

Strategiedefizite schließlich stehen mit dem eben Gesagten in Zusammenhang. Während bei den Steuerungsdefiziten jedoch die sozialen Fähigkeiten im Sinne von (positiver) Einflussnahme und Überzeugung stärker im Vordergrund stehen, handelt es sich bei den Strategiedefiziten um intellektuelle Schwächen. Hier ist die Fähigkeit, mittel- oder langfristig zu denken, vorausschauend zu planen und dem eigenen Verantwortungsbereich einen roten Faden in die Zukunft zu geben, gemeint. Bei fehlenden strategischen Kompetenzen fällt es freilich schwer, den Mitarbeitern langfristig überzeugende Ziele zu setzen.

1.3 Wie Unternehmen reagieren

Führungskräftemangel und unzureichende Qualität der Führung: Wie reagieren Unternehmen derzeit auf diese für ihre Zukunft entscheidenden Herausforderungen?

1.3.1 *Interne Führungskräfte*rekrutierung

Geht es darum, eine Vakanz im Führungskräftebereich zu besetzen, schauen Unternehmen in aller Regel zunächst nach innen. Man will den Mitarbeitern ja schließlich eine Chance geben. Als Außenstehender könnte man nun die naive Vermutung haben, dass Unternehmen in diesem Fall auf einen „Nachwuchspool“ zurückgreifen, einen fertigen Bestand von „vorproduzierten“, ausgebildeten Nachwuchsführungskräften, die darauf brennen, ihr Führungswissen und ihre Motivation für das Unternehmen einzusetzen. Schließlich ist es ja eher weniger überraschend, dass eines Tages ein solcher Bedarf entsteht.

Wie gesagt, als naiver Außenstehender könnte man auf eine solch verwegene Idee kommen. Nicht so sehr, wenn man sich in diesem Bereich ein wenig auskennt.

In aller Regel greifen Unternehmen bei der geschilderten Fragestellung auf Einzelfalllösungen zurück. Kein Pool, der strapaziert wird, kein entwickeltes Führungstalent, das mit den Füßen scharrt. Stattdessen wird die Energie in eine mehr oder weniger unsystematische, einzelfallbezogene „Innenschau“ investiert, bei der es einige hübsche Varianten gibt. Ist man bei der Innenschau erfolglos, wird inseriert oder gleich ein Headhunter eingeschaltet. Aber schauen wir uns zunächst die Innenschauvarianten an.

Innenschau, Variante 1 (Stellvertreter-Variante): Was ist mit dem Stellvertreter? Dies ist die Frage, die allen Beteiligten zumeist als erste einfällt. Sie scheint auch durchaus logisch. Wird die Frage nach der fachlichen und Führungsqualifikation vorbehaltlos positiv beantwortet, ist dies die beste aller Lösungen. Das Problem ist, dass in den weitaus meisten Fällen nur der erste Teil der Frage („stimmt die fachliche Qualifikation“) positiv beantwortet werden kann. Zur Führungsqualifikation liegt zumeist trotz Stellvertretungstätigkeit entweder zu wenig Information vor, oder die Führungsqualifikation wird bezweifelt. Trotzdem endet diese Variante in aller Regel mit der Stellenbesetzung durch den früheren Stellvertreter. Beliebte Argumente dafür sind: (a) Andere bringen die fachliche Qualifikation nicht mit, (b) es gibt keinen besseren Kandidaten.

Vergessen wird dabei leider häufig, das es bei der in Frage stehenden Aufgabe (zumindest ab Abteilungsleitererebene) um eine *Führungsaufgabe* mit ganz anderen Anforderungen, als sie der Stellvertreter bisher zu bewältigen hatte, geht. Vergessen wird dabei leider ebenfalls häufig, das die *Führungsqualifikationen* der Kandidaten im Vordergrund stehen sollten. Was spräche also dagegen, über den fachlichen Tellerrand hinauszuschauen und die Kandidaten in Betracht zu ziehen, die den spezifischen Führungsanforderungen entsprechen? Das Argument, dass fehlende fachliche Qualifikationen so schnell nicht erworben werden können, zieht nicht – denn nicht vor-

handene Führungsqualifikationen müssen ebenfalls nachgeholt werden. Nur ist dies wesentlich schwieriger!

Innenschau, Variante 2 (Öffentliche Variante): Interne Ausschreibung der Stelle. Diese Variante wird immer dann gewählt, wenn alle Beteiligten (Verantwortlicher Vorgesetzter, Personalbereich, Geschäftsführung) ratlos sind. Es ist sozusagen das letzte Aufgebot, das dann zur Anwendung kommt, wenn man gar nicht mehr weiter weiß. Das sagt natürlich niemand. Unter dem Deckmantel der Mitarbeiterförderung wird die zu besetzende Stelle ausgeschrieben, auf das sich jeder Interessent melden kann. Könnte er auch, rein theoretisch. Wenn da in manch einem Fall nicht der derzeitige Vorgesetzte des Interessenten wäre, der auf keinen Fall von der Bewerbung Wind bekommen darf. Sonst würde der Interessent bei ihm nämlich keinen Fuß mehr auf die Erde bekommen. Was ja mehr als verständlich ist, wenn man bedenkt, dass er anscheinend mit seiner derzeitigen Aufgabe bei (und vielleicht sogar mit) seinem Vorgesetzten nicht zufrieden ist. Oder?

