

## **Wer die Wahl hat, hat die Wahl**

### **Thesen zur Auswahl von Führungsnachwuchskräften**

Thesen stellen Behauptungen dar, die noch nicht bewiesen sind, die aber zum Streitgespräch anregen sollen, damit sie bewiesen oder widerlegt werden können. Darin liegt ihr Reiz.

Nicht mehr und nicht weniger wollen auch die folgenden Thesen sein: Ein Anlass, um über das Thema Auswahl von Führungsnachwuchs kritisch nachzudenken und dabei einige vielleicht neue Aspekte zu berücksichtigen

1. Der *Charakter einer Führungskultur entscheidet über den Charakter einer Unternehmenskultur*. Die erstere bildet den vorbildhaften Nährboden für den Erhalt oder die Veränderung der letzteren wobei „Kultur“ nichts anderes als die Art und Weise darstellt, wie in einer Unternehmung oder Verwaltung miteinander und mit den Kunden kommuniziert wird.
2. Die *Auswahl und Rekrutierung* von Führungskräften im allgemeinen und die von Nachwuchsführungskräften im besonderen stellt *das wichtigste und letzt-hin einzige Mittel* dar, eine vorhandene Führungskultur zu stabilisieren oder eine neue zu etablieren. Mit neuen Techniken, Strukturen und Trainings kann man zwar technische Abläufe innovieren und äußerliche Verhaltensaspekte verändern. Die *Einstellung* zum Führen wird davon aber zumeist nicht oder nur unwesentlich tangiert. Vorgesetzte, die eh schon modern geführt haben, fühlen sich durch solche Maßnahmen zwar bestätigt. Der alte Kader aber bleibt letzt-hin so, wie er immer schon war. Dieser Zustand lässt sich nur durch gezieltes Anwerben oder Entwickeln neuer Führungskräfte grundsätzlich verbessern. Zu beidem braucht man jedoch ein funktionierendes und 'treffsicheres' Auswahlverfahren!
3. Die bisher gängigen Auswahlverfahren *bringen diese Trefferquote nicht*. Sie leiden vor allem unter zwei Defiziten:
  - I. Das eine Defizit besteht darin, dass man fast ausschließlich mit Hilfe des Auswahlinterviews selektiert. Mit ihm kann aber nur sehr bedingt die Fähigkeit zum Führen überprüft werden. Das vor allem deshalb, weil sich der Kandidat im Interview - anders als z.B. bei Methoden wie Assessment Center, Präsentationen, Gruppengespräche, Rollenspiele sowie Postkorbübungen und Fallbeispiele - in einer Situation befindet, die überhaupt nichts mit seiner Führungstätigkeit *als* Führungstätigkeit zu tun hat. Denn wann befindet er sich als Führungskraft schon in einer Situation, wo er auf Fragen einer ihn einstellenden Stelle antworten muß? Wohl nur dann, wenn er sich wegbewerben will. Eigentlich kann also das Interview nur messen, wie er sich im Interview verkauft, nicht aber so wie er wirklich führt.
  - II. Das zweite Defizit besteht darin, dass zumeist noch immer völlig unklar ist, wie und woran man eigentlich die Fähigkeit zum Führen genau festmachen und messen soll. Wer das aber nicht vermag, kann auch keine bewusste Auswahl zwischen verschiedenen Kandidaten

nach dem Grad ihrer Führungsfähigkeit unternehmen. Die Folge ist, dass auf seiten der auswählenden Personen die Willkür des Zufalls dominiert, die man auch als 'richtigen Riecher' fähige Personen zu finden, bezeichnet. Dieser Riecher ist auch künftig nötig. Er reicht aber längst nicht mehr aus.

4. Was darüber hinaus heute gebraucht wird, ist ein Auswahlverfahren, dass
  - I. *systematisch* aufgebaut ist,
  - II. *genau weiß*, was es messen will,
  - III. *nicht nur* auf das Auswahlinterview setzt und
  - IV. organisatorisch in der Unternehmung *fest verankert* ist und in seinem Funktionieren *ständig kontrolliert und weiterentwickelt* wird.
  
