

Hebelwirkung

Wie die richtigen Auswahlkriterien die Vielfalt im Unternehmen nachhaltig fördern können

Von Alin Adomeit und Moritz von Campenhausen

Stolz präsentieren heute viele Unternehmen ausgefeilte Strategien zur Förderung der Diversität. Trotzdem dominiert in den Topetagen vielerorts auch nach Jahren immer noch Homogenität. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass die gängigen Methoden der Talent-sichtung nicht auf das Potenzial fokussieren und damit „diverse“ Kandidaten meist gar nicht erkennen. Ein Perspektivwechsel ist notwendig.

Auf den Last-Minute-Shoppingservice für seine Mitarbeiter ist der Vorstand ganz besonders stolz. Wer vor lauter Arbeit nicht zum Einkaufen kommt, kann sich Milch, Brot, Pasta und Fleisch direkt ins Büro bringen lassen. Das Angebot soll die ausgefeilte Diversity-Strategie des Unternehmens krönen. Man möchte nichts mehr dem Zufall überlassen, hat die Zeichen klar auf Offensive gestellt und vor allem für die Karriereförderung von Frauen eine Menge auf den Weg gebracht – von tatkräftiger Hilfe bei der Suche nach Kitaplätzen über flexible Arbeitszeiten bis zur Möglichkeit, Arbeiten ins Home-Office zu verlagern. Fest und unverrückbar scheint das Bekenntnis zur Diversity in der Unternehmens-DNA verankert: Im Geschäftsbericht nimmt sie ein eigenes Kapitel ein, der CEO preist in Interviews immer wieder die kreativitäts- und innovationsfördernde Kraft der Vielfalt und spannt dabei den Bogen vom altbekannten Sujet „