

Die ernsthafte und professionelle Auseinandersetzung mit den Potenzialen derzeitiger wie zukünftiger Führungskräfte gewinnt in Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Doch wie kann von gegenwärtigen Beobachtungen und Bildern über Personen auf zukünftiges geschlossen werden. Offensichtlich handelt es sich um unlösbare Aufgaben, für die aber dennoch Lösungsversuche unternommen werden. In diesem Beitrag soll der Versuch unternommen werden, bestehende Routinen und Formen der Potenzialeinschätzung zu systematisieren und Konsequenzen dieser Denkansätze für die Praxis herauszustreichen.

Ernst Domayer

Spielarten der Potenzialeinschätzung

Jack Welsh ist einer der ganz prominenten Manager, der die Bedeutung der Humanressourcen für den zukünftigen Unternehmenserfolg hervorhob. Es sind nicht Produkte, Preise, Marken, bestimmte Dienstleistungen oder Technologien, die ein Unternehmen von anderen eindeutig unterscheidbar machen und somit den Erfolg sicherstellen. All das lässt sich imitieren und ersetzen, kann durch Ähnliches ausgetauscht werden. Die Personen, deren Engagement, Qualifizierungen und Potenziale, sind demgegenüber nicht austauschbar, sie stellen den Vorsprung gegenüber anderen Unternehmen sicher, sie sind eigentlich das wichtigste Kapital – so jedenfalls die Darstellung von Jack Welsh. (O'Boyle, 1999). Auch Collins (2001) lenkt den Blick auf die Bedeutung der Persönlichkeit der Unternehmensführer. In einer Studie über den Zusammenhang von überragenden Unternehmenserfolg und der Art der Führung fand er heraus, dass bei sogenannten «grossartigen» Unternehmen Füh-

rungspersönlichkeiten anzutreffen sind, die ganz bestimmte Persönlichkeitskonstellationen aufweisen. Somit ist die Person ein massgeblicher Faktor, durch den ein Unternehmen durchschlagenden Erfolg erhält.

Tatsächlich richtet sich sowohl die mediale Aufmerksamkeit als auch das Forschungsinteresse deutlich auf die Person der Führungskraft und auf das Thema der Potenzialeinschätzung. Dabei stellt sich die Frage, ob es sich dabei um eine neue Form der Heroisierung der Führungspersönlichkeit handelt oder widerspiegeln diese Aufmerksamkeiten einen stattfindenden Wandel in Bezug auf die Wichtigkeit der Potenziale von Personen, vor allem von Führungskräften. Dazu möchte ich einige Beobachtungen und daraus resultierende Einschätzungen vornehmen.

Warum wird der Blick auf Personen wichtiger?

Auf Grund der härteren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Un-

ternehmen sind diese einem starken und noch stärker werdenden Produktivitätsdruck ausgesetzt. Dies führt dazu, dass Ressourcen jeglicher Art gezielter und auch effizienter eingesetzt werden müssen, dies betrifft auch in vollem Ausmass die Human Ressourcen des Unternehmens. Personen sehen sich demnach nicht nur einem höher werdenden Verantwortungs- und Leistungsdruck ausgesetzt, sie stehen darüber hinaus stärker unter Beobachtung und werden auch differenzierter beurteilt. Konnten vor allem Führungskräfte noch vor einiger Zeit relativ geschützt agieren – hierarchische Strukturen übten diesbezüglich eine wichtige Funktion aus – so werden heute auch höhere Führungskräfte bezüglich ihres Beitrages zur Wertschöpfung hinterfragt und es werden Legitimationen bezüglich der Wirtschaftlichkeit der Führung verlangt. Führungskräfte sitzen sozusagen stärker als in früheren Zeiten in der Auslage und immer weniger im goldenen Käfig. Die rasch zunehmende Tendenz durch Management Audits und Management Appraisals gesammte Managementebenen bezüglich ihrer Leistungsfähigkeit zu überprüfen, unterstreicht diese Exponiertheit und stärkere Ausgesetztheit.

Auch die zunehmende Komplexität der internen Organisationsverhältnisse trägt dazu bei, dass Personen wichtiger werden. Immer weniger kann die Qualität von Ergebnissen durch technisierte Prozesse garantiert werden, immer weniger garantiert ein stabiles Regelwerk, wie z.B. die Hierarchie, eine gewisse Unabhängigkeit der Leistungsprozesse von den Personen. Im Gegenteil, die Abhängigkeit der Organisationen von den Personen steigt. Immer mehr bedarf es des eigenständigen, mitdenkenden, verantwortungs- und risikobereiten Mitarbeiters, der Entscheidungen in ungewissen Situationen treffen kann und sich in unsicheres Gelände hinausbewegt.

Dramatisch wird die Abhängigkeit von Personen, besonders von Führungskräften, bei den rasch wachsenden Branchen. Dort wird das Wachstum nur dann

bewältigbar, wenn Führungskräfte verfügbar sind, die neben dem Wachstum auch Integration herstellen können, die Personen an ein Unternehmen binden können, das mit hohem Tempo einer ungewissen Zukunft entgegensteuert. Entsprechendes Führungs-KnowHow konnte im eigenen Unternehmen nicht aufgebaut werden und ist oft auch am Markt eine Mangelware, ein hoch begehrtes Gut. Personen, die die Zuschreibungen, solche Führungsleistungen erbringen zu können, erhalten, werden als Stars gehandelt, um die sich die Konkurrenz förmlich reißt. Dementsprechend sind auch die Preise, die verlangt werden können.

Neben diesen Phänomenen beobachten wir auch eine Lockerung und eine Flexibilisierung der Beziehung der Personen zu den Unternehmen. Herkömmliche Loyalitätserwartungen von beiden Seiten stellen die Bindungen nicht mehr sicher. Die in diesem Zusammenhang oft zitierte Arbeitsmarktfähigkeit – Employability – lässt vor allem Top-Potenzialträgerinnen immer unabhängiger und selbstbewusster werden, auf der anderen Seite können Unternehmen gewohnte Sicherheiten nicht mehr bieten, Erwartungen bezüglich fixer Karrieren werden enttäuscht und zurückgewiesen (siehe dazu Vater und Kötter, 1998). Zugleich müssen auch Unternehmen die eigene Attraktivität für Top-Potenzialträgerinnen im Auge behalten. Es geht darum, im viel zitierten «War for Talents» mitspielen zu können und das Personalmarketing zu intensivieren (siehe dazu Gloger, 2001). Das bedeutet, dass traditionelle «Bindemittel», nicht mehr ausreichen, interessante Personen für das Unternehmen längerfristig zu gewinnen. Die ernsthafte und professionelle Auseinandersetzung mit den Potenzialen solcher Personen gewinnt auch in diesem Zusammenhang an Bedeutung, weil dadurch neue Motivationsmöglichkeiten entstehen, diese Personen für das Unternehmen zu gewinnen. Diese Hinweise auf diverse Entwicklungen machen deutlich, warum der Blick auf die Personen und deren Potenziale wichtiger wird.



