

Human Resources Champions

Produktivität kommt bekanntlich aus produktiven Köpfen. Mitarbeiter¹, ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sind das Alpha und Omega unternehmerischen Erfolges. Die Menschen sind der Wettbewerbsvorteil mit höchstem Immunschutz: Nur schwer kopier- und substituierbar! Wer dieser Erkenntnis folgt, trachtet danach, sein Unternehmen zum „Human Resources Champion“ zu machen.

Vor einigen Jahren stellte eine Studie fest, dass 70 Prozent der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen (Führungskräfte aller Ebenen eingeschlossen), Durchschnitt und schlechter seien. Diese ernüchternde Feststellung finden wir bestätigt, wenn wir mit so genannten Management-Audits und Leadership-Appraisals für Unternehmen Human-Kompetenz-Bilanzen erstellen. Heinz Schuler, Psychologieprofessor und Diagnostikexperte an der Universität Hohenheim, warnt: „Ein unterdurchschnittlich geeigneter Mitarbeiter leistet etwa 40 bis 50 Prozent seines Jahresgehaltes weniger als ein durchschnittlich geeigneter Mitarbeiter“. Ein in diesem Zusammenhang wenig beachteter Aspekt liegt darin, dass sich der Leistungsstandard, vergleichbar einem physikalischen Gesetz, immer nach unten orientiert. Positiv ausgedrückt und auf den Punkt gebracht, heißt dies: Hier „schlummern“ gigantische Produktivitätsreserven!

Welche **Folgerungen und Konsequenzen** sind zu ziehen:

Schützen Sie die Pforten Ihres Unternehmens

Bei der Gewinnung und Auswahl neuer Mitarbeiter lässt sich Schlimmes verhindern. Späte Klarheit ist teuer.

Nicht selten fehlt der Mut, die Fehlbesetzung schnell zu korrigieren. Immerhin steht die Beurteilungsfähigkeit und Menschenkenntnis der Entscheider auf dem Spiel. Und damit wird das Allerheiligste der Managementkompetenz be-

rührt: Menschenkenntnis! Der falschen Entscheidung folgen deshalb häufig kostenintensive Reparaturen, mit zweifelhafter Erfolgswahrscheinlichkeit. Am langen Ende steht oft das Unausweichliche: Trennung! Der resignierte Kommentar, der diesen harten Schnitt begleitet, lautet: „Wir hätten uns schon viel früher trennen sollen!“

Die entscheidende Frage lautet somit: „Wen holen wir auf der Grundlage welcher Kriterien?“

Die Beurteilung von Menschen durch Menschen wird das Ideal der Objektivität nie erreichen können. Muss es auch nicht! Trotz der dem Bewertungs- und Einschätzungsprozess immanenten Subjektivität, lässt sich die Qualität des Auswahlprozesses mit folgenden Arbeitsschritten deutlich verbessern:

1. Keine Aktion ohne Motiv.

Diese wichtige Erkenntnis aus der Motivationstheorie gilt auch und ganz besonders für die Besetzung von Positionen. Nicht selten aber bleiben die Motive im abstrakten Gedankengebäude hängen. All jene, die am Auswahlprozess beteiligt sind, lassen sich oft von einem indifferenten Suchbild leiten. Daraus ergeben sich sehr persönliche Präferenzmuster, die sich mit den Vorstellungen der anderen Beteiligten nur zufällig decken. Dieses uneinheitliche Bild individueller Ziele, Wünsche und Erwartungen muss die abstrakte Diskussionsebene verlassen. Es muss Schwarz auf Weiß fixiert werden.

Die Impulsfrage lautet: „Welche Ziele, Wünsche und Erwartungen knüpfen wir an die Neueinstellung?“

2. Zu viele Containerbegriffe

Die Deutsche Sprache umfasst etwa 500.000 Wörter. Gebildete Menschen verstehen ca. 50.000 Wörter und wenden davon um die 5.000 aktiv an. Neben der unterschiedlichen Größe des Wortschatzes der einzelnen Menschen, werden Missverständnisse auf der so genannten Sachebene vor allen durch die Unterschiedlichkeit in den Bedeutungsauffassungen verursacht. Fehlt eine gemeinsame Definitionsbasis, dann ist Verstehen und Verständnis ein seltenes, eher zufälliges Glück.

¹ Mit dieser Ausdrucksform sprechen wir Damen und Herren gleichwertig an.

