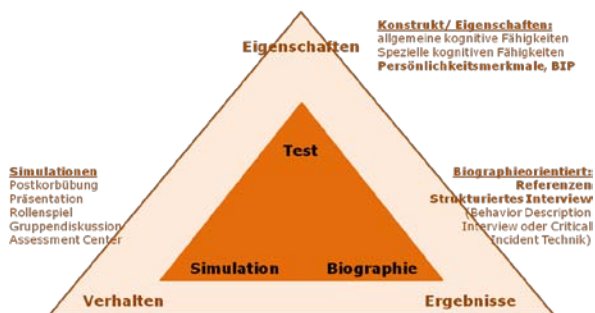


Unternehmens- und Führungskultur – Auswahl von Führungskräften in KMU (4) – Der biographieorientierte Ansatz – Teil 3 (und Schluß): Erbrachte Leistungen im Betrieb bei interner Auswahl

In der Maiausgabe habe ich Ihnen den zweiten Teil des biographieorientierten Ansatzes der Personalauswahl dargestellt. Es ging um Interviews und Referenzen.

Im dritten und letzten Teil des biographieorientierten Ansatzes geht es um ein probates Mittel der Auswahl von Führungspositionen aus dem „eigenen Beritt“. Der Königsweg?

Der biographieorientierte Ansatz schaut, wie der Name bereits vermuten lässt, auf die Biographie des Kandidaten und damit in die Vergangenheit.



Das Motto lautet:

„The best prophet of the future is the past.“

(George Gordon Noel Byron, 6. Baron Byron of Rochdale (1788- 1824); britischer Dichter)

Abb. 1: Drei wesentliche Ansätze der Eignungsdiagnostik

Welche Ergebnisse werden von der Führungskraft erwartet? Was ist der Beitrag der künftigen Führungskraft zur Wertschöpfung des Unternehmens?

Wenn der Ergebnisbeitrag der Führungskraft hinreichend klar ist, ging es bei externen Kandidaten vor allem um die Frage, wie man entsprechende Leistungen der Vergangenheit in Erfahrung bringt.

Es bieten sich nachstehende Verfahren an, von denen die „erbrachten Leistungen im Betrieb“ in der vorliegenden Juni/ Juli - Ausgabe behandelt werden:

1. Bei externen Bewerbern
 - Bewerbungsunterlagen
 - Biografischer Fragebogen
 - Das Interview
 - Referenzen
2. Bei internen Bewerbern (z.B. im Zuge von geplanten Nachfolgeregelungen) vor allem: erbrachte Leistungen im Betrieb.

Alle fünf Jahre führt das Cranfield Network on European Human Resource Management zusammen mit Partnerinstituten in 42 Ländern eine Vergleichsstudie über den Entwicklungsstand, Gemeinsamkeiten und Unterschiede des Personalmanagements in führenden Wirtschaftsnationen durch. Ausgewertet wurden zuletzt die Daten von knapp 8000 Unternehmen mit jeweils über 200 Mitarbeitern.

Im Hinblick auf die Besetzung von Führungspositionen gilt als anzustrebende Kennzahl von internen versus externen Personalauswahlfällen in den Unternehmen, deren Personalentwicklung allgemein als vorbildlich angesehen wird, ein Verhältnis von 80:20. Die Vergleichsstudie zeichnet jedoch ein homogenes Bild der aktuellen Praxis, die als «extern vor intern» bezeichnet werden kann, deutlich unterhalb der o.a. 80:20 - Schwelle.

Die Gründe hierfür sind vielfältig. Und wie bei den Referenzen sind interne Nachfolgeregelungen in der wissenschaftlichen Literatur meines Wissens kaum

empirisch untersucht. Von daher entsprechen die nachfolgenden Ausführungen ganz überwiegend eigener Führungs- und Beratungserfahrung.

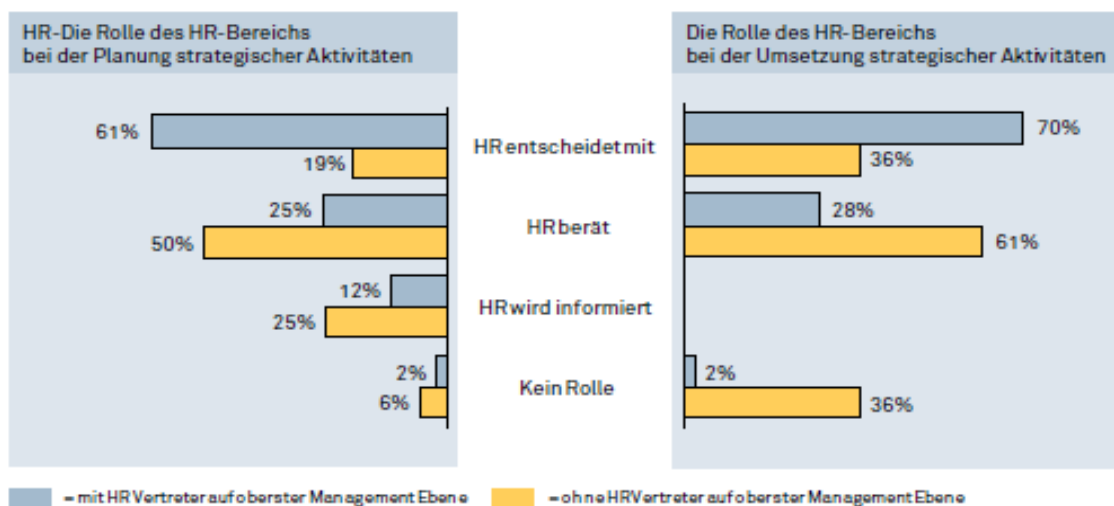
Wie bei allen Personalauswahlentscheidungen liegt die Lösung zu einem guten Teil in der Formulierung des Problems. Konkreter: welche Anforderungen stellt das Unternehmen an die Leistung der Kandidaten und welche Erwartungen hat das Unternehmen an den Führungsstil?