DR. E. DOMAYER ist Berater der osb international und neben Beratungs- und Trainingstätigkeit auf Potenzial-einschätzung- und Entwicklung spezialisiert. Publikationen sind zu Themen wie Managemententwicklung, Potenzialeinschätzung und zu Familienunternehmen erschienen.

osb international
Neubaugasse 33/1/9
A-1070 Wien
Fon 0043-1-526 08 13
Fax 0043-1-526 08 13 19
E-Mail: wien@osb-i.com

Aus diesem stärker werdenden Aufmerksamkeitsfokus resultieren naturgemäss Fragestellungen nach dem «Wie» der Potenzialeinschätzung: Wie gelangt man zu fundierten Aussagen über die Potenziale von Personen, wie kann man sich in dem «Methodendschungel», der bei diesem Thema besteht, orientieren? Gibt es Verfahren, die besser als andere sind, was unterscheidet «Experten» von «Nicht-Experten» bei diesem Thema? Nicht selten wird die Problematik auf die Frage zugespitzt, ob sich Potenziale überhaupt einschätzen lassen oder ob man mit einer prinzipieller Unbestimmbarkeit leben muss. Im folgenden wird der Versuch unternommen, auf diese Fragen zunächst eine theoretische Antwort zu geben und bestehende Routinen und Formen der Potenzialeinschätzung zu systematisieren und zu unterscheiden. Darüber hinaus geht es auch darum, die Konsequenzen dieser Denkansätze für die Praxis herauszustreichen.

Welchen Problemen begegnet der «Einschätzer» bei der Annäherung an sein «Objekt»?

Die Paradoxie der Potenzialeinschätzung

Organisationen kommen nicht umhin, ununterbrochen Entscheidungen

Wie kann von gegenwärtigen Beobachtungen und Bildern über Personen auf Zukünftiges geschlossen werden?

über Personen zu treffen. Neben zahlreichen Entscheidungen im Zuge der operativen Abwicklung – welche Person sollte besser das oder dies machen – gibt es auch Entscheidungen, denen die Frage einer grundsätzlichen Eignung von Personen zugrunde liegt: ob bestimmte Personen in die Organisation aufgenommen werden oder nicht, ob Mitglieder ausscheiden, ob bestimmte Personen bestimmte Karriereschritte machen oder ob die Organisation in bestimmte Personen investiert. Im Zuge solcher Entscheidungsvorgänge finden Prozesse der Einschätzung der betroffenen Personen statt, die das Ziel verfolgen, aus der Sicht der Organisation so etwas wie Berechenbarkeit oder Erwartungssicherheit herzustellen. Im Falle der Annäherung neuer, noch unbekannter Personen ist dies besonders dringend: wie kann aus Fremdheit Bekanntheit und daraus resultierend Sicherheit entstehen? Im Falle schon bekannter Personen stellt sich die Frage der Eignung für zukünftige, noch nicht bekannte Aufgaben, also auch hier geht es um das Problem einer Prognose bezogen auf zukünftige Leistungserbringung.

Damit sind wir bereits im Kern der Problematik der Potenzialeinschätzung: wie kann von gegenwärtigen Beobachtungen und Bildern über Personen auf Zukünftiges geschlossen werden? Wie wir wissen, sind Aufgabenstellungen dieser Art bislang unlösbar, in welchen Zusammenhängen (ökonomisch, biologisch, soziologisch und auch psychologisch) auch immer Versuche stattfinden, es handelt sich um unlösbare Aufgaben, für die aber dennoch Lösungsversuche unternommen werden müssen. Wenn wir der systemtheoretischen Sichtweise (Luhmann, 2000) folgen, dass Organisationen Entscheidungen prozessieren müssen, um die eigene Autopoiesis sicherzustellen und um Komplexität und Unsicherheit zu absorbieren, so lässt sich diese auf das Problem der Entscheidung über Personen gut anwenden: die Fremdheit von Personen, vor allem wenn es sich um Top-Entscheidungsträger handelt, erzeugt ein besonderes Ausmass an Unsicherheit

und verlangt nach Formen diese aufzulösen, zu absorbieren. Bei dem Problem der Potenzialeinschätzung kommt allerdings noch ein zusätzliches erschwerendes Moment zu tragen: Organisationen haben die Tendenz, Personen berechenbar und kalkulierbar zu machen. Auf der anderen Seite stehen sie diesen Personen eigentlich wie einer black box gegenüber. Ein Zugriff von Organisationen auf das Individuum ist in dem Ausmass wie gewünscht nicht möglich. Individuelle Einzigartigkeiten sind nach Luhmann (Luhmann, 1987) in der Autopoiesis des Bewusstseins zu sehen und nicht in von aussen beobachtbaren Eigenschaften oder Motiven. Diese charakterisieren das Individuum als Person, wie sie in organisationalen Kontexten konstruiert und beschrieben wird. Das Individuum hingegen entzieht sich grundsätzlich der Erfassung durch die Organisation, da psychische und soziale Systeme unterschiedliche Systemtypen darstellen, und das eine im anderen nicht enthalten sein kann. Die Vermittlung des psychischen Systems zum sozialen System erfolgt zwar durch Sprache, diese ist aber auch nur eine indirekte Repräsentanz des individuellen Bewusstseins, welches anders funktioniert als Sprache. (siehe dazu auch Freud, 1915)

