

**„Damit das Leader-Ship nicht untergeht –
Anmerkungen zur Personalauswahl in der und für die Zukunft“**

Dinner Speech

Lufthansa Fachtagung

„Personalauswahl in der Zukunft“

Seeheim-Jugenheim

5. November 2004

Dieser Text ist auf Basis der Rede-Notizen erstellt worden.

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Personalauswähler der Lufthansa,

am 19. Mai 1994, also vor ziemlich genau zehneinhalb Jahren, kam ich zum ersten Mal hier nach Seeheim, war ein wenig aufgeregt und trank abends ziemlich genau hier, wo ich stehe, meine ersten zwei Bier. Inmitten des ersten Assessment Center ProTeam Konzern gewann ich meine ersten Eindrücke über die Personalauswahl der Deutschen Lufthansa AG.

Nun, Jahre später, nach vier Jahren bei Lufthansa, drei Jahren als Unternehmer und zwei weiteren Jahren als externer Beobachter von Organisationen und insbesondere von ihren Führungs- und Auswahlprozessen bin ich – das muss ich zu Beginn schon sagen – ernüchert über den Mangel an Mut und Kreativität, den ich in vielen Unternehmen heute oft erlebe.

Nun darf es die Funktion einer Dinner Speech nicht sein, dass Ihnen Ihr Happen im Hals stecken bleibt. Vielmehr sollen meine nachdenklichen Reflexionen ein kleiner Digestif zur besseren Verdauung des heutigen Tages sein. Wie ich hörte, haben Sie vorhin schon sehr viele neue kreative Ansätze diskutiert. Dennoch werde ich mir in meiner Rolle ein paar provozierende Bemerkungen erlauben, die Sie mir als Ex-Lufthanseaten mit viel Sympathie für dieses Unternehmen sicher verzeihen werden.

Ihr Warten auf den nächsten Gang lässt es nicht zu, vollumfängliche Gedanken in Länge zu elaborieren. Es soll lediglich eine knappe halbe Stunde mit hoffentlich ein paar anregenden oder nachdenklichen Schlaglichtern sein:

1. „Wen wählen Sie aus bzw. ist Elite überhaupt planbar?“ (zu den Zielen der Personalauswahl)
2. „Von der Prozess-Verliebtheit mancher Personaler“ (zum Prozess der Personalauswahl)
3. „Wählen eigentlich die richtigen Leute aus?“ (zu den Handelnden in der Personalauswahl)
4. „Gedanken zur Personalauswahl in Krisen-Zeiten“

Sie werden verstehen, dass ich mich im Zweifelsfall auf die Auswahlprozesse von so genanntem Top-Management-Nachwuchs konzentrieren werde. Über die Auswahl von Flugbegleiterinnen und Flugbegleitern habe ich zwar während meiner Lufthansa-Zeit und auch danach viele Diskussionen mit vielen Leuten geführt, aber genau genommen habe ich davon natürlich keine Ahnung. Zu meinem ersten Punkt:

1. Wen wählen Sie aus bzw. ist Elite überhaupt planbar? (Ziele Personalauswahl)

Direkt von einer so genannten Elite-Uni kommend und mit DEN klassischen Schritten im Lebenslauf, werde ich bis heute in die Schublade „Top-Management-Nachwuchs“ gesteckt – ob ich will oder nicht. Meine Mit-Kommilitonen der WHU von damals verdienen einer Studie der Wirtschaftswoche zufolge 10 Jahre nach dem Diplom 220.000 € pro Jahr im Durchschnitt und wurden mit Hilfe dieses Indikators zur Elite erklärt (wobei dies übrigens ohne mich im Datensatz noch höher gewesen wäre). Die Ausbildung dieser Gruppe entsprach in allen Punkten dem, was auch Lufthansa bis heute von ihren Kandidaten als Mindesthürde fordert: Mehrere Sprachen, Studium und Praktikum im Ausland, extracurriculares Engagement und Vieles mehr. Träume von HR-Verantwortlichen werden Wirklichkeit! Talente also, um die man bis vor kurzem noch Krieg zu führen gedachte.

Ist das wirklich die Elite?

Ja, zunächst mal sind sie es bzw. sie sind auf einem guten Weg dorthin – zumindest im Sinne der klassischen Eliten-Soziologie: Genauso wie alle Parlamentarier in Landtagen und Bundestag per Definition die politische Elite Deutschlands sind, so sind alle Vorstände von DAX- und MDAX-Unternehmen sowie alle Geschäftsführer von Mittelständlern ab einer gewissen Größe die wirtschaftliche Elite. Eine normative Betrachtung klammern Soziologen dabei erst mal aus. Schlichte Zugehörigkeit zu einer Gruppe also anstatt gefühlsduseliger Gedanken (zu denen wir Deutsche ja zumeist neigen).

