

Unternehmens- und Führungskultur – Auswahl von Führungskräften in KMU (1) – Eine Einführung

Wenn Sie den Begriff „Eignungsdiagnostik“ in eine Suchmaschine eingeben, erhalten Sie in rund 0,2 Sekunden weit über 50.000 Treffer.

Nicht selten geht es bei den einzelnen Beiträgen um immer ausgefeiltere Methoden, Kompetenzkataloge und Verfahren, die dem Leser den Königsweg zeigen wollen. Nach erlebten Enttäuschungen verlassen sich viele Geschäftsführer und Inhaber von KMU dann doch wieder lieber auf den „gesunden Menschenverstand“, ihre langjährigen Erfahrungen im Umgang mit Menschen oder schlicht auf das berühmte „Bauchgefühl“.

Liegt die „Wahrheit“ auch bei der Personalauswahl in der Mitte?

Meine These: zu viel Methodenverliebtheit verstellt den Blick auf die einfachen, aber elementaren Fragen der Personalauswahl.

Wenn in Arbeitskreisen über seitenlange Kompetenzkataloge diskutiert wird, über deren Clusterung in Fach-, Methoden-, Personale, Soziale und sonstige Kompetenzen, nicht selten begleitet von nervtötenden Diskussionen über Begrifflichkeiten, dann droht schon mal der Blick für das Wesentliche verloren zu gehen. Man sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr.

Verschärft wird diese Situation dann noch, wenn die Komplexität und der Umfang solcher Kataloge Ausmaße annehmen, die nur noch mit entsprechender Software unterstützt und beherrscht werden können. Wenn in

einem KMU mit deutlich unter 150 Mitarbeitern ernsthaft über die Einführung eines Bewerbermanagementsystems diskutiert wird, dann ist es so weit.

Dann wird es Zeit, ein paar einfache Fragen zu stellen. Bei der Auswahl von Mitarbeitern geht es im Grunde um deren zwei:

1. Wird die Person bei der Bewältigung der geforderten Aufgabe erfolgreich sein?
2. Passt die Person in das Team?

Der Personalauswahl immanent ist ein Prognoseproblem, sie ist demnach mit Unsicherheiten behaftet.

Dies gilt sowohl für die Auswahl einer Person aus einer Gruppe externer Bewerber, als auch zum Beispiel in der Situation, eine Nachfolgeregelung intern zu lösen. Und schließlich gilt die Problemstellung generell auch bei der Auswahl von Führungsnachwuchskräften.

Gesucht wird ein wirtschaftliches Optimum im Spannungsfeld zwischen

- Kosten des Auswahlverfahrens,
- Wichtigkeit und Nutzenstiftung der zu besetzenden Position,
- Vermeidung einer Fehlbesetzung sowie deren Kosten mit einem gewissen Maß an Wahrscheinlichkeit.

Soviel vorweg: bei Kosten einer Fehlbesetzung von Führungspositionen in Höhe von mindestens 15 Monatsgehältern ist das Verlassen auf das Bauchgefühl in meinen Augen mindestens fahrlässig und schlicht unprofessionell. Kein Ingenieur käme wahrscheinlich im Traum auf die Idee, eine Investitionsentscheidung nach „Bauchgefühl“ zu treffen. Bei Investitionen in

das Humankapital, in die wichtigste Ressource Mitarbeiter ist diese Vorgehensweise nach meiner Beobachtung jedoch mehr als nur eine Ausnahme.

