

Manager statt MBAs – Persönlichkeiten statt Fachkräfte

Wie Personalberater Vielfalt fördern können und damit zugleich die Zahl potenzieller Kandidaten erhöhen

Prof. Dr. Martin Kersting

■ „Manager statt MBAs“ – während es Henry Mintzberg in seinem Buch lediglich um die Schwächen der Managementausbildung ging, soll im Folgenden grundsätzlich die Dominanz eines bestimmten Typus von Managern und Fachkräften thematisiert werden. (Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im Folgenden das generische Maskulinum verwendet, obwohl männliche und weibliche Personen in gleicher Weise gemeint sind.)

Für anspruchsvolle Positionen werden in Deutschland überproportional Menschen ausgewählt, die bestimmte stereotype Erwartungen erfüllen. Sie sind meistens männlich, haben studiert und sind nach Möglichkeit promoviert. Fast alle waren im Ausland, viele haben den MBA – und sie ähneln sich sogar in Kleidung und Auftreten. Offensichtlich sehen Personalberater und -verantwortliche in bestimmten Merkmalen (wie eben beispielsweise Ausbildung und Auftreten) bedeutsame Hinweise auf den späteren Berufserfolg. Außerdem passt der Neue doch besonders gut ins Team, wenn er genauso ist wie die vorhandene Belegschaft. Es kommt halt darauf an, dass „die Chemie stimmt“. Oder etwa nicht?

Der ASA-Zyklus fördert die Gleichförmigkeit

Professor Benjamin Schneider von der University of Maryland Rockville sah bereits in den 1980er Jahren in der zunehmenden Homogenisierung des Personals einer Organisation die Gefahr der resultierenden Gleichförmigkeit im Denken. Den Funktionsmechanismus der Homogenisierung hat er als „ASA Zyklus“ beschrieben:

- Organisationen üben auf bestimmte (sich ähnliche) Personen Anziehungskraft aus (Atraction).
- Die Organisation sucht nach dem „Schmidt-sucht-Schmidtchen“ Prinzip bestimmte (dem bestehenden Personal ähnliche) Personen aus (Selection) und
- stößt bestimmte Personen, die wider Erwarten doch nicht zu dem homogenen Profil passen, wieder ab ((i)nnerer) Kündigung) (Attirition).

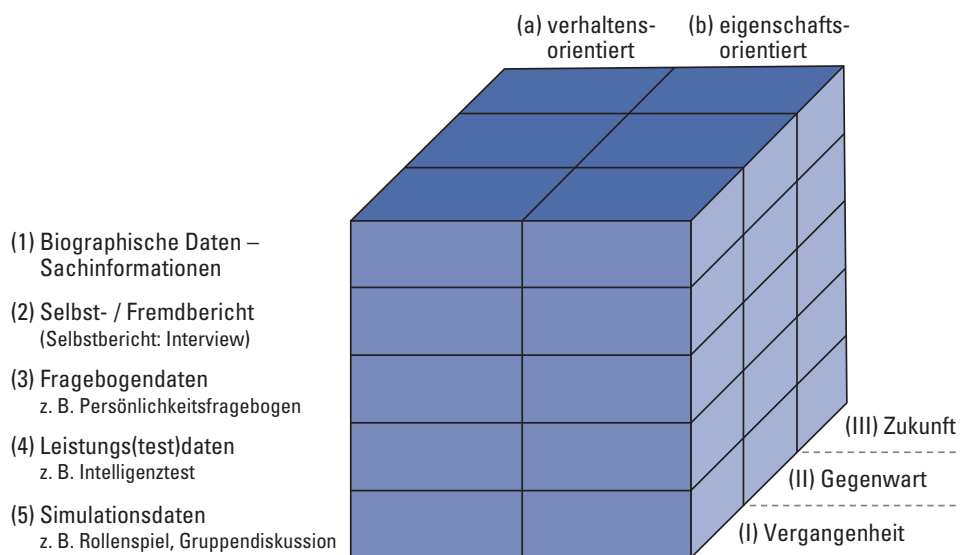
Die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter einer Organisation werden sich dadurch im Laufe der Zeit immer ähnlicher. Die Flexibilität der Organisation sowie ihre Bereitschaft, sich dem Markt anzupassen, kann geschwächt werden.

Schneiders These aus den 1980er Jahren korrespondiert mit dem aktuellen Verständnis von Diversity als proaktiver Wettbewerbsorientierung. Wenn Siemens sich einen „Chief Diversity Manager“ leistet, geht es weniger um die gesellschaftliche Gleichstellung verschiedener Gruppen, als vielmehr um Profit durch Vielfalt. Allerdings bergen heterogen zusammengesetzte Teams auch Gefahren und stellen besondere Anforderungen an das Personal und die Führungskräfte.

Ungeachtet der Frage, ob Diversity Ursache für Konflikte oder für Produktivitätsfortschritte ist, zwingt auch der zunehmende Mangel an geeignetem Personal dazu, sich außerhalb der bereits leer gefischten Teiche zu bewegen.

überzogene Anforderungsprofile, die nur noch von einer kleinen, von allen umworbene Gruppe von Personen erfüllt werden können.

