarbeit aus der Unternehmensstrategie (Beispiele) .....	65
Abb. 8	Direkte Ableitung von Instrumenten der Personalarbeit aus den Anforderungen an die Mitarbeiter (Beispiele) .....	67
Abb. 9	Zusammenhang zwischen Potenzialentdeckung und Potenzialidentifikation .....	68
Abb. 10	Vier Anforderungskategorien .....	69
Abb. 11	Verfahren zur Bestimmung von Anforderungsprofilen (nach MEIER, 1992) .....	71
Abb. 12	Methode der kritischen Ereignisse .....	72
Abb. 13	Mitarbeiterbeurteilung mit Anforderungsprofil und Leistungsprofil des Mitarbeiters (Beispiel) .	80
Abb. 14	Mitarbeiterbeurteilung auf einer anforderungsbezogenen Skala (gleiches Beispiel) .....	81
Abb. 15	Bestandteile eines Mitarbeitergesprächsbogens ..	82
Abb. 16	Unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten bei Mitarbeiterbeurteilungen mit implizitem oder explizitem Anforderungsprofil .....	83
Abb. 17	Auszug aus einem Potenzialfragebogen .....	84
Abb. 18	Ablauf eines multimodalen Interviews nach SCHULER (1996) .....	92
Abb. 19	Entwicklung von Führungsleitlinien .....	107

Abb. 20	Beispiel einer verhaltensorientierten Führungsleitlinie .....	109
Abb. 21	Übersicht über verschiedene Modell- entwicklungswege (Beispiel) .....	114
Abb. 22	Wichtige Elemente der Mitarbeiterbindung und einige Handlungsmöglichkeiten .....	129
Abb. 23	Wirksamkeitsvoraussetzungen für das interne Headhunting .....	133
Abb. 24	Integrierte Führungskräfteentwicklung .....	135
Abb. 25	Der Controlling-Kreislauf .....	174
Abb. 26	Zwei Felder des Personalentwicklungs- controllings .....	175
Abb. 27	Möglichkeiten des Erfolgscontrollings beim internen Headhunting .....	178
Checkliste 1:	Interview .....	91
Checkliste 2:	Projektarbeit .....	98
Checkliste 3:	Führungsleitlinien .....	104
Checkliste 4:	Modellentwicklungswege .....	112

## 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 unerkant“ 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 Personalvakanzten 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