Es ist hilfreich, wenn man sich vor Augen hält, dass es bei dem oben skizzierten Mindestschaden ja nur dann bleibt, wenn der Fehler quasi während der Probezeit erkannt und sofort korrigiert wird. Und auch dies ist wahrscheinlich in Fällen von Führungskräften eher die Ausnahme denn die Regel. Wenn man jedoch an als solchen erkannten Fehlbesetzungen länger festhält, dann ist der Schaden noch viel größer. Die Kosten schlechter Führung stellt Gallup seit nunmehr zehn Jahren im Rahmen der Erhebung des „Mitarbeiter Engagement Index“ Jahr für Jahr dar. Allein die Kosten durch Fehlzeiten und Fluktuation beziffert Gallup in der Präsentation der Ergebnisse der Studie für das Jahr 2010 auf rund 700.000 € pro Jahr für ein Unternehmen mit 500 Mitarbeitern.

Obwohl das ein namhafter Betrag ist und der Befund von Gallup seit rund zehn Jahren auf diesem Niveau recht stabil ist, scheint das Interesse hierfür oder die Bereitschaft, daraus entsprechende Schlussfolgerungen in den Abläufen und hinsichtlich der Professionalität der Personalprozesse zu ziehen, nur mäßig ausgeprägt zu sein.

Was also tun?

Grundsätzlich werden in der Literatur drei Ansätze der Eignungsdiagnostik diskutiert, die ich in den nächsten Ausgaben meiner Schriftenreihe darstellen werde:

- Der biographieorientierte Ansatz fokussiert auf Ergebnisse,
- der simulationsorientierte Ansatz auf beobachtbares Verhalten und der

- konstrukt- bzw. eigenschaftsorientierte Ansatz auf Eigenschaften des jeweiligen Probanden.

Unabhängig von der Auswahl bestimmter Methoden aus diesen Ansätzen liegt der Schlüssel zur Antwort in der Fragestellung, der Schlüssel zur Lösung in der Definition des Problems.

Vor diesem Hintergrund wiederhole ich die zwei entscheidenden Fragen zur Personalauswahl gerne noch einmal:

1. Wird die Person bei der Bewältigung der geforderten Aufgabe erfolgreich sein?
2. Passt die Person in das Team?

a) Bewältigung der geforderten Aufgabe

Unabdingbare Voraussetzung für eine zutreffende Personalauswahl ist die Klarheit über die zu bewältigende Aufgabe, oder noch besser: Klarheit über das Ergebnis als Folge der bewältigten Aufgabe.

Was heißt dies konkret? Wenn man sich Stellenanzeigen anschaut, dann findet man oft eine grobe Beschreibung der Aufgabe, wie zum Beispiel jüngst bei einem Produktionsleiter [m /w] mit Blick für das „Ganze“, der von einem Personaldienstleister für einen mittelständisch geprägten Klienten gesucht wurde (*vom Verf. gekürzt, aber im Originalwortlaut wiedergegeben*):

„Wir suchen die versierte Führungskraft, die den neu geschaffenen Produktionsbereich eigenverantwortlich leiten wird. Ihre fachlich

versierte Mannschaft führen Sie zielorientiert, sind dabei gleichzeitig Motor und Motivator.

IHR PROFIL: Sie verfügen über

- technisches Studium als Ingenieur im Maschinenbau,
- Ergänzende Kenntnisse in der Fluidtechnik
- Führungs- und Sozialkompetenz
- Eigeninitiative und unternehmerisches Denken
- denken strategisch voraus,
- entwickeln konkrete Lösungen und Maßnahmen, die Sie pragmatisch und sicher umsetzen.
- Faible für Technik
- Blick für belastbare Zahlen und Fakten
- stringente Marktorientierung
- konzeptionsfähige und umsetzungsstarke Macher.“

Ja, da weiß man doch gleich Bescheid und auch die Methoden, wie man das alles erfährt springen förmlich ins Auge: „stringente Marktorientierung“. Alles klar.

Ich habe am vergangenen Wochenende den Stellenmarkt in der FASZ studiert: nicht eine Anzeige, in der das Erreichen von konkreten Zielen in der Position erwähnt wäre. Welchen Beitrag hat die Führungskraft zur Unternehmenszielerreichung konkret zu leisten?