Es hat die deutsche Öffentlichkeit schockiert, als der Soziologe Michael Hartmann vor zwei Jahren nachwies, dass aus der Gruppe der Promovierten die Chance auf einen Vorstandsposten für Abkömmlinge aus dem Großbürgertum dreimal höher als für Kinder aus der Mittelschicht ist. In einer aktuellen Befragung der Uni Augsburg haben 17 von 20 Headhuntern anonym zugegeben, dass sie bei ähnlicher Qualifikation (man beachte: dies wird nur in Lebenslauf und Referenzen gemessen) den sozialen Status der Eltern als entscheidend bei der Auswahl ansehen. Das deutsche Nachkriegs-Ideal der offenen Gesellschaft wird damit vollends in Frage gestellt: Eine Kasten-Gesellschaft also, wo die Personalauswahl von Großkonzernen nur noch ein ritualisiertes Schaulaufen bei bereits vorher feststehenden Karrieren ist? Ja, für diese Annahme spricht leider sehr viel.

Man könnte noch andere Beispiele für Eliten-Transformation nennen: In den SED-Eliten der 50er Jahren waren doppelt so viele ehemalige NSDAP-Mitglieder als aus allen anderen Parteien zusammen. Weiterhin sind 60% der heutigen ostdeutschen Geschäftsführer und Vorstände selbst oder ihre Eltern in der SED gewesen. Vor diesem Hintergrund müssten Sie sich eigentlich den Gedanken erlauben, ob Sie nicht auf all die Instrumentarien Ihrer Personalauswahl verzichten und lediglich den Karriereerfolg der Eltern Ihrer Kandidaten anschauen sollten. In soziologischer Hinsicht sind meine ehemaligen Studien-Kollegen und ich also auf dem Weg in die Elite. Inwieweit das wirklich das Ergebnis unserer eigenen Leistung ist, wird aber vermutlich systematisch überschätzt.

Außerdem – und das ist der zweite Teil meiner Antwort - fehlt vielen dieser „220.000 € Manager“ natürlich etwas ganz Wesentliches: Sie haben in ihrer beruflichen Laufbahn bisher keine ernsthaften Krisen erlebt. Wie auch? Wenn man erst mal Zugang in den Kreis der – nennen wir es mal – förderungswürdigen Potentialträger gefunden hat, kann man im Grunde genommen nicht mehr rausfallen. Ein Selbstläufer. Eine „Self-fulfilling Prophecy“. Vielleicht muss ja der Personalbereich innerhalb von großen Unternehmen seine Schäflein nach oben bringen, um die eigene Auswahl rückwirkend zu legitimieren. Nur so ein Gedanke.

Aber auch auf dem vermeintlich freien Arbeitsmarkt haben sich dominante Denklagen und ein bizarrer Lebenslauf-Glaube durchgesetzt, der den Weg in Top-Management-Funktionen, nachdem man einmal ausgewählt worden ist, recht vorhersehbar erscheinen lässt. In ganz anderer Hinsicht also doch planbar.

In der Gründungsphase meines damaligen Unternehmens – ein Beispiel dafür - hat DAX-Vorständen und erfahrenen Personalberatern die lapidare Information gereicht, ich wäre ein paar Jahre bei Lufthansa gewesen, um uns Gründern für das Geschäftsfeld „Reisebranche“ einen zweistelligen Millionenbetrag anzuvertrauen. So sehr ich mich damals darüber gefreut habe, so sehr war ich auch über den blinden Glauben in Lebensläufe mehr als irritiert.

Vielleicht klingt all das etwas böse. Es entspricht aber ziemlich sicher dem allgegenwärtigen Glauben an die Linearität von Ideal-Karrieren. Ein Headhunter brachte es mir gegenüber mal auf den Punkt: „In Ihrer Situation, Herr Weber, gibt es genau zwei sehr präzise Wege, auf denen man sich in den nächsten 20 Jahren bewegen muss. Alles andere ist schädlich für Sie.“ Die so genannten „High Potentials“, ob an einer Uni wie der WHU oder bei Lufthansa oder sonstwo haben gelernt, sich in Systemen clever zu bewegen... ob sie aber in Krisenzeiten führen können, wissen wir nicht im Geringsten.