Darin besteht die grundsätzliche Paradoxie bei der Potenzialeinschätzung. Es werden Entscheidungsgrundlagen gesucht, die Erwartungssicherheit erzeugen, auf der anderen Seite ist der Gegenstand, um den es geht, prinzipiell nicht erfassbar und vorhersagbar. Eine Möglichkeit, dieses Problem und die damit verbundene Ambiguität zu lösen, besteht in der Schaffung von Konstrukten, die als Indikatoren für eine Prognose verwendet werden. Solche Konstrukte sind z.B. Lebensläufe und Biografien, denen sehr häufig bei Selektionsprozessen eine besonders hohe Bedeutung beigemessen wird, Persönlichkeitstypologien, Motivationsstrukturen, Bedürfnisse, Interessenlagen usw.. Solche Konstrukte helfen der Organisation, sich der mit Potenzialeinschätzungsprozessen verbundenen Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität

nicht allzu sehr aussetzen zu müssen. An dieser Stelle ist auch die häufig erwähnte Bedeutung des ersten Eindruckes zu würdigen, welcher, als Konstrukt verstanden, einem die Auseinandersetzung mit dieser Paradoxie jedenfalls in idealer Weise erspart. Auf der anderen Seite existieren auch Überzeugungen, dass man sich prognostische Sicherheit nur mit Hilfe von zwei bis drei Tage dauernden Assessmentcenter verschaffen kann. Kaum ein anderer Bereich der Organisationsgestaltung ist so durch verfestigte Überzeugungen und auch Vorurteile geprägt wie der der Potenzialeinschätzung. Es ist ja auch nicht unbekannt, dass in diesem Feld auch umstrittene Methoden wie Grafologie und Astrologie weiterhin ihren Platz haben.

Auch sogenannte Experten in diesem Feld sind häufig extrem unterschiedlicher Meinung und geraten rasch in emotionalisierte Auseinandersetzungen. Man kann dieses «Wirr-warr» an Ansichten und Überzeugungen unter dem Gesichtspunkt der oben erwähnten Paradoxie besser würdigen: es sind fast verzweifelte Versuche dasselbe Problem zu lösen, nämlich mit der black box einen Umgang zu finden. Dennoch findet die Einschätzung von Personen in allen Organisationen statt und hat trotz hoher Unterschiedlichkeit häufig einen für die Organisation zufriedenstellenden Stand erreicht. Dies erklärt sich durch das folgende Phänomen: Organisationen prägen Routinen aus, mit deren Hilfe sie die angesprochene Paradoxie unsichtbar machen, sie verhalten sich bezogen auf die Aufgabenstellung der Potenzialeinschätzung so, als gäbe es Sicherheit und klare Lösungen. Diesen Routinen liegen allerdings tief sitzende Überzeugungen und Werthaltungen zugrunde, wobei das Muster der Einschätzung auf das Engste mit dem Muster der Entscheidung verknüpft ist.

Diese charakteristischen Bewältigungsformen für die «unlösbare Aufgabe» sind auch mit den spezifischen Führungsstrukturen und Organisationsverhältnissen verknüpft und bilden ein umfassendes Muster der Organisation. Das

Entwickeln von Routinen wird nicht nur durch ihre Funktion der Unsicherheitsabsorption für die Organisation verständlich, auch für die betroffenen Individuen gilt es Unsicherheit zu bewältigen. Personalentscheidungen verwalten auch die Laufbahnen der Individuen und somit deren Zukunftschancen. Personalentscheidungen sind demnach mit hohem Erwartungsdruck besetzt, darüber hinaus auch Machtausübung und Einflussnahmen ausgesetzt. Häufig müssen die wahren Gründe solcher Entscheidungen unsichtbar bleiben um die persönliche Integrität der betroffenen Personen zu bewahren.

Formen der Potenzialeinschätzung

Im Folgenden wird der Versuch unternommen, bestehende Formen der Potenzialeinschätzung (im Sinne der oben beschriebenen Routinen als Bewältigung der «unlösbaren Aufgabe») zu unterscheiden und in Bezug auf ihre Funktionalität für die Organisation und für die involvierten Personen zu untersuchen. Versteht man diese unlösbare Aufgabe auch als eine Form der Zukunftsbewältigung bezogen auf die Abhängigkeit von Personen, nämlich auf der Grundlage von Beobachtungen und Erfahrungen aus der Gegenwart Entscheidungen zu treffen, die das zukünftige Verhalten von Personen vorwegnehmen (und Organisationen tun so, als ginge das), so drängt sich ein Vergleich mit dem Problem der Strategieentwicklung auf: auch hier wird eine grundsätzlich nicht aufhebbarer Ungewissheit bezüglich der Zu-

Personalentscheidungen sind mit hohem Erwartungsdruck besetzt, darüber hinaus auch Machtausübung und Einflussnahmen ausgesetzt.

kunftsentwicklung mit Hilfe diverser Methoden und Prozessen versucht aus der Gegenwart heraus zu bewältigen und zu beseitigen. Auch hier müssen Entscheidungen getroffen werden, aus denen eine Festlegung in Bezug auf Unbestimmbares erfolgt.

Versucht man diese unterschiedlichen Formen mit Hilfe eines Entscheidungsportfolios zu differenzieren, dann sind folgende Dimensionen relevant: WIE wird die Entscheidung getroffen (explizit oder implizit), WO ist der Ort der Entscheidung und WER ist damit betraut (eine Person, eine oder mehrere Organisationseinheiten).

Fasst man diese Dimensionen in eine Matrix zusammen, dann ergibt sich die gleiche Matrix, wie sie von Wimmer und Nagel (2000) für eine Differenzierung unterschiedlicher Formen der Strategieentwicklung angewendet wurde.

Die vier Spielarten werden im Folgenden in Bezug auf die zugrunde liegenden Annahmen und Theorien und in Bezug auf deren Vor- und Nachteile untersucht. Auch die spezifischen Führungsstrukturen und Organisationsverhältnisse werden in ihrer Verknüpfung mit den Formen der Potenzialeinschätzung aufgezeigt. Zusätzlich werden zur Veranschaulichung konkrete Beispiele für die jeweilige Spielart gebracht.