Nach der reinen Lehre – und nicht wie beschrieben als letzter Rat zweckentfremdet eingesetzt – ist diese Variante die empfehlenswerteste. Dennoch kann auch sie nicht wirklich befriedigen, solange sie nicht in ein Gesamtsystem der Förderung und Entwicklung von Führungskräften eingebunden ist (siehe Kapitel 3). Dieses Gesamtsystem muss sicherstellen, dass es einen für alle Beteiligten *transparenten Pool prinzipiell geeigneter* Kandidaten gibt, aus denen sich Interessenten für die ausgeschriebene Position rekrutieren können. Zusätzlich muss im Unternehmen eine Kultur etabliert sein, die eine Bewerbung eines Mitarbeiters als positives Zeichen (und nicht als Stigma) auffasst und die Führungskräfte unter anderem daran misst, wie viele und wie gute Nachwuchsführungskräfte sie entwickeln. Nur dann kann die freie interne Ausschreibung vakanter Stellen ihre positive Wirkung für Unternehmen und Mitarbeiter entfalten.

Innenschau, Variante 3 (Normalfall-Variante): Vorher abgestimmte interne Ausschreibung. Wie der Name schon sagt, stellt diese Variante den betrieblichen Normalfall dar. Sie vollzieht sich in vier Akten. Erster Akt: Eine Führungsaufgabe muss besetzt werden. Zweiter Akt: Die verantwortliche Führungskraft und die Personalabteilung (bei Hauptabteilungsleiteraufgaben häufig die Geschäftsführung) setzen ihr umfassendes Wissen über die im Unternehmen arbeitenden Mitarbeiter ein und identifizieren treffsicher den geeigneten Kandidaten. Hierzu werden bewährte Methoden eingesetzt. Zum Beispiel kennt man einen passenden Kandidaten aus gerade geführten Gesprächen. Oder jemand ist von Mitarbeitern/anderen Führungskräften empfohlen worden (usw.). Dritter Akt: Es wird eine interne Stellenausschreibung veröffentlicht. Vierter Akt: Dem bereits zuvor feststehenden Kandidaten wird die Stelle übertragen.

Diese Variante gibt es leicht abgewandelt noch als *Nummer Sicher-Variante*: Hierbei wird die interne Ausschreibung so formuliert, dass ihr Anforderungsprofil mit möglichst hoher Wahrscheinlichkeit nur auf den bereits „identifizierten“ Kandidaten passt. Diese Variante ist besonders effizient, da man mit ihr aufwändige Diskussionen mit Betriebsräten auf ein erträgliches Maß abkürzen kann.

Leider leidet allerdings in beiden Fällen die Qualität der Führungskräfteauswahl. Ganz zu schweigen davon, dass das ganze in kein System eingebunden ist und ... (siehe oben!).

Innenschau, Variante 4 (Grüner-Tisch-Variante): Die Geschäftsführung entscheidet. Diese Variante ist vor allem in kleineren und mittleren Betrieben beliebt und kann hervorragend mit der Normalfall-Variante oder ihrer Unterform kombiniert werden. In ihrer reinen Form unterbleibt hier jede interne Veröffentlichung einer freien Stelle und die Geschäftsführung setzt ihre detaillierten Kenntnisse über die Anforderungen der zu besetzenden Aufgabe und die Qualifi-

kationen sämtlicher Mitarbeiter ein, um die optimale Passung zwischen Anforderungs- und Qualifikationsprofil herbeizuführen. Im nächsten Schritt wird der betreffende Mitarbeiter zur weitsichtigen Entscheidung der Geschäftsleitung beglückwünscht und in die neue Aufgabe befördert. Umständliche Diskussionen mit Mitarbeitern über ihre eigenen Neigungen und Fähigkeiten können so vermieden und langwierige Auswahlverfahren auf den Punkt abgekürzt werden.

Innenschau, Variante 5 (Fuchs-Variante): Die vorgesetzte Führungskraft entscheidet unbemerkt. Diese Variante ist an Taktik und Meisterschaft kaum zu überbieten. Im Sinne von SENGER (2001) ist sie ein Strategem. Sie vereint die Vorteile der Varianten 2 und 3 zum Nutzen der Führungskraft, in deren Verantwortungsbereich die zu besetzende Führungsaufgabe angesiedelt ist. Wie alle wirklich schlaun und listigen Verfahren, ist sie einfach in der Anwendung: Die vorgesetzte Führungskraft sucht sich auf der Grundlage ihrer umfassenden Menschenkenntnis jemanden aus, der die Führungsaufgabe wahrnehmen soll, spricht (ganz vertraulich) alles mit dieser Person ab und fordert sie auf, ihre Bewerbung zur noch kommenden internen Stellenveröffentlichung abzugeben. Sie veranlasst die interne Stellenausschreibung durch die Personalabteilung und das Besetzungsverfahren wird „wie vorgesehen“ durchgeführt (abgesehen davon, dass sich mehrere geeignete Kandidaten nicht bewerben, da sie vom zukünftigen Stelleninhaber aus erster Hand erfahren haben, dass die Stelle an ihn schon vergeben ist und die Ausschreibung nur noch pro forma erfolgt).