Noch eine Randbemerkung zu dem vorhin genannten Sample der WHU-Alumni: Von den im Durchschnitt 35jährigen zumeist Männern, sind 89% verheiratet (im Vergleich zu unter 50% bei „normalen“ Hochschulabsolventen) und sie haben zu diesem Zeitpunkt bereits 1,7 Kinder. Der Zusammenhang von wertkonservativen Beziehungsmustern und der entsprechenden Rollenverteilung zwischen Mann und Frau auf der einen und Karriereerfolg auf der anderen Seite ist ja schon in vielen westlichen Ländern empirisch belegt worden.

Zugegeben, Lufthansa ist in dieser Hinsicht ein relativ liberales Unternehmen, aber ganz unabhängig von den Trends in der Gesellschaft ist wohl auch hier niemand.

Was heißt das nun für Ihre Personalauswahl?

Vertrauen Sie nicht zu viel dem Urteil anderer! Schauen Sie selbst hin - noch mehr!

2. Von der Prozess-Verliebtheit der Personaler (Prozess Personalauswahl):

Manchmal kann man den Eindruck gewinnen, Personaler hätten gern auch so berechenbare Prozesse wie beispielsweise Umlaufplaner oder Controller: Wenn ich x tue, kommt y raus. Da man aber als Personaler den eigenen operativen Ergebnisbeitrag nicht quantifizieren kann, flüchtet sich der eine oder die andere in die Entwicklung immer ausgeklügelterer Auswahlssysteme. Und das alles, obwohl Ihnen allen die schwache Validität der Eignungsdiagnostik insbesondere in bezug auf Top-Management-Erfolg hinreichend bekannt ist.

Fairerweise muss man hinzufügen, dass Risiko-Aversion heute alle Unternehmensbereiche auszeichnet: Ja nicht auffallen und nur Dinge tun, die man mit einem Norm-Prozess begründen kann. Im Falle eines Flops kann man immer sagen, dass man es genauso gemacht hat wie alle anderen Unternehmen auch. Dennoch: Warum halten so viele HR-Abteilungen wirklich noch an ihrer Kontroll-Illusion fest? Da eine schlechte Personalauswahl in Großkonzernen nicht wirklich aufgedeckt werden kann, gibt es auch kein natürliches Korrektiv durch den Markt. Wenn in der Fußball-Bundesliga die Neueinkäufe eines Vereins nicht einschlagen, ist dies der einzige Fall, wo nicht der Trainer, sondern der Sportdirektor entlassen wird. (In Unternehmen wären das dann also die Personalauswähler.)

Noch ein anderes Beispiel für Risiko-Aversion: In Deutschland reden zwar alle von Schumpeter und von Corporate Entrepreneurship. Faktisch aber würden weniger als 5% der Kapitalgeber

einen Unternehmer noch einmal finanzieren, wenn dessen ehemaliges Unternehmen Insolvenz anmelden musste. Gegenüber mehr als 30% in den USA.

Was heißt das für Ihre Personalauswahl? Lesen Sie als abschreckendes Beispiel einfach die Wirtschaftswoche vorletzten Monat, in der eine Abiturientin an alle DAX-VV's einen Brief mit der Frage schickte, was man ihr raten würde, wenn sie selbst VV werden will. Zusätzlich wurde der Leiter Personalentwicklung eines Großkonzerns um eine Antwort gebeten. Bei der Lektüre dieser Aneinanderreihung von geklonten Platitüden schwankte ich zwischen Angst um Deutschland und Wut ob so viel Einfalt.

Denken Sie einfach immer an Friedrich Dürrenmatts Bonmot, dass je planmäßiger Menschen vorgehen, desto wirksamer sie der Zufall trifft. Vergessen Sie also nicht, dem Zufall eine Chance zu geben!

3. Wer wählt eigentlich aus? (Handelnde in der Personalauswahl)

Die Rekrutierung und Förderung von Nachwuchs gilt seit jeher als die vornehmste Aufgabe von Top Managern! Ist sie delegierbar? Können Personal-Experten ohne eigene Top-Management-Erfahrung überhaupt Top Manager von morgen erkennen? Ein Zweifel daran kommt in diesem Forum zwar einem Sakrileg allererster Güte gleich, doch er muss zumindest in den Raum gestellt werden. KandidatInnen von Lufthansa-AC's haben mir öfters berichtet, wie z.B. junge PsychologInnen auf der einen und JuristInnen, BWL'erInnen und IngenieurInnen auf der anderen Seite gegenseitig ihre Vorurteile pflegen. Kein Grund für Schuldzuweisungen an irgendwen, aber doch für Zweifel an einer unvoreingenommenen Prüfung der KandidatInnen.