Spielart «Intuitiv»

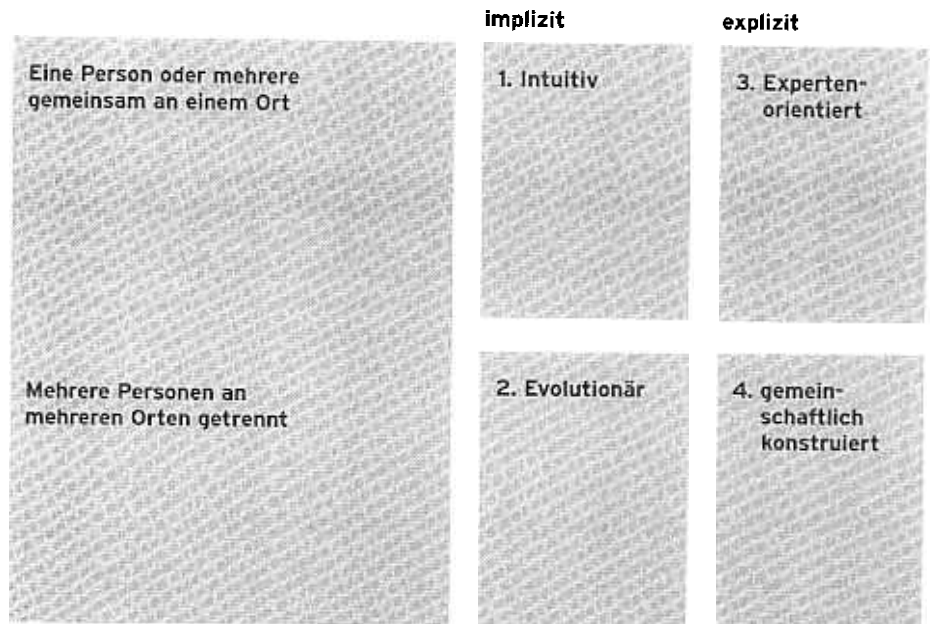
Dieser Form liegt die Annahme zugrunde, dass die beste Entscheidungsgrundlage in einem sicheren Gefühl des Entscheidungsträgers bezogen auf eine bekannte oder auch unbekannte Person liegt. Die Unsicherheitsabsorption erfolgt über die Delegation an eine Person, der Rest der Organisation ist somit entlastet. Zurückgeführt wird die Kompetenz für solche Entscheidungen auf so etwas wie «Menschenkenntnis», die man hat oder nicht, die auch die Qualität einer Führungskraft ausmacht. Natürlich spielt die Erfahrung mit Personen in den zu besetzenden Funktionen eine massgebliche Rolle. So erklärte mir einmal ein Filialdirektor einer Versicherung, er hätte eine besondere Nase für Aussen-dienstmitarbeiter und erkenne diese bereits «10 Meter gegen den Wind». Ein weiterer Aspekt der Grundannahmen besteht in der Nicht-Versprachlichung der Einschätzung. Was es letzten Endes ist, was für oder gegen eine Person spricht, worin die Suchraster bestehen, was sind die Differenzierungsschemata, all das bleibt unbenannt, es gibt keine Sprache dafür.

Folgende Vor- und Nachteile lassen sich bei diesem Modus unterscheiden:

- + die Auswahl stellt eher Loyalität und gute Beziehungen sicher
- + sie erfolgt sehr rasch und ohne grossen Aufwand
- + es wird eher Konfliktfreiheit angestrebt
- + es erfolgt eine «Verdoppelung» wengleich in etwas kleinerer Form
- + Schaffung eines Ebenbildes
- + der «Einschätzer» muss sich nicht selbst thematisieren oder infragestellen
- + man behält das Recht auf seinen «Blinden Fleck» (jeder kann sich irren)
- + Sicherung der traditionellen Unternehmenskultur und der Kontinuität,
- das Problem der Kalkulierbarkeit ist nur scheinbar gelöst (es entsteht eine Scheinsicherheit)

ABBILDUNG 1

Entscheidungsmatrix der Potenzialeinschätzung



- es kann nicht gelernt werden, somit eine «defensive Routine»
- Unterschiede zwischen Personen nicht benennbar und besprechbar
- bei neuen, der Organisation noch nicht vertrauten Funktionen, fehlen die Bilder, somit entsteht «mehr vom Selben»
- Monopolisierung und Personenabhängigkeit
- der blinde Fleck einer Person entscheidet für die gesamte Organisation

Es muss an dieser Stelle unterstrichen werden, dass dieser Modus nicht negativ bewertet wird. Immer wenn ein Unternehmen gegründet wird, muss nach dem Prinzip Personal ausgewählt werden und wie wir wissen, verfügen Gründer diesbezüglich über ein ausgeprägtes Gespür, sich die Mitarbeiter der «ersten Stunde» sehr gut auszuwählen. Gerade in Familienunternehmen (Wimmer u.a., 1996) bleibt dieser Modus auch in weiterer Folge ein tragender, ebenso in

den rasch wachsenden Unternehmen der IT und Telekommunikationsbranche. Es besteht dabei sicher das Risiko einer hohen Personenabhängigkeit und somit einer Prägung durch den «Blinden Fleck». Auf der anderen Seite kann das «Zusammenpassen» von Person und Organisation bezogen auf die Organisationskultur über das «Gefühl» gut prognostiziert werden. Somit wird Intuition – wie später noch zu zeigen sein wird – ein unverzichtbarer Bestandteil bei der Potenzialeinschätzung bleiben. Erfolgreich wird dieses Prinzip dann sein, wenn neben dem «Riecher» für Personen auch ein implizites Wissen um die Anforderungen der Stelle hinzukommt. Ein spontanes, gefühlsbetontes Reagieren auf Wellenlängen oder Stallgeruch alleine wird nicht den Erfolg dieser Spielart ausmachen können.

Spielart «Evolutionär»

Diese Form setzt die Grundlogik der ersten Spielart fort, wobei folgender Organisationstyp anzutreffen sein wird:

hohe dezentrale Autonomie in Personalfragen und die höheren Führungsebenen mischen sich nicht ein. Nachdem Führungskräfte in unterschiedlichen Organisationseinheiten nach der Logik «Intuitiv» Potenziale auswählen, allerdings keine Abstimmung und auch kein Austausch erfolgt, wächst an unterschiedlichen Orten der Organisation Unterschiedliches heran. Es entstehen sozusagen unterschiedliche «Biotope» für Mitarbeiter und Führungskräfte. Zu den oben genannten Annahmen kann vielleicht noch die Annahme hinzugefügt werden, jede Führungskraft muss sich die eigenen Mitarbeiter und auch Nachfolger selbst heranziehen, das kann und soll auch nicht abgenommen werden.