Liegt im Unternehmen eine Stellenbeschreibung vor, in dem dieser Zielerreichungsbeitrag expressis verbis zum Ausdruck kommt? Oder gibt es (zumindest) die klassische Stellenbeschreibung, eine Beschreibung

dessen, was der Stelleninhaber tagein und tagaus tut, nicht was er erreichen soll?

Wie wäre es, wenn man das **Kompetenzprofil** durch ein **Zielerreichungsprofil ersetzen würde?**

Der Personalauswahlprozess erhält sofort einen geänderten Fokus:

Was ist der konkrete Wertbeitrag der Führungskraft?

Anstatt:

Was soll eine Führungskraft können? Und im Zweifel dann doch nicht tun.

Dieser geänderte Fokus zielt auf die umsetzungs- und handlungsorientierte Führungskraft, die Ergebnisse erzielt.

Das wusste schon der **Dichter Matthias Claudius** (1740 – 1815): „Beurteile einen Menschen lieber nach seinen Handlungen als nach seinen Worten; denn viele handeln schlecht und sprechen vortrefflich.“

Mit diesem Gedanken im Hinterkopf fällt die Wahl der Auswahlinstrumente möglicherweise völlig anders aus. Und die Fragen eines strukturierten Interviews werden ganz andere Gesprächsverläufe herbeiführen.

b) Passt die Person ins Team?

Eine ähnliche Situation auch bei dieser Frage. Welches sind denn die Bedingungen, unter denen eine Person ins Team passt?

Wer stellt in einem Unternehmen, in dem zum Beispiel keine Werte, Leitlinien, Grundsätze der Zusammenarbeit oder ähnliches definiert sind fest, ob die Person passt? Wovon hängt es ab? Sind es immer die gleichen Personen, die Einstellungsgespräche führen? Dann wäre auch ohne vereinbarte Grundsätze einigermaßen sichergestellt, dass eine einheitliche Linie bei der Auswahl und Einstellung von Führungskräften verfolgt wird.

Wenn nicht, dann hängt es von der jeweiligen Person ab, die das Auswahlverfahren prägt. Und von deren Tagesform.

Beide Vorstellungen sind nicht ermutigend angesichts der oben dargestellten Risiken.

Selbst wenn es zum Beispiel definierte und formulierte Unternehmenswerte, Führungsrichtlinien oder dergleichen gibt: ist es nicht wünschenswert, durchaus auch einen gewissen Mix an Führungspersönlichkeiten zu haben?

Wir alle wissen aus jüngster Erfahrung, wie rasch sich das Umfeld, in dem Unternehmen agieren, ändern kann. Das mögen Finanz- und Währungsturbulenzen sein, Änderungen im Verbraucherverhalten, technische Durchbrüche und Innovationen bei Wettbewerbern oder in angrenzenden Branchen. All dies kann dramatische Änderungen im eigenen Unternehmen auslösen. Der Weg vom Hidden Champion zum Sanierungsfall oder umgekehrt erfordert ganz unterschiedliche Führungsstile. Und Persönlichkeitsmerkmale, die im Falle der Führung eines Hidden Champions auf der unternehmerischen Sonnenseite so geschätzt sind, behindern im Sanierungsfall nachhaltig.

Insofern gilt es, sich auf die Faktoren in der Personalauswahl zu konzentrieren, die im Sinne des eingangs beschriebenen Prognoseproblems den größten Vorhersagewert besitzen und somit das Entscheidungsrisiko minimieren. Und zwar wenn möglich unabhängig von der konkreten Unternehmenssituation. Die kann sich ganz rasch ändern und dann muss die Führungskraft auch geänderte Führungsmethoden im Repertoire haben. Aber eines wird die Führungskraft immer erzielen müssen: Ergebnisse.

Doch davon mehr in Teil 2, in dem der biographieorientierte Ansatz vorgestellt wird.

Viel Erfolg bei der Umsetzung.

Ihr

Michael Kohlhaas