Auf der anderen Seite: Sie alle kennen die Binsenweisheit, dass A-Leute auch A-Leute rekrutieren, wohingegen B-Leute eher C-Leute. Ich habe leider zu oft erlebt (auch bei Lufthansa), dass m.E. richtig guten Leuten brave, angepasste Söldner vorgezogen wurden. Die braucht man auch, keine Frage; aber sie alleine reichen nicht.

Was heißt das alles für IHRE Personalauswahl? Sie müssen sicherstellen, dass aktuelle Top Manager nicht ihre eigenen Wirklichkeitskonstruktionen und Lebensmuster ungefragt zu Idealprofilen werden lassen. Nur so verhindern Sie einen gigantischen Group-Think-Prozess, in der alle einer fragwürdigen Norm hinterher hecheln. Denken Sie an Mark Twain, der als großartiger Beobachter von Organisationen Personalplanung als die gezielte Förderung von Menschen beschrieb, die immer frisch heraus sagen, was sie denken; vorausgesetzt, sie denken dasselbe wie ihre Chefs.

Noch ein Tipp: Binden Sie in Auswahlprozesse Externe ein. Unternehmer, Exoten, Ausländer, Künstler. (Planung UND Zufall halt!)

Nun komme ich zu meinem letzten, vielleicht wichtigsten Punkt.

4. Gedanken zur Personalauswahl in Krisen-Zeiten

Ethik ist seit einiger Zeit wieder ein Mode-Thema in der Manager-Rhetorik; meistens ein untrügliches Zeichen dafür, dass etwas in der Realität überhaupt keine Rolle spielt. Wer Ethik jenseits von Dinner Speeches adressiert, gilt am Ende des Tages als weltfremd und zu weich für einen Top-Management-Job.

In der Medien-Gesellschaft werden schließlich nicht mehr Themen diskutiert, die wichtig sind, sondern es werden Themen konstruiert, die aufgrund ihrer Thematisierung überhaupt erst wichtig werden. Wenn dies zufällig ein wirklich bedeutendes Thema wie z.B. Ethik trifft, dann wird es als PR-Thema behandelt und von internen und externen Kommunikationsexperten

„aufbereitet“. Ethisches Verhalten für Unternehmen darf natürlich marktwirtschaftlich lohnenswert sein. Die Gefahr einer Zeitgeist-Beliebigkeit ist allerdings riesig.

In Krisen-Zeiten regiert ohnehin der schnellste Colt. Der Ruf nach dem starken Mann übertönt Besonnenheit. So genannte Entscheidungsstärke führt oft zu einer kurzfristigen Vereinfachung, die der Komplexität der Realität nicht gerecht werden kann. Außerdem droht die Gefahr, dass der Einzelne durch die ständige Diskussion um „Compliance“ und „Code of Conducts“ aus seiner eigenen ethischen Verantwortung entlassen wird. Ethik liefert eben keine festen Regeln, sondern verlangt immer aufs Neue den schwierigen Transfer auf den Einzelfall. Dies kann einem niemand abnehmen.

„Business Ethik“ als Disziplin behandelt Entscheidungsdilemmata VON Unternehmen und IN Unternehmen. Für ersteres gibt es unendlich viele Fallbeispiele à la Umgang mit Kinderarbeit in China. Interessant ist aber auch, was innerhalb von Unternehmen passiert: In Aufsichtsräten, in Vorständen, in Betriebsräten etc. Darüber gibt es in der Literatur fast nichts. Die Realität innerhalb von Top Management Teams lässt sich schlichtweg nur sehr schwer erforschen. Nur so ist es erklärbar, dass sich an Business Schools bis heute die geradezu absurd anmutende Überzeugung hält, im Top Management würden weitestgehend rationale Entscheidungen gefällt – frei von Emotionen und menschlichen Schwächen.