Folgende Vor- und Nachteile können hier unterschieden werden:

Neben den oben erwähnten Vorteilen kommen noch hinzu

- + jeder Entscheidungsträger kann «seine Leute» rekrutieren und entscheidet über deren Fortgang
- + Auswahl als Herrschaftsrecht und auch als Sicherung der Herrschaft
- + es besteht kein Begründungsbedarf gegenüber der Gesamtorganisation

Als Nachteile kann genannt werden

- es entwickeln sich unterschiedliche Führungskulturen
- eine gezielte, auf das Gesamtunternehmen bezogene Führungskräfteentwicklung kann nicht erfolgen
- strategische Anforderungen bleiben unberücksichtigt
- strategisch wichtige Potenziale fallen durch den Rost
- Karrierewege für Personen bleiben begrenzt, gehen über «Politik» und Beziehung

Dieser Modus breitet sich in Unternehmen aus, die wachsen und das Entscheidungsmonopol nicht mehr bei einer Person belassen können. Erfahrungsgemäss stösst dieser Modus an seine Grenzen, wenn radikalere Organisationstransformationen auf das Unternehmen zu-

kommen. Dann stellt sich häufig die Frage einer Bewertung der vorhandenen Führungskräfte aber auch die Frage nach Kriterien für zukünftige Führungskräfte. Wenn das Gesamtunternehmen handlungsfähig werden soll und einen übergreifenden Bedarf an Führungskräften abdecken muss, dann stösst der Modus an seine Grenzen. Typische Projekte, wo dies sichtbar wird, sind z.B. Aufbau von Potenzialreserven für Expansionen, Korrekturen von Überalterungsphänomenen. Dann wird die Organisation mit allen Nachteilen dieses Modus konfrontiert, der in ruhigeren Zeiten keiner Problematik bedurfte. Dies ist nicht selten der Anlass für eine Organisation, in Bezug auf Potenzialeinschätzung einen Entwicklungsschritt zu machen. Es kann der Übergang zu einer auf das gesamte Unternehmen bezogenen Form der Behandlung des Themas sein.

Spielart «Expertenorientiert»

Diese Form bringt verglichen mit den vorhergehenden in gewisser Weise einen Paradigmenwechsel mit sich. Es liegt die Annahme zugrunde, dass es für die zu beurteilenden Potenziale beschreibbare und beobachtbare Kriterien gibt, denen eine Art Objektivität zukommt und denen eine Wirklichkeit bei den einzuschätzenden Personen entspricht. Es ist Bestandteil dieses Paradigmas, dass es auch Instrumente und Verfahren gibt, die einen objektiven, wissenschaftlichen Zugang zu diesen Potenzialen ermöglichen. Es ist unschwer erkennbar, dass es sich dabei um einen wissenschaftlichen Problemlösungsversuch des Problems der black box handelt. Tatsächlich ist der Beitrag der naturwissenschaftlich geprägten Persönlichkeitspsychologie hier massgeblich und hat diesen Ansatz eingeleitet. (siehe z.B. Gibb, 1969) Der Einsatz von Tests im Sinne eines Anspruches der Objektivierung von Potenzialen wird heute in Frage gestellt, dennoch haben solche Verfahren eine gewisse Renaissance, wenn es um eine Kombination mit anderen Quellen der Einschätzung geht. Im

Zuge solcher Objektivierungsbemühungen obliegt es auch den Experten zu sagen, was gewünschte Potenziale ausmachen, worauf es dabei ankommt, die Organisation selbst muss sich ihrerseits nicht um eine eigene, auf das Unternehmen bezogene Festlegung erfolgskritischer Kriterien bemühen. Als eine Spielart dieses Modus können manche Formen des Managements Appraisals betrachtet werden (siehe z.B. Walsh und Weber, 1996), bei denen Einschätzung und Bewertung von Personen nach aussen verlagert werden. Häufig sind es grosse, international tätige Personalberatungsunternehmen, die die Zuschreibung einer Expertise erhalten, im internationalen Vergleich die derzeit «richtige» Sichtweise der Potenziale zu haben und als «objektive» Prüfer funktionalisiert werden.

Welche Organisationsverhältnisse gehen mit dieser Spielart einher? Es handelt sich um die klassische Arbeitsteilung von Stab und Linie, wobei die Linie wichtige Aufgaben der Personalführung an den Personalbereich und an die dort angesiedelten Experten delegiert hat. Diese verwalten die Instrumente und Verfahren zur Potenzialeinschätzung und können sich dabei auch zusätzlich durch externe Experten verstärken.

Wenn das Gesamtunternehmen einen übergreifenden Bedarf an Führungskräften abdecken muss, dann stellt sich häufig die Frage nach Kriterien für zukünftige Führungskräfte.

Als Vorteile können genannt werden:

- + Entlastung des Managements durch Delegation der Entscheidung (allerdings auch Verlust von Einflussnahme)
- + Einfluss des blinden Flecks und der Willkür von Einzelpersonen ist reduziert
- + Suchraster für Personen (primär) und für Funktionen (sekundär) geschärft
- + durch Experten kommen neue Kriterien in das Unternehmen hinein

Als Nachteil muss gesehen werden

- Objektivitätsansprüche nicht haltbar – es sind Scheinobjektivitäten
- Aufwand ist unterschiedlich hoch, Relationen können verloren gehen
- für Betroffene können sozial schwierige (untragbare) Situationen entstehen
- Auseinandersetzungen mit Anforderungen der Organisation oft gering
- Verhinderung von notwendigen Auseinandersetzungen innerhalb der Organisation über Potenziale
- Akzeptanzprobleme von Ergebnissen und Verfahren (mangelnde Identifikation der Linie mit den getroffenen Entscheidungen)

Es geht darum, unterschiedliche Sichtweisen und Einschätzungsquellen in einen Austauschprozess zu bringen, und daraus Bilder zu konstruieren.

