

# ZHCM – Newsletter

02/2013

Zentrum für Human Capital Management der ZHAW



## Editorial Leadership und Führungskräfteentwicklung

Sehr geehrte Leserinnen,  
sehr geehrte Leser

Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, die Wettbewerbsposition und der Börsenwert der Unternehmen wird zu einem grossen Teil von der Fähigkeit und dem Handeln der Führungskräfte bestimmt. Deren Auswahl, Förderung und Platzierung ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen. Deshalb beschäftigt sich auch dieser Newsletter einmal mehr mit der Thematik - aus kritischem Blickwinkel, wie Sie das von uns gewohnt sind. Dass dabei auch unser Gastartikel ins selbe Horn stösst, soll die Dringlichkeit einer Verbesserung der Führungskräfteentwicklung unterstreichen. Das Thema geniesst ungebrochene Aufmerksamkeit und verspricht unbegrenztes Handlungspotenzial für HR.

Und noch in eigener Sache:

Nachdem ich auf den 1.8.2013 die Zentrumsleitung an Kuno Ledergerber abgeben durfte (ich bin ihm dafür äusserst dankbar), ist dies natürlich auch der letzte Newsletter des Zentrums, für den ich das Editorial schreibe. Auf meine Beiträge werden Sie, liebe Leserinnen und Leser, aber nicht verzichten müssen - im Gegenteil, ich habe endlich mehr Zeit gewonnen fürs Schreiben.

Ich wünsche Ihnen viel Spass beim Lesen.

*Herzliche Grüsse aus  
Winterthur,  
Prof. Dr. Peter Meyer*

## Inhalt



### Leitartikel

Wir entwickeln die  
falschen Mitarbeiter

Seite 2

### Gastbeitrag

Einige Mythen der gross-  
betrieblichen Führungs-  
kräfteentwicklung

Seite 4

### Infos und Impulse für Ihr HC-Management

Führung als Wertschöpfungsbeitrag

Seite 6

Globally Responsible  
Leadership – eine Herausforderung

Seite 8

### Aktuelle Termine und Weiterbildungen

Seite 10

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

**zhaw** School of  
Management and Law

## Leitartikel

# Wir entwickeln die falschen Mitarbeiter

Seit meiner Zeit als MD- und Ausbildungsverantwortlicher bei Alcatel vor zwanzig Jahren haben sich die wichtigsten Vorselektionskriterien für den Aufstieg nicht geändert. Schon damals hiess es: "Das Wichtigste ist, dass jemand Karriere machen will." Eine unglaublich erkenntnisreiche Aussage, derart banal, dass man sie auch getrost weglassen kann. Denn spätestens wenn jemand einen Beförderungsvorschlag ablehnt, ist die Sache ja klar. Wenn die Beförderung von vorangehenden Entwicklungsmassnahmen abhängt, sogar schon früher, denn Entwicklungsunwillige würden auch diese ablehnen.

Viel weniger banal sind aber die Schlüsse, die aus dem offensichtlichen Gemeinplatz bis heute gezogen werden. Als Kriterium für den Entwicklungswillen gilt nicht naheliegenderweise ein JA.

Als entwicklungswillig werden meist nur solche Leute identifiziert, die möglichst deutlich und möglichst laut ihren Karrierewillen kundtun. Unter diesen wird dann ausgewählt. Meist kommen überhaupt nur diese zu einer Potenzialeinschätzung der PE- oder Talentmanagement-Abteilungen. Für alle hätte man sowieso keine Zeit.

### Wer wird denn nun wirklich entwickelt?

Dabei wird aber geflissentlich unterschätzt oder sogar übersehen, dass man damit eine Vorentscheidung nicht nur hinsichtlich der Motivation, sondern auch schon hinsichtlich der Persönlichkeitseigenschaften getroffen hat - ohne dass diese bewusst diskutiert oder gar gezielt überprüft worden wäre. Man hat nämlich all jene schon ausgeschlossen, welche durchaus auch JA gesagt hätten, wenn sie gefragt worden wären. Solche, die ihren Einsatz für das Unternehmen

aber nicht in erster Linie in ihrem eigenen Aufstieg sehen, sondern in ihrem Einsatz zur Lösung plötzlich auftauchender Probleme, zur Ausbesserung von Fehlern anderer, in der Rettung zerbrochener Kundenbeziehungen, in Vorschlägen für kleine Verbesserungen - allenfalls mit grossen Wirkungen, etc. Bescheidene Teamplayer also mit einem ausgeprägten "Organizational Citizenship Behaviour" (OCB), wie das in den Organisationswissenschaften heisst. Ich nenne diese Gruppe hier, in Weiterführung der originellen Wortschöpfungen von Martin Hilb, die Loyagierten (loyal und engagiert). Vielfach ist der Einsatz dieser Loyagierten für das Management gar nicht oder nur

schwer zu erkennen. Im schlimmsten - recht häufigen - Fall werden die Ergebnisse noch von jenen beansprucht, welche sie zu ihrer Karriereförderung missbrauchen.