Wenn 82% der Deutschen kein Vertrauen mehr zu Unternehmen haben, dann muss sich eine Personalauswahl mehr denn je die Frage stellen, wie sie Kandidaten findet, die als zukünftige Führer mit intellektuell, emotional und ethisch komplexen Herausforderungen umgehen können. Nur eines dürfte dabei klar sein: Der geklonte Karrierist, der die klassischen, vorhin genannten Lebenslaufmerkmale vorweist, dann in einem „Goldfischbecken“ aufgepäppelt oder bei McKinsey gestählt wird, bevor er direkt in den Vorstand eines Mittelständlers oder ins Mittelmanagement eines Großkonzerns wechselt, hat es im Normalfall NICHT lernen können. Integrationsfähigkeit in Organisationen ist wichtig, ja, Karriere fördernde Katzbuckelei leider auch. So lange der hierarchische Status das Ziel allen Handelns ist, so lange besteht ein – wie die Spieltheoretiker sagen – „incentive to cheat“. Warum gab es denn bei Olympia so viele Doping-Fälle griechischer Athleten? Weil die Griechen in Europa mit Abstand die höchsten lebenslangen Renten für ihre Olympiasieger zahlen und damit das „Upside Potential“ riesig, wohingegen das „Downside Risk“ aufzufliegen sehr begrenzt ist. Vor diesem Hintergrund begünstigen exorbitante Manager-Gehälter natürlich Missbrauch. Und genauso darf es nicht überraschen, dass der Prototyp des perfekten Top-Managers, der siebzehn Neben-Ämter hat, der pro Jahr zwei Marathons läuft und drei Achttausender besteigt, eine tolle Frau und drei hübsche Kinder hat, dass der in der ersten fundamentalen Top-Manager-Entscheidungskrise seines Lebens Bilanzen fälscht. Wer morgen vielleicht auf der Straße steht, sorgt heute dafür, dass er nicht zu kurz kommt. Oder anders gesagt: Mitschwimmer und Wendehälse gibt es heute genauso, wie es sie immer gegeben hat. Im Top Management, wo es so viel zu verdienen und zu verlieren gibt, gibt es davon aber besonders viele. Dennoch weiß eigentlich jeder, dass Rückschläge persönlichkeitsbildend sind! Warum nur handeln viele Headhunter und Personalauswähler nicht danach?

Wenn lineare Karrieren also die Ausbildung ethischer Urteilskraft erschweren, verbleibt die Frage, inwieweit Unternehmen selbst positiven Einfluss ausüben können. Ich bin hier sehr skeptisch, was der Personalauswahl eine noch höhere Bedeutung zukommen lässt. Vielleicht sollte man so genannte Brüche in Lebensläufen daraufhin überprüfen, ob sie die Fähigkeit zur Selbstreflexion der Kandidatin oder des Kandidaten erhöht haben. Vielleicht sollte man neben den bekannten Anforderungen stärker auf die Kenntnis von Philosophie, Geschichte und Literatur achten, da diese Fächer schon immer den Umgang mit Management-Dilemmata gelehrt haben. Vielleicht sollte man manchmal auf sein Bauchgefühl hören und den Normprozess um Ausnahmen ergänzen, vielleicht mit einer Art Wild Card für Leute, die der

Prozess rausgegelte, bei denen mehrere Auswähler aber einfach sagen: „Ich weiß nicht warum, aber der oder die ist es einfach!“

Ich komme zum Schluss: Wir befinden uns derzeit inmitten eines massiven geschichtlichen Strukturbruchs: Knapp 60 Jahre Dauerwachstum sind unwiederbringlich vorbei. Die berechenbare Logik von Ost-West-Konflikt und Nord-Süd-Gefälle wird durch einen völlig unvorhersehbaren „Clash of Cultures“ rund um eine saturierte Gesellschaft abgelöst. Globalisierung führt zu Werte-Assimilierung und gleichzeitig zu Werte-Konflikt. Unternehmen gehen weltweit Gesetze und Ethik shoppen, votieren je nach aktuellem Bedarf für Regulierung oder für Laisser-faire. Die Anforderungen an ethisches Handeln werden noch viel höher.

Was heißt das für die Personalauswahl, wenn die zukünftigen Top Manager das Leader-Ship in die Zukunft selbst lenken und dabei persönliche Risiken einzugehen bereit sein müssen? Lufthansa braucht Kandidaten mit Mut! Und Sie als Personalauswähler brauchen viel Energie für mutige Entscheidungen. Dies wünsche ich Ihnen sehr!

Denken Sie vielleicht manchmal an den Schweizer Schriftsteller Kurt Marti und seinen und mittlerweile auch meinen Lieblingsspruch: „Wo kämen wir hin, wenn alle sagten, wo kämen wir hin, und niemand ginge, um einmal zu schauen, wohin man käme, wenn man ginge?“

Ich wünsche ihnen guten Appetit ... und heute Abend und morgen noch viel Spaß ...