Spielart «gemeinschaftlich konstruiert»

In dieser nächsten Form wird von der Annahme einer objektiven Wirklichkeit von Potenzialen Abstand genommen, demnach gibt es auch keinen Ort (innerhalb oder ausserhalb der Organisation) an dem eine «richtige» Sichtweise entsteht. Vielmehr geht es darum, unterschiedliche Sichtweisen und Einschätzungsquellen in einen Austauschprozess – sozusagen ins Gespräch – zu bringen, diese zu vergemeinschaften und daraus Bilder zu konstruieren. Dabei ist die Selbstbeschreibung, die Selbstartikulation der Betroffenen Personen kein Artefakt sondern eine gleichwertige und notwendige Sichtweise zu anderen. Auch Testverfahren haben in dieser Logik einen Platz (gefunden), da sie einerseits auf Selbstbeschreibungen von Personen basieren (siehe dazu Hossiep und Paschen, 1998) und als Referenzsystem eine bestimmte Population aufweisen. Diese Renaissance von Testverfahren wird in diversen Publikationen (z.B. Management & Training, 4/2001) widerspiegelt, allerdings werden sie weiterhin in einer Objektivitätslogik verstanden: immer wieder sollen «wahre» Gesichter hergezeigt werden, soll in die Seele geblickt werden. Verwendet man Tests im Rahmen dieser vierten Spielart, findet jedenfalls eine Verabschiedung von einem Wahrheitsanspruch statt.

Neben der Funktion einer Selbstbeschreibung haben Testverfahren im Rahmen dieser Logik noch eine zusätzliche wertvolle Funktion: sie stellen für die komplexe Materie «Potenzial» eine Sprache zur Verfügung, die eine Verständigung darüber möglich macht. Nicht selten hört man im Zuge von Rückmeldungsprozessen über solche Ergebnisse, dass das intuitiv Gewusste eine Form gefunden hat, dass man Kategorien gelernt hat, mit denen Potenziale beschreibbar werden.

Auch das klassische Assessment Center (siehe Jeserich, 1995) ist trotz eines gewissen Objektivitätsanspruches aufgrund einer neutralen Verhaltensbeobachtung eine Spielart von «gemeinschaftlich konstruiert», da die Beobachter an-

gehalten sind, ihre Einschätzung im Konsens zu finden und somit eine Wirklichkeit konstruiert wird. Erst recht gilt das für die jetzt häufig angeregten Weiterentwicklungen der Assessment Center Methode (siehe Sarges, 1996), wo auch Testverfahren und Interviews integriert werden und somit der Vergemeinschaftungsprozess an Bedeutung gewinnt.

Auch das in zahlreichen Organisationen eingeführte Personalentwicklungsinstrument «Mitarbeitergespräch» (siehe Nagel, Oswald, Wimmer, 1999) entspricht dieser Logik des gemeinsamen Konstruierens. Durch offene Kommunikation im Rahmen einer symmetrischen Beziehung werden u.a. Selbst- und Fremdeinschätzungen bezüglich Eignungen und Potenziale ausgetauscht und – trotz Hierarchieunterschiede – der Versuch einer Einigung unternommen.

Auch die Methode des 360°-Feedbacks fällt in diese Spielart. Dabei werden in einer sehr effizienten Art und Weise Fremd- und Selbsteinschätzungen integriert und auch in einen Dialog gebracht (siehe Edwards und Ewen, 1996). Es enthält auch ein weiteres Merkmal dieser Spielart, indem es auf einer Festlegung von wichtigen funktionsbezogenen Kompetenzen beruht, auf die dann der Fragebogen aufgebaut wird. Allerdings gibt es auch Spielarten, wo es vorgegebene, test-ähnliche Fragebögen gibt, die abgefragt werden und wo die Ergebnisse auch den Charakter von Beurteilungen erhalten. (zu den Variationsmöglichkeiten des 360° Feedbacks siehe Neuberger, 2000). In diesem Zusammenhang sei auch die Kritik von Rastetter und Neuberger (2000) erwähnt, in der auf die Gefahr hingewiesen wird, das 360° Feedback nicht als Mittel zur Einsicht einzusetzen, sondern als Mittel zur Disziplinierung zu funktionalisieren. Dann rückt das Verfahren in die Nähe der Spielart drei.

Dies führt zu einem weiteren wichtigen Aspekt dieser Spielart der Potenzialeinschätzung: deren Wirksamkeit ist im besonderen Ausmass von der Qualität der Kommunikationsprozesse zwischen den involvierten Personen abhängig. Vielfach

kann nicht davon ausgegangen werden, dass diese Art der Kommunikation, nämlich die spezielle Mischung von Offenheit und Vertrauen, Direktheit und Respekt vor dem Individuum in Organisationen verfügbar ist. Dies muss häufig gelernt werden und macht die Einführung der Beobachter zweiter Ordnung notwendig, nämlich die Reflexion über den bisherigen Stand der Kommunikation bei Einschätzungsprozessen, es kommt zur Beobachtung der Beobachtung (Bateson, 1988). Weiters muss gesehen werden, dass bei dieser Art der Kommunikation über die Potenziale von Personen diese höchst Individuelles von sich preisgeben und dies zunächst ungeschützt tun müssen. Es kann nur dann etwas gemeinsam entstehen, wenn die Kommunikation in einem machtfreien Raum stattfindet und die Personen nicht fürchten müssen, dass für sie Schaden entsteht. Auch die beteiligten Führungskräfte sind dabei in besonderem Ausmass gefordert, Beziehungssicherheit entstehen zu lassen aber auch qualifizierte Beiträge zu solchen Situationen beizusteuern.

Weiters wird es bei dieser Spielart der Vergemeinschaftung notwendig sein, auch die Frage von gewünschten Anforderungen und Qualifikationen explizit in das Thema mit aufzunehmen. Dabei verlässt man vorübergehend die «Personenseite» und wendet sich der Organisation zu. Es wird notwendig sein, die wichtigen Funktionen und Stellen in Bezug auf Anforderungen und Qualifikationen zu untersuchen, dies mit der Entwicklung der Organisation und auch mit strategischen Zielsetzungen in einen Zusammenhang zu bringen. (siehe Domayer, 1998). Es wird häufig übersehen, dass Potenzialeinschätzung ein gerichteter Prozess ist. Der Blick auf die Person allein löst das Problem nicht, erst die Verknüpfung der Eindrücke über die Person mit Anforderungen und mit damit verbundenen Qualifizierungen liefert brauchbare Entscheidungsgrundlagen. Dies kann auch kein einmaliger Prozess sein, da sich Anforderungen laufend ändern und das Zusammenpassen von Person und Orga-



nisation sich somit ständig in Bewegung befindet. Die Einschätzung von Personen wird somit ein unverzichtbarer Bestandteil von Strategieentwicklung und bedarf auch der Mitwirkung des Top-Managements, wenn es um die Festlegung strategisch wichtiger Potenziale geht.