Durch dieses geschickte Vorgehen sind alle an der Stellenbesetzung Beteiligten in ansonsten unerreichbarem Maße zufrieden gestellt. Die Führungskraft, weil sie ihren Favoriten bekommt, die Personalabteilung, weil sie eine innerbetriebliche Ausschreibung der Stelle gegenüber der Führungskraft durchgesetzt hat, der Betriebsrat, weil die Betriebsvereinbarung zur internen Stellenausschreibung eingehalten

worden ist, und der Mitarbeiter, weil er ohne unnötigen Konkurrenzdruck die Stelle bekommt. Und die hoffnungsvollen Nachwuchskräfte, die sich im Rahmen der Stellenausschreibung nicht beworben haben, denn sie haben durch diesen Prozess etwas sehr Wertvolles gelernt: Was sie tun müssen, um bei der nächsten Ausschreibung berücksichtigt zu werden ...

Innenschau, Variante 6 (Entscheidungs-Variante): Die Führungsaufgabe wird probeweise (kommissarisch) besetzt. Bei dieser Variante ist die Entscheidungsunsicherheit bei der Besetzung der Führungsaufgabe so groß, dass man sich dafür entscheidet, nicht zu entscheiden: Man besetzt die Stelle zunächst vorläufig, um zu sehen, wie sich der Kandidat in der neuen Aufgabe macht.

Das ist von großem Vorteil für alle Beteiligten. Derjenige, der die Verantwortung für die richtige Besetzung der Stelle hat, ist den Entscheidungsdruck erst einmal los. Er weiß zwar, dass dies nur ein Gewinn auf Zeit ist, aber immerhin. Mit ein bisschen Glück unterlaufen dem Stelleninhaber in dieser Zeit ja einige wesentliche Fehler, die dann die Entscheidungsfindung erleichtern, weil man klare Argumente in der Hand hat. Und der Mitarbeiter, der die Führungsaufgabe übertragen bekommen hat, „profitiert“ gleich in zweifacher Hinsicht: (a) Er läuft nicht Gefahr, etwaige Gehaltserhöhungen durch Konsum gleich wieder zum Fenster hinauszuschmeißen, da er in der Probezeit noch sein altes Gehalt trotz neuer Aufgabe weiterbezieht, (b) er muss sich keine Sorgen darum machen, das in ihn gesetzte Vertrauen eventuell zu enttäuschen. Denn durch das klare Signal der kommissarischen Besetzung weiß er, dass man ihm nicht vertraut. Beides ist eine wichtige Grundlage für eine dauerhafte Identifikation mit dem Unternehmen. Dagegen fallen die Probleme, die bei einer Rückkehr an seinen alten Arbeitsplatz auf ihn zukommen, so gut wie gar nicht ins Gewicht.

Die dargestellten Varianten sind nicht der Vorstellungskraft des Autors entsprungen, sie sind betriebliche Realität. Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie zwar eine wesentliche Reaktion der Unternehmen auf Vakanzen im Führungsbereich sind, dass aber keine einzige von ihnen in der dargestellten Form in der Lage ist, die beiden zentralen Probleme im Führungsbereich (Führungskräfte­mangel und unzureichende Führungsqualifikation) zu beheben. Denn alle Varianten leiden neben den beschriebenen Problemen darunter, dass sie zu­meist

- nicht in eine langfristige Führungskräftebedarfsplanung eingebunden sind, sondern ad hoc eingesetzt werden, wenn Vakanzen im Führungsbereich auftreten;
- die zentrale Frage der Identifikation von Führungsfähigkeiten nicht mit den geeigneten Instrumenten beantworten;
- die Entwicklung der (Nachwuchs)-Führungskräfte nicht systematisch betreiben, sondern Mitarbeiter häufig plötzlich und unvorbereitet in Führungsaufgaben geworfen werden;
- fachliche Qualifikationen als die wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Übertragung von Führungsaufgaben ansehen;
- die immer wichtiger werdende Frage der Bindung von Führungskräften an das Unternehmen überhaupt nicht beachten.

1.3.2 Externe Führungskräfte­rekrutierung

Eine häufige Reaktion auf fehlende Führungskräfte ist die Rekrutierung dieser Führungskräfte außerhalb des Unternehmens. Dabei ist ein klarer Trend zu verzeichnen: die Wahrscheinlichkeit, dass eine Stelle mit einem Externen besetzt wird, steigt mit der Ebene, auf der die Stelle hierarchisch angesiedelt ist. Mit anderen Worten: Vorstands- oder Hauptabteilungsleiterpositionen werden eher extern besetzt als Grup-