Eine weitere deutliche Einschränkung erfolgt dann bei der Personalsuche. Die bei der anzeigengestützten Suche genutzten Medien werden nur von einer bestimmten Gruppe von Personen wahrgenommen, d. h. es findet von vorneherein ein Ausschluss von Mitgliedern anderer Gruppen statt. Bei der Direktsuche nutzen viele „Researcher“ die immer gleichen Rezepte, die stets gleichen Zugangswege und Netzwerke, es handelt sich in der Regel um einen höchst selektiven Zugang zu einem homogenen Personenkreis. Hinter einem Kandidaten, mit dem man



Der CUBE-Ansatz zur Systematisierung unterschiedlicher Ansätze der Gewinnung diagnostisch relevanter Daten (M. Kersting (2006) Stand, Herausforderungen und Perspektiven der Managementdiagnostik. Personalführung 10, 16-27)

Welchen Einfluss nehmen Personalberater auf Einfalt oder Vielfalt in Unternehmen?

Der erste Schritt in Richtung Homogenitätsfalle ist das Anforderungsprofil. Häufig werden formale Zugangshürden (z. B. zweites juristisches Staatsexamen, Programmiersprache xy, usw.) formuliert, die sich aus der Tradition, aber nicht aus den Stellenanforderungen ergeben. Darüber hinaus wird oftmals zu wenig darüber nachgedacht, welche Kompetenzen notwendig, und welche lediglich wünschenswert sind und vor allem, welche Kompetenzen ggf. noch erlernt werden können. Auch die Frage, ob Schwächen in einem Bereich durch Stärken in einem anderen Bereich kompensierbar sind, findet zu wenig Berücksichtigung. Das Ergebnis sind unrealistisch

sich zum Gespräch verabredet, stehen zahlreiche potenzielle Kandidaten, die man entweder gar nicht registriert hat, oder die aufgrund der Vorinformationen ausgeschlossen wurden. Bei der Auswahl aufgrund von Vorinformationen drohen vor allem solche Kandidaten durch das Netz zu fallen, die bestimmten Formalkriterien nicht genügen und / oder ungewöhnliche, z. B. diskontinuierliche Lebensläufe aufweisen. Dabei zeigt die Forschung zu biographischen Daten, dass insbesondere negative Lebensereignisse, respektive der Umgang mit solchen Ereignissen, Führungserfolg vorhersagt. Es kommt nicht auf einen stromlinienförmigen Lebenslauf an, sondern auf die Fähigkeit, aus Erfahrungen zu lernen und nach einer Niederlage wieder auf die Füße zu kommen (ego-resiliency). Wie viele Personen,

die Brüche im Lebenslauf haben, werden aber zu einem Gespräch eingeladen?

Die eigentliche Eignungsbeurteilung befördert dann noch einmal die Homogenität, falls hier nur eine Methode, z. B. das Interview zum Einsatz kommt („one source bias“). Mit dem CUBE-Ansatz (siehe Abbildung) lassen sich die Zugangsweisen zu relevanten Informationen für die Eignungsbeurteilung klassifizieren. Um Aufschlüsse über einen Menschen zu bekommen, kann man demzufolge

- etwas aus dem Leben der Person aufgrund objektiver (im Sinn von: verifizierbaren, also zumindest prinzipiell nachprüfbarer) Daten (Sachinformationen) in Erfahrung bringen, z. B. ihren Werdegang, ihre Leistungen,
- etwas aus dem Leben der Person aufgrund subjektiver Daten in Erfahrung bringen, indem man z. B. Informationen von anderen (Fremdeinschätzung von z. B. Vorgesetzten, Kollegen, Kunden usw.) oder von der Person selbst einholt (Selbsteinschätzung, z. B. im Interview oder Audit),

- die Person (Selbsteinschätzung) oder eine Auskunftsperson (Fremdeinschätzung) mit Hilfe eines Fragebogens befragen,
- die Person testen (z. B. Leistungs- und Wissenstests),
- die Person in Situationen bringen, die eine bestimmte Realität simulieren (z. B. Rollenspiele im Rahmen eines Interviews, Audits oder Assessment Centers)

Weitere Variationsmöglichkeiten ergeben sich, wenn man Informationen über Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft erhebt und wenn man den Unterschied zwischen verhaltensorientierten und eigenschaftsorientierten Methoden berücksichtigt.

Das herkömmliche Interview sollte zumindest durch eine oder zwei weitere Methoden ergänzt werden (z. B. durch die Integration eines kleinen Rollenspiels und / oder eines Persönlichkeitsfragebogens als Grundlage für einen Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild), um sicher zu stellen, dass man mit der Eignungsbeurteilung

nicht nur bestimmte Stereotypen bedient. Ein solches Vorgehen würde dazu beitragen, auf zahlreiche „personale Energiereserven“ zuzugreifen und es würde letztendlich zur Veränderung der Organisationen beitragen: Anstatt des uniformen Gleichklangs der Manager und Fachkarrieren gäbe es einen Chor unterschiedlicher Stile. Dies wäre unzweifelhaft mit Spannungen verbunden, aber es ist nicht verkehrt, gute Leute für ein Unternehmen zu gewinnen, auch wenn diese zunächst „schwierig“ sind.



Prof. Dr. Martin Kersting, Diplom-Psychologe, war zehn Jahre als Berater (DPG und Kienbaum) und sieben Jahre an der RWTH Aachen tätig. Aktuell ist er Professor an einer Fachhochschule des Bundes. Prof. Kersting ist Mitglied des Arbeitskreises Assessment Center, der DIN Kommission sowie des Testkuratoriums. <http://www.kersting-internet.de>