

# Schlüsselfaktor Mensch

*Innovation und Wachstum durch externes Management*

Von Kai Matthias Liebe, Geschäftsführender Gesellschafter,  
LSG & Kollegen GmbH

*Warum sind manche Unternehmungen innovativer als andere? Wie kann ich als Unternehmer die entscheidenden Köpfe gewinnen, um eine Innovationsführerschaft anzustreben oder zurückzuerlangen? Was sind aktuelle Marktgegebenheiten, die ich unbedingt beachten muss, um nachhaltig erfolgreich zu sein und das gewünschte Wachstum zu erreichen? Dies sind Fragen, die sich viele Unternehmen in der aktuellen wirtschaftlichen Lage stellen müssen.*

## **Spannungsfeld „Talentmanagement“**

Die Innovationsführerschaft und damit verbundenes Wachstum hängt hauptsächlich von den Menschen ab, die das Unternehmen in den entscheidenden Funktionen beschäftigt. Eine Fehlentscheidung in der Besetzung von Schlüsselfunktionen (wie z.B. der des technischen Geschäftsführers) hat oftmals gravierende Folgen für das Unternehmen. Die deutsche Wirtschaft befindet sich in einer grundlegenden Veränderungsphase; die bevorstehende wirtschaftliche Ungewissheit sowie die zunehmende Internationalisierung fordern ihren Tribut. Es sind heute mehr denn je erfahrene, tatsächlich qualifizierte Entscheider gefragt, um sich nachhaltig im Markt zu behaupten. Viele Unternehmen investieren noch immer zu wenig in die Ressource Mensch.

## **Herausforderung Internationalisierung**

Mit marktgerechten Produkt- sowie Prozessinnovationen wollen deutsche Unternehmen ihre internationale Marktposition stärken und dadurch wachsen. Fehlende personelle Ressourcen können das Wachstum allerdings entschleunigen. Die Unternehmen brauchen genügend geeignete Talente, auch international vor Ort. Auslands-



Kai Matthias Liebe

entsendungen erfordern eine hohe Flexibilität der Mitarbeiter beziehungsweise der Bewerber und sind nicht immer die beste Lösung. Der Kampf um qualifizierte Entscheidungsträger wird sich weiterhin drastisch verschärfen. Persönlichkeiten, die innovative Strategien erarbeiten und umsetzen, werden ein immer stärkeres Differenzkriterium werden.

## **Neue Führungskräfte: externe versus interne Kandidaten**

Der Weg der internen Entwicklung und Nachfolgeplanung von Führungskräften ist oftmals nicht zwingend der Erfolgsgarant. Vielmehr ist die vermehrte Einstellung von unternehmensfremden, externen Führungskräften die bessere Lösung, da diese die Produkte und Prozesse in einem anderen Licht betrachten. Gerade in der heutigen wirtschaftlichen Situation ist es enorm wichtig, nicht

### **ZUR PERSON: KAI MATTHIAS LIEBE**

Kai Matthias Liebe ist geschäftsführender Gesellschafter der Personalberatung „Liebe Sutor Gawlowski“. Die LSG & Kollegen GmbH berät den Mittelstand sowie Großunternehmen individuell, nachhaltig und international bei der Suche, Selektion und Integration von herausragenden Persönlichkeiten auf obersten Ebenen.  
[www.liebesutorgawlowski.de](http://www.liebesutorgawlowski.de)

„betriebsblind“ zu agieren. Entscheidend ist die kreative Suche nach den passenden Führungskräften. Dies ist das Fundament für zukünftige Innovationen und Erfolge. Viele Unternehmen limitieren sich selbst zu stark in der Suche und Selektion anhand von veralteten Suchmustern. Der Mensch, der ein Unternehmen entscheidend nachhaltig voranbringt, ist oftmals nicht derjenige mit dem geradlinigen Lebenslauf. Vielmehr ist es derjenige mit dem etwas unkonventionelleren Profil, der stets den unkonventionellen Weg zum Erfolg einschlägt. Davor haben viele Unternehmen Angst. Viele meiden solche Kandidaten, dadurch enden sie zwangsläufig in der Mittelmäßigkeit ihrer Führungskräfte.