*Es ist oft nur der laut und deutlich geäusserte Karrierewillen, der gehört wird. Das hat Konsequenzen – nicht immer zum Vorteil für das Unternehmen.*

Umgekehrt werden die vehement Karriereorientierten - ich nenne sie hier die Karrierierten (karriereorientiert und engagiert) - ihr Verhalten eher darauf ausrichten, die eigene Leistung, die meist an individuellen Zielen festgemacht ist, möglichst gut zu verkaufen. Sie werden ihre Energie nicht in unsichtbare, wengleich für den Unternehmenserfolg vielleicht entscheidende, Tätigkeiten stecken, sondern versuchen möglichst sichtbar zu sein und karriereförderndes Networking zu betreiben.

In einigen Fällen mag das einigermassen funktional bezüglich des Unternehmenserfolgs sein. Je stärker aber ein Unternehmen auf einen hohen Grad der Zusammenarbeit und damit auch des OCB angewiesen ist, desto dysfunktionaler wird ein solches Verhalten und desto problematischer auch die Bevorzugung der Karrierierten gegenüber den Loyagierten in der Karriereentwicklung. Dennoch wissen wir alle, dass die

Vorherrschaft dieser Vorauswahllogik ungebrochen ist.

Die Konsequenzen daraus dürften allerdings verheerend sein. Denn wenn die karrierten Einzelkämpfer und Verkäufer ihren Karriereerfolg erklären, werden sie dies üblicherweise ihren überragenden Fähigkeiten und Leistungen zuschreiben – denn mit der Zeit glaubt man an das, was man verkauft. Sie werden selbstverständlich auch andere nach jenen Kriterien beurteilen, die für ihren Erfolg selber entscheidend waren. Noch schlimmer ist aber, dass sie in ihren Führungspositionen meist gar nicht erkennen können, wenn der Unternehmenserfolg aufgrund völlig anderer Größen zustande kommt und ihr eigener Beitrag unter Umständen minimal ist. Im schlimmsten – ebenfalls nicht so seltenen – Fall werden sie nicht nur wieder die Falschen fördern, sondern die Richtigen gar in ihrer Tätigkeit behindern: Sie setzen individuelle Ziele, wo sie die Zusammenarbeit fördern sollten. Sie gestalten Rahmenbedingungen so, dass die Fähigkeiten der Loyagierten nicht richtig zum Einsatz kommen können, etwa indem sie Entscheidungsbe-fugnisse möglichst in die Sphäre der Karrierten anheben. Sie führen Regeln ein, deren Konsequenzen für die Leistungserbringung und den Unternehmenserfolg sie nicht abschätzen können. Und sie hören möglichst wenig auf die Loyagierten, wenn diese vor den Gefahren warnen, sondern missinterpretieren diese oftmals als Bremser und Querulanten und sanktionieren deren Verhalten.

### **Welche Rolle spielt HR darin?**

Man könnte unterstellen, dass HR diese Form der Karriereentwicklung absichtlich praktiziere, um seinen internen Beratungsmarkt für Führungskräfte zu alimentieren. Aber auch wenn man solche ungerechtfertigten Bösartigkeiten sein lässt, kann nicht behauptet werden, dass HR unschuldig sei. HR, insbesondere natürlich PE und MD (heute in Talentmanagement umbenannt, um nicht für die Fehler der Vergangenheit verantwortlich gemacht werden zu können), leben bis heute stark die eingangs referierte Praxis, die Auswahl auf die Karrierten zu konzentrieren. Ich weiss, man kann sich nicht um alle Mitarbeiter kümmern, dazu fehlt die Zeit.

Vielleicht war das ja damals bei Alcatel wirklich noch alles viel leichter. Wir führten – zuerst mal auf die

jungen Ingenieure beschränkt – eine obligatorische, ausführliche *Standortbestimmung und Karriereentwicklung für alle* ein, welche 3 Jahre im Unternehmen waren. Dort wurde Motivation für verschiedene Entwicklungsrichtungen abgefragt, sowie Stärken und Schwächen für verschiedene mögliche nächste Funktionen oder auch nur Aufgaben analysiert. Danach legten wir konkrete Entwicklungsschritte für die nächsten drei Jahre fest (wir hatten auch Fach- und funktionale Karrieren). Wir hatten mit diesem Prozess – der absolut unabhängig von der MA-Beurteilung lief – durchschlagenden Erfolg: Vorgesetzte schätzten die Unterstützung, Mitarbeiter die seriösen und tiefgehenden Feedbacks und die Tatsache, dass mit ihnen dann auch wirklich etwas geschah – und wir konnten so manchen Karrierten von einer problematischen Führungslaufbahn abhalten und in eine erfolgreiche Verkäuferlaufbahn umleiten.

Für den Fall, dass Sie so etwas Ähnliches noch nicht praktizieren und etwas Zeit zur Verfügung haben: versuchen Sie es doch auch mal.

*Prof. Dr. Peter Meyer*

*Zentrum Human Capital Management*