Je diffuser diese Anforderungen und Erwartungen sind, desto unklarer bleibt die Antwort auf die Frage: ist das die richtige Führungskraft für diese Führungsposition? Bei einer „Probezeit“ von oftmals mehreren Jahren im eigenen Betrieb und hinreichend Gelegenheit für Personalentwicklung wäre das kein gutes Zeugnis für die Personalarbeit. Aber ist diese Schilderung weit weg von der Realität?

Einige Denkanstöße:

- Im Sommer 2009 führte Hewitt Associates die Studie „HR-Trends und Themen im Mittelstand“ durch. Hiernach hingegen folgen 22 % der befragten Unternehmen einem Modell der Personalabteilung, das geprägt ist von rein administrativen/ verwaltenden Aufgaben, die hauptsächlich von Personalsachbearbeitern durchgeführt werden. In diesem Umfeld fehlt meist die Zeit, und oft auch die Qualifikation der HR-Mitarbeiter, um strategisch relevante Themen wie die Nachfolgeregelung von Top-Führungspositionen in der erforderlichen Qualität zu besetzen.
- Bei Betrachtung von Organigrammen in KMU fällt mir sehr oft auf, dass die Personalfunktion nicht unmittelbar in dem engsten Geschäftsfüh-

rungsgremium (Managementteam o.ä.) vertreten ist. Auch dies hat Folgen, wie die nachfolgende Tabelle zeigt: Mit einem Vertreter auf oberster Managementebene kommt dem HR-Bereich eine entscheidendere Rolle bei strategischen Aktivitäten wie zum Beispiel Nachfolgeregelungen bei Schlüsselpositionen zu. Die Abbildung zeigt die Rolle von HR bei der Planung bzw. Umsetzung strategisch wichtiger Aktivitäten (in Prozent).



Quelle: CapGemini Consulting: HR-Barometer 2009; Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit – Schwerpunkt Strategic Workforce Management; Berlin/ München 2009

- Die Leistungsbeurteilung ist die Grundlage für die richtige Platzierung von Mitarbeitern im Unternehmen, die Planung gezielter Personalentwicklungsmaßnahmen sowie für die Formulierung von Leistungszielen in Unternehmen. So formulierte es Prof. Dr. Uwe Kanning in dem Aufsatz „Entwicklung und Evaluation von Leistungsbeurteilungssystemen - mit vertretbarem Aufwand zu aussagekräftigen Skalen der Leistungsbeurteilung“ in der Zeitschrift PERSONALFÜHRUNG 2/2011. Viele Leistungsbeurteilungssysteme litten jedoch darunter, dass die Leistungskriterien nicht spezifisch für den jeweiligen Arbeitsplatz abgeleitet wurden und die Vergabe der Punktwerte den Führungskräften extrem große Interpretations-

spielräume lasse. In den Augen der Mitarbeiter erschienen Leistungsbeurteilungen daher nicht selten als ein Akt der Willkür.

Diese Untersuchungsergebnisse decken sich auch mit meinen Beobachtungen. Ich denke sogar noch ein Stück weiter gehen zu können: in vielen KMU finden gar keine Mitarbeitergespräche statt, geschweige denn gut dokumentierte Beurteilungen. Auf diese Weise werden große Chancen nicht genutzt: anstatt hervorragend fundierte interne Nachfolgeregelungen zu etablieren besetzt man mehr Stellen als notwendig extern mit allen damit verbundenen Kosten und Risiken. Nicht zuletzt werden ausgezeichnete Möglichkeiten vergeben, sich als attraktiver Arbeitgeber mit Perspektive zu präsentieren.

Dass es auch anders geht, war in *econo* Heft 3/2011 zu lesen. In dem Artikel wird Heiner Kübler, Aufsichtsrat von IMS Gear, einem international aufgestellten Spezialisten für Zahnrad- und Getriebetechnik mit den Worten zitiert: „Wir haben diese Nachfolge über Jahre hinweg aufgebaut.“ Mit Nachfolge ist gemeint, dass die amtierenden Geschäftsführer Norbert Willmann und Clemens Rosenstiel seit März dieses Jahres zwei Geschäftsführerkollegen haben: Bernd Schilling (45) und Wolfgang Weber (52). Die beiden „Neuen“, die seit vielen Jahren bei IMS Gear wirken, sollen spätestens 2014, so die *econo*, allein Verantwortung tragen. Dann nämlich, wenn die beiden „Alt“-Geschäftsführer des Donaueschinger Unternehmens mit weltweit 1.500 Mitarbeitern in den wohlverdienten Ruhestand wechseln.

Ist das der Königsweg der biographieorientierten Personalauswahl, nach dem die gezeigte Leistung in der Vergangenheit der beste Prädiktor für zu erwartende Leistung in der Zukunft ist? Ein Plädoyer für interne Nachfolgeregelungen?

Für Heiner Kübler scheint die Sache klar zu sein: „Die gemeinsame Arbeit an Projekten sagt mehr aus als die allermeisten Mitarbeitergespräche“ (zitiert nach econo, Heft 3/ 2011).

Ich kann dem, auch aus eigener Erfahrung nur zustimmen und den angehenden Geschäftsführern bei allen zukünftigen Entscheidungen eine glückliche Hand wünschen.

In diesem Sinne, viel Erfolg bei der Umsetzung.

Ihr

Michael Kohlhaas

Wird fortgesetzt.