### Der Kandidatenmarkt: Der Kampf um die Talente

Im Zuge der zunehmenden Optionsvielfalt ist es heute nicht zu bestreiten, dass Unternehmen sich verstärkt beim Kandidaten qualifizieren müssen et vice versa. Daher ist es wichtiger denn je, dass es während des Suchprozesses gelingt, eine emotionale Bindung zum Kandidaten aufzubauen. Es ist davon auszugehen, dass der Idealkandidat von heute mindestens drei Prozesse gleichzeitig durchläuft. Es ist essenziell, den Kandidaten dazu zu bewegen, beim eigenen Unternehmen zu unterzeichnen und nicht beim Mitbewerber. Dies gelingt oftmals besser durch einen sehr guten und qualifizierten Personalberater, der nicht

nur die emotionale Bindung und Steuerung des Prozesses übernimmt, sondern ebenso der objektive Sparringspartner ist. Viele Kandidaten, die auf sich allein gestellt einen Bewerbungsprozess durchlaufen, haben abseits von Website und den Gesprächseindrücken kaum eine Möglichkeit, auf arrondierende Informationen zurückzugreifen. Dies ist oftmals der Knackpunkt, ob ein Vertragsverhältnis zustande kommt. Viele Unternehmen können durch mangelnde Erfahrung im neu geordneten Kandidatenmarkt nur schwer punkten. Umso wichtiger ist es, einen Sparringspartner zu haben, der das Unternehmen bestmöglich gegenüber dem Kandidaten vertritt und hierdurch den entscheidenden Vorteil gegenüber den anderen Prozessen herauschlägt.

#### Fazit

Es sind Menschen, die mit ihren Ideen, ihrer Tatkraft und ihrer Persönlichkeit die Entwicklung und die Zukunft eines Unternehmens gestalten. Erfolgreiche Führungskräfte agieren international, bewegen sich souverän auf globalisierten Märkten und haben nicht nur Innovationsmanagement im Blick, sondern auch Belegschaft, Nachhaltigkeit und Kontinuität. Unternehmen müssen sich professioneller aufstellen, um diese herausragenden Persönlichkeiten für sich zu gewinnen.

#### DIE SECHS WICHTIGSTEN FAKTOREN BEI DER SELEKTION VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

**1. Bedarfsanalyse:** Viele Unternehmen sind sich oft nicht ganz im Klaren, was sie wirklich suchen, und gehen daraufhin falsch vor. Es ist enorm wichtig, einen externen Sparringspartner zu haben, der durch langjährige Erfahrungen Input für die Ausgestaltung und Betitelung der Position liefern kann. Hier liegt der vorrangige Schlüssel zum Erfolg.

**2. Kandidatenbeurteilung:** 360-Grad-Beurteilung des Kandidaten durch Referenzprüfung sowie Qualifikationsbeurteilung durch ehemalige Vorgesetzte sowie Mitarbeiter, Kollegen und Geschäftspartner im persönlichen Dialog. Schwerpunkt sind hier nicht nur fachliche, sondern vor allem auch charakterliche, ethische und moralische Eigenschaften.

**3. Kandidatenbindung:** Zielführende und zeitnahe Abhandlung des Selektionsprozesses, da der Bewerber einen transparenten und zügigen Prozess erwartet. Die Prozessführung korreliert maßgeblich mit dem Gesamteindruck des Unternehmens. Hier gilt es zu überzeugen. Der Kandidat, der nachhaltigen Mehrwert generiert, ist heute erfolgreich und zufrieden. Diesen gilt es für sich zu gewinnen.

**4. Prozessführung:** Eklatant entscheidend ist die emotionale Bindung des Kandidaten in Bezug auf den

Gesamtprozess. Es ist unabdingbar, dem Kandidaten einen Mehrwert im Prozess darzustellen. Sei dies in Form von arrondierenden Informationen zum Unternehmen, einer transparenten Darstellung der wirtschaftlichen Situation oder des Austauschs objektiver Eindrücke, um den Idealkandidaten für das Unternehmen gewinnen zu können.

**5. Professioneller Gesprächsablauf:** Viele machen den klassischen Fehler, sich vorerst auf die Personalabteilung zu verlassen. Wichtiger ist es, den Vorgesetzten sowie die potenziellen, direkten Mitarbeiter stark einzubinden. Diese Menschen sind es schließlich, die die Passgenauigkeit am besten beurteilen können. Wichtig ist hier, nach dem richtigen Menschen und nicht nach dem idealen Lebenslauf zu suchen.

**6. Integration:** Eine reibungslose Integration des erfolgreichen Kandidaten stellt für viele Unternehmen eine enorme Herausforderung dar. Eine professionelle Integrationsphase ist eine Investition in die Zukunft des Kandidaten und den Unternehmenserfolg. Die häufigsten Probleme entstehen hier durch mangelnde Kommunikation. Ein offener Umgang sowie das konstruktive, offene Ansprechen von Kritikpunkten ist unabdingbar.