5. Im Zentrum eines systematischen Auswahlverfahrens steht das *Anforderungsprofil (AFP)*. Die systematische Schrittfolge des Auswahlverfahrens kann deshalb auch als Erstellen, Operationalisieren und Überprüfen des AFP bezeichnet werden. Die Schritte lauten im einzelnen:
  - a. (Haupt-)Aufgaben für die Stelle klären!
  - b. Die dazu nötigen Kompetenzen definieren und gewichten (vor allem K.O.-Kriterien, d.h. die für die Stelle entscheidenden Kompetenzen bestimmen)!
  - c. Verhaltensbeispiele für die wichtigsten Kompetenzen suchen (Beispiele aus der Arbeits-Praxis)!
  - d. Methoden auswählen, mit denen man im Auswahlverfahren das Vorliegen/Nichtvorliegen der wichtigsten Kompetenzen am besten überprüfen kann!
  - e. Methoden konstruieren (z.B. konkrete Fallbeispiele suchen, Rollenspiele festlegen etc.)!
  - f. Ausschreibungstext formulieren und publizieren!
  
6. Wenn die Hauptaufgabe der zu besetzenden Stelle tatsächlich im „Führen“ besteht, muss in den Schritten *b.* und *c.* zunächst geklärt werden, was „Führen“ genau heißt, um sodann Operationalisierungen definieren zu können, die die für die Führungsfähigkeit nötigen „weichen“ Kompetenzen wirklich *messbar* machen. Wir schlagen vor, unter Führen die *zielorientierte Beeinflussung* von *Menschen* zum *Handeln* zu verstehen. Damit sind auch die vier „weichen“ Kompetenzfelder angegeben, die im Auswahlverfahren in ihrer Gewichtung und Kombination zu klären sind:
  - I. Fähigkeit zur Zielorientierung, d.h. dazu, Vorgaben als messbare und herausfordernde Ergebnisse verbal und schriftlich präzise und prägnant zu formulieren. Welche solcher Vorgaben oder Aufgaben müssen in der betreffenden Führungstätigkeit tatsächlich in Ziele transformiert werden?
  
  - II. Fähigkeit zur Beeinflussung, d.h. dazu, Menschen zu überzeugen und zu motivieren. Wann und wie muss in der betreffenden Führungstätigkeit tatsächlich motiviert und überzeugt werden?

- III. Fähigkeit mit Menschen umzugehen, d.h. dazu, Teams und Konflikte effektiv moderieren zu können. Wann und wie muss in der betreffenden Führungstätigkeit tatsächlich in der laufenden Arbeit und bei Konflikten moderiert werden?
  - IV. Fähigkeit zum Handeln, d.h. dazu, pragmatische Entscheidungen zu fällen und Verantwortung zu übernehmen. Wann und wie müssen in der betreffenden Führungstätigkeit tatsächlich pragmatische Entscheidungen gefällt werden?
7. Was die Methodenauswahl der Schritte d. - e. anbelangt, richtet sie sich nach den Ergebnissen der Schritte b. und c. Wenn also bei der zu besetzenden Führungsposition
- I. die Fähigkeit zur Zielformulierung entscheidend ist, sollte das *schriftliche Fallbeispiel und oder die verbale Spontanpräsentation* als Ergänzung zum Interview gewählt werden;
  - II. die Fähigkeit zur Beeinflussung entscheidend ist, kann man ihr Vorhandensein/Nichtvorhandensein am besten mit einer *vorbereiteten Präsentation* als Ergänzung zum Interview messen,
  - III. hauptsächlich um Team- und Konfliktmoderation geht, kommen als Ergänzung zum Interview vor allem die *offene Gruppendiskussion und das Rollenspiel* in Frage
  - IV. Entscheidungsfähigkeit wichtig ist, lässt sie sich am besten über *schriftliche Fallbeispiele, Postkorbübung und Rollenspiele* aus dem Führungsalltag messen.
8. Mit der Auswahl der Methode ist aber noch längst nicht geklärt, *wie* man mit ihrer Hilfe die gefragte Kompetenz konkret *messen kann*. Wenn zum Beispiel die Beeinflussungsfähigkeit mit Hilfe von Präsentationen gemessen werden soll, sind jetzt die Verhaltensmerkmale zu definieren, mit denen dann der Informations- und Motivationswert der Präsentation festgemacht werden kann. Hierfür gibt es keine objektive Wahrheit, sondern nur eine Einigkeit im Auswahlgremium nach Plausibilitäts Gesichtspunkten. Wir halten z.B. die folgenden Messgrößen für plausibel:

Was soll gemessen werden?	Womit kann gemessen werden?
Verständlichkeit der Präsentation (Informationswert)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau (Gliederung)</li> <li>• Themenbezug, Beispiele, Neuigkeitswert</li> <li>• Wortwahl, Satzbau</li> <li>• Einsatz von Medien</li> </ul>
Überzeugungskraft der Präsentation (Motivationswert)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argumente (wie Belege, Beispiele etc.)</li> <li>• Struktur/Aufbau (Problem ⇒ Argumente ⇒ Lösung/Botschaft)</li> <li>• Gestik und Stimmführung (laut/leise-Wechsel für Dynamik/Engagement)</li> <li>• Blickkontakt (angesprochen werden)</li> </ul>

**Tabelle 1**

9. Gerade weil es bei den 'weichen' Kompetenzen der Führungsfähigkeit keine objektiv wahren, sondern nur subjektiv plausible Messgrößen gibt, sollte die Willkür subjektiver Kandidaten-Auswahl dadurch kompensiert werden, dass immer ein Auswahl-*Gremium* agiert. Indem es die Schritte a. – f. *gemeinsam durchgeht*, schafft es sich auch eine *einheitliche und vergleichbare Messphilosophie*. Gravierende Abweichungen zwischen dem Mitgliedern des Gremiums werden dadurch vermieden.
10. Unabhängig davon, ob es für die Zusammensetzung dieses Gremiums rechtliche Vorgaben gibt (z.B. Teilnahme des Personalrates, der Gleichstellungsstelle etc.) sollten in ihm auf jeden Fall *fachfremde Vertreter* derjenigen Abteilung sitzen, die in der betreffenden Organisation für die Entwicklung und Pflege einer einheitlichen Führungskultur zuständig ist. In der Regel dürfte dies die *Abteilung Personalentwicklung* sein. Sie stellt einer der tragenden Säulen der Führungskultur dar.
11. Eine moderne *Führungskultur braucht drei Säulen*, um leben oder eingerichtet werden zu können:
- I. *Kommunikative Verfahrensformen*, mit deren Hilfe eine neue Führungskultur ge- und erlebt wird. Das Auswahlverfahren ist dabei die entscheidende formelle Verfahrensform. Daneben muß es aber auch weitere formelle und informelle Verfahrensformen geben – wie z.B. z.B. Führungszirkel, Gespräche mit den Mitarbeitern, Lobbygespräche und 'Stammtische' - um nur einige zu nennen).
  - II. *Institutionelle Anker*, die eine Führungskultur – wie jede andere Kultur auch – hegen und pflegen und ihre funktionale An- und Einbindung an die Gesamtorganisation garantieren. In Unternehmen und Verwaltungen fällt diese Aufgabe der Personalabteilung bzw. Abteilung Personalentwicklung zu.
  - III. *Eine geistige Grundlage*, die die gültigen Grundsätze der Führungskultur sowie auch ihrer Hege und Pflege bestimmt. Zumeist wird solch

eine Grundlage oder „Verfassung“ in Form von Grundsätzen, Leitlinien etc. vorgelegt.

Zieht man eine dieser drei Säulen weg oder wird eine von ihnen im Alltag des Führens und Arbeitens vernachlässigt oder gar nicht erst gebildet, bricht die ganze Kultur entweder in sich zusammen oder sie kommt gar nicht erst zustande. Für beides gibt es gerade in jüngster Zeit Beispiele en masse.

Feldner & König