Diese Spielart ist häufig in Organisationen anzutreffen, wo es ein starkes Zentrum aber auch hochautonome Subeinheiten mit deutlich ausgeprägten Führungsstrukturen gibt. Diese fühlen sich auch für Personalfragen zuständig und legen Wert, auch Entscheidungsverantwortung zu übernehmen

Was können Vorteile so einer Spielart sein?

- + die Organisation lernt, kann daher verbessern, auch Personen lernen

- + hohe Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse auch bei Betroffenen
- + gute Voraussetzung und Stimulation für Entwicklungen
- + Organisation kann solche Prozesse steuern
- + Management kann Verantwortung bei sich halten und kann sich auch von Experten unterstützen lassen
- + Zusammenspiel von Management und Experten (PE)
- + gute Akzeptanz der Verfahren bei den Betroffenen

Als Nachteile können genannt werden:

- hoher Kommunikationsaufwand in der Organisation
- Selbstthematisierung und Bearbeitung des Blinden Fleckes in einem gewissen Ausmass notwendig
- es entsteht hohe Komplexität und damit verbundene Belastungen
- keine einfachen Lösungen und keine einfachen Werkzeuge

Ein Beispiel aus der Praxis

Das folgende Beispiel versucht den Übergang von einer Spielart zu anderen und die damit verbundenen Prozesse und Turbulenzen zu veranschaulichen. Ein grösseres Industrieunternehmen steht aufgrund von natürlichen, altersbedingten Abgängen bewährter Top-Führungskräfte vor der Herausforderung einer rechtzeitigen und guten Nachfolgeplanung. Den bisherigen Weg, aus den Bereichen Nachfolger durch die entsprechenden Vorgesetzten benannt zu bekommen, will das Top-Management nicht fortsetzen, da man der Qualität des bisherigen Weges nicht traut, es steht zu viel am Spiel, da es um die Nachfolge bewährter Know-how Träger geht und man die «besten» Leute haben will. Der bisherige Modus war entsprechend unserem Schema typisch «evolutionär»: wer Karriere machen wollte, vertraute dies seinem Vorgesetzten an, dieser entschied und teilte seine Entscheidung sowohl dem Betroffenen als auch, im Falle einer posi-

tiven Entscheidung, dem Unternehmen mit. Bewerbung und Beurteilung erfolgten in einer sehr geschützten Situation, es bedurfte keiner Begründung der Entscheidung, es herrschte auch nicht Transparenz bezüglich Kriterien solcher Personalentscheidungen. Jeder Bereichsverantwortliche war sozusagen sein eigener Herr. Der neue Weg hingegen sah die Erarbeitung von Anforderungsprofilen für die zu besetzende Ebene vor, es wurde ein Pool von Potenzialträgern nominiert, denen ein Entwicklungsprogramm angeboten wurde (u.a. eine Potenzialeinschätzung im Sinne eines Self-Assessments), weiters wollte das Management die Personen genauer kennenlernen, um sich ein Bild machen zu können und Karrieren entsprechend den Fähigkeiten und Interessen der Betroffenen planen zu können. Dieses Konzept stiess auf allgemeine Zustimmung, auch die Personen des Nachwuchspools erhoben bei diversen Präsentationen keinerlei Einspruch, alles schien glatt über die Bühne zu gehen. Umso grösser und unerwarteter war die Reaktion der Nachwuchsgruppe beim eigentlichen Start des Potenzialeinschätzungsprozesses: es wurde Misstrauen gegenüber dem neuen Weg geäussert, die Personen zeigten sich desorientiert über Sinn und Zweck der geplanten Schritte und man verstand nicht, warum man denn

nicht so weiterverfahren kann wie bisher. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Befürchtungen ergab folgendes Bild: die Personen fühlten sich durch die entstandene Öffentlichkeit exponiert und förmlich bloss gestellt, man fürchtet destruktive Konkurrenz untereinander und auch Imageverlust im Unternehmen im Falle, dass man «nichts werde». Dem Management wurde vorgeworfen, ein Spiel mit Ihnen zu treiben, dass man so nicht akzeptieren konnte. Diese Hürde konnte durch Auseinandersetzungen mit dem Top-Management genommen werden, indem dieses nochmals ihre Absichten verdeutlichte, auf den strategischen Zusammenhang dieser Vorgehensweise hinwies und auch die Chancen für eine Karriereentwicklung herausstreicheln konnte. Jedenfalls wurde ein hohes Ausmass an Kommunikationsvermeidung zwischen den Führungsebenen bei diesem Thema deutlich.

Als eine weitere Hürde erwiesen sich die geplanten Gespräche zum Kennenlernen der Nachwuchskräfte mit einem kleinem Kreis der Geschäftsleitung. Man fürchtete vom Management abgestempelt und abgewertet zu werden, diesem wurde auch Kompetenz abgesprochen, solche Gespräche fundiert führen zu können, auch das Management wurde bei diesem Thema verunsichert und verlangte nach einer Vorbereitung und Qualifizierung, um solche Potenzialgespräche gut führen zu können. Es wurde ein Verfahren (Potenzialdialoge) vorgeschlagen, das beide Seiten akzeptierten und auf das sich beide Seiten umfassend vorbereiten konnten. Die Gespräche gelangen (zur Überraschung beider Seiten) sehr gut und führten nach Meinung aller Beteiligten zu einem neuen Stand der Gesprächskultur und auch der Unternehmenskultur zu diesem Thema. Es konnten sehr differenzierte Bilder über die Personen entstehen und diese fühlten sich in einem wertschätzenden Klima gut aufgehoben und konnte sich daher auch öffnen und sich herzeigen. Beindruckend war auch, in welchem Ausmass die Kategorien der eingesetzten

Potenzialeinschätzungsinstrumente herangezogen wurden, um die Sprache über Potenziale zu erweitern und den Blick mit diesen neuen «Brillen» zu differenzieren. Es besteht kein Zweifel, dass sich das Unternehmen mit dieser Spielart (in unserem Schema ein Beispiel für «gemeinschaftlich konstruiert») für die Auswahl ihrer zukünftigen Führungskräfte besser gerüstet sieht als mit der bisherigen.