Das menschliche Gehirn ist eine wunderbare Sache. Es „denkt“ ganzheitlich. Unvollständige Informationen werden einfach komplettiert. So atomisiert die Faktenmoleküle auch sein mögen, das Gehirn baut sie mit Hilfe der Architekten „Erfahrung und Überzeugung“ zu einem stabilen Gedanken-Element zusammen. Fehlt also eine gemeinsame Definitionsbasis, dann geht jeder von unterschiedlichen Entscheidungskriterien aus.

Eine klare und eindeutige Definition der Entscheidungskriterien ist eine wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Auswahlprozess.

Faktoren, die im Rahmen eines Auswahlprozesses nicht oder nur unzulänglich diagnostizierbar sind – wir denken zum Beispiel an die durchaus wünschenswerten und praxisrelevanten Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, Verlässlichkeit oder Selbsterkenntnis – müssen gestrichen werden, will man nicht in die Kiste der Spekulationen greifen.

Die hilfreichen Impulsfragen lauten: „Welche Kriterien in den Bereichen Fach-, Methoden- und Persönlichkeitskompetenz legen wir auf der Grundlage unserer Auswahlziele fest? Welche der Faktoren erachten wir daraus als K.O.-Kriterien?

Wie definieren wir die Kriterien und in welcher Form können wir diese im Rahmen eines Auswahlverfahrens valide einschätzen?

Nutzen Sie die personaldiagnostischen Erkenntnissen für die Gestaltung der Probezeit

Was geschieht eigentlich mit den Ergebnissen eines Personalauswahlprozesses? Ehrliche Antwort: Meistens nichts!

Reicht der Praxis wirklich die positive Prognose, die zur Einstellung des neuen Mitarbeiters geführt hat? Oder ist das Probearbeitsverhältnis nur eine Verlängerung des Auswahlverfahrens? „Wir können uns ja in der Probezeit immer noch gegen den Neuen entscheiden“, meinte kürzlich der Vorstand eines großen Handelsunternehmens. Wahrlich schlechte Startbedingungen für beide Seiten. Schlimm, wenn neue Mitarbeiter ähnlich denken würden!

Es ist unbestreitbar: Es gibt kein Diagnoseinstrument mit besserem Befundcharakter als die Probezeit. Dies gilt für beide Seiten! Erst in dieser Phase wird deutlich, in welcher Qualität sich das Netzwerk knüpft, in das ein neuer Faden integriert werden soll. Doch eine seriöse Nutzung der Probezeit besteht sicherlich nicht in der Verlagerung der Personalentscheidung. Vielmehr geht es im Sinne beider Seiten darum, alles zu unternehmen, dass der Neue schnell volle organisatorische Mitgliedschaft erwerben und sich produktiv entwickeln kann.

Es ist eine vordringliche Aufgabe der jeweiligen Führungskräfte, die Integrationsphase vorzubereiten und zu begleiten. Die wichtigsten Konzeptionsansätze für ein entsprechendes Programm ergeben sich aus den Erkenntnissen der getroffenen Auswahlentscheidung. Hier wurden schließlich die Deltas identifiziert, die sich zwischen den Anforderungen der Position und den Potenzialen des neuen Mitarbeiters ergeben haben. Das offene, dialogische Rückmeldegespräch über die Einschätzung des potenziellen Mitarbeiters vor der Vertragsunterzeichnung ist gewissermaßen das erste Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch. Es macht dem kommenden Mitarbeiter deutlich, welche Erwartungen an ihn gestellt werden und welche Abweichungen von der Blaupause der Anforderungen bei ihm festgestellt wurden. Gleichzeitig aber werden ihm Lösungen angeboten, mit denen das „GAP“ zu schließen und die Zukunft positiv zu gestalten sind.

„Von Anfang an richtig“, so lautet eine lebensweise Erkenntnis. Am Anfang ist die Kostenbeeinflussbarkeit am größten. Wenn schon die menschliche Dimension von Personalauswahl- und Integrationsprozessen (diese ist ein eigenes Kapitel wert) in der Regel weniger Berücksichtigung findet, so sollten zumindest die erheblichen betriebswirtschaftlichen Konsequenzen zu entsprechenden Aktivitäten Anlass geben. Die Praxis aber zeigt, dass es kaum einen erfolgskritischen Bereich im Unternehmen gibt, der ähnlich fahrlässig und nachrangig behandelt wird.