Abschliessender Kommentar

Durch die zunehmende Abhängigkeit der Unternehmen von Personen, wobei ich hier mehr an Top-Potenzialträgerinnen und Führungskräfte denke, werden gelungene Besetzungsentscheidungen immer wichtiger, immer weniger kann man sich hier gravierende Fehler leisten. Dementsprechend beobachten wir gerade bei der schwierigen Frage der Einschätzung von Potenzialen Professionalisierungsbemühungen. Einschätzungs- und Besetzungsprozesse werden überprüft und neu designt. Intuition, aus dem Bauch heraus zu entscheiden, reicht häufig nicht mehr aus, um die neuen erfolgskritischen Potenziale gut ins Visier zu bekommen. Häufig fehlen Bilder über diese zukunfts wichtigen Schlüsselqualifikationen der Führung, vielfach muss erst die Sprache entwickelt werden, um diese überhaupt nennen und beschreiben zu können.

Es wird immer mehr um eine Kombination von beiden gehen: Erfahrung und Intuition kombiniert mit fundierten empirisch überprüfbar Instrumenten. Deren gemeinsame Auswertung und Reflexion werden das Risiko von wichtiger werdenden Personalentscheidungen verringern, wenn auch nicht völlig beseitigen können. Somit ergibt sich eine ähnliche Situation wie bei der Paradoxie der Strategieentwicklung: auch hier geht es um eine Kombination von intuitiv-kreativen Zukunftsentwürfen, kombiniert mit fundierten und geerdeten Grundlagen und Instrumenten. Auch bei der Einschätzung von Personen geht es nicht da-

Bei der Einschätzung von Personen geht es darum, unterschiedliche Zugänge und «Brillen» zu kombinieren und zu integrieren.

rum, Gefühl und «Hausverstand» ad acta zu legen, es wird darum gehen, unterschiedliche Zugänge und «Brillen» zu kombinieren und auch zu integrieren. Dabei wird man um Lernprozesse nicht umhin kommen. Dies sagt sich einfacher als es getan ist, da sich gerade das Gebiet der Potenzialeinschätzung als besonders traditionsgebunden erweist und auf sehr unverrückbaren Annahmen beruht.

Die Traditionsgebundenheit der Potenzialeinschätzungsmodi wird unter dem Gesichtspunkt der Organisationsroutinen, die wie oben gezeigt wurde der Unsicherheitsabsorption dienen, besonders nachvollziehbar. Geht es doch darum, sowohl für die Individuen als auch für die Organisation Sicherheit zu erzeugen, die das belastende Problem der black-box unsichtbar macht. Daher wird auch verständlich, dass ein Umstieg von einer Spielart zu einer anderen direkt nicht möglich ist, da sofort die gebundene Unsicherheit freigesetzt wird und sich in der gesamten Organisation Angst und Verunsicherung ausbreitet. Veränderungen der Spielarten der Potenzialeinschätzung sind als radikale Veränderungsprozesse zu betrachten, die nur gelingen können, wenn sie als Gesamtprozess gestaltet und durchgeführt werden.

Mit Sicherheit wird man solche Entscheidungen nicht ausschliesslich an Experten, seien es interne oder externe, delegieren können. Die Führungskräfte der Linie müssen in intensiven Ausmass eingebunden werden, wobei sich zunehmend die Frage einer Qualifizierung auf diesem Gebiet stellt: was ist ein Minimum an Wissen, das sich Führungskräfte aneignen sollten, um hier qualifizierte Gesprächspartner sein zu können? Zugleich ist aber auch der Human Ressource Bereich gefordert, differenzierte und erfolgsrelevante Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung zu stellen und neue Kooperationsformen mit der Linie zu finden (siehe dazu Ulrich, 1997) Die alte Rollenenteilung zwischen Spezialisten und Linie wird das nicht leisten können, beide Seiten werden lernen und neue Formen des Miteinander entwickeln müssen.]

LITERATUR

- Bateson, G.: Ökologie des Geistes, Frankfurt/Main-Suhrkamp, 1988
- Collins, J.: Firmenchefs brauchen kein überzogenes Ego. Harvard Business Manager 4/2001
- Domayer, E.: Potenzial- und Strategieorientierte Managemententwicklung. In: Organisationsentwicklung 3/1998
- Edwards, M. und Ewen, A.: 360° Beurteilung. C. H. Beck Wirtschaftsverlag, 1996
- Freud, S.: Das Unbewusste 1915. Gesammelte Werke. Frankfurt/Main. Fischer Taschenbuchverlag, 1999
- Gibb, C.A.: Leadership. Penguin Books Ltd, 1969
- Gloger, A.: Auf der Jagd nach Spitzenkräften. Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag Oberreuter, 2001
- Hossiep, R., Paschen, M.: Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. Hogrefe-Verlag, Göttingen, 1998
- Jeserich, W.: Assessment Center. In: W. Sarges. Management-Diagnostik. Göttingen-Hogrefe, 1995
- Luhmann, N.: Soziale Systeme. Suhrkamp, Frankfurt/Main, 1987
- Luhmann, N.: Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen/Wiesbaden, 2000
- Nagel, R., Oswald, M., Wimmer, R.: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Klett-Cotta, Stuttgart, 1999
- Neuberger, O.: Das 360° Feedback. Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2000
- O'Boyle, A.: At any cost – Jack Welch, general electric and the pursuit of profit. Random House, 1999.
- Rastetter, D., Neuberger, O.: Hilfe zur Einsicht oder nur Mittel zur Disziplinierung. In: Organisationsentwicklung 4/00
- Sarges, W. (Hrsg.): Weiterentwicklung der Assessment Center-Methode. Verlag für angewandte Psychologie Göttingen, 1996
- Ulrich, D.: Human Ressource Champions. The next agenda for adding value and delivery results. Harvard Business School Press, Boston, 1997
- Vater, G., Kötter, W.: Von der definierten Laufbahn zum individuell gestalteten Karriereemuster. Erschienen in: Krausz, E., Simsa, R. (Hrsg.): Die Zukunft kommt – wohin geht die Wirtschaft? Wiesbaden: Gabler, 1998
- Walsh, I., Weber, G. (Hrsg.): Management Audit. Verlag für angewandte Psychologie Göttingen, 1996
- Wimmer, R., Nagel, R.: Der strategische Managementprozess – zur Praxis der Überlebenssicherung in Unternehmen. In: Organisationsentwicklung 1/00
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., Vater, G.: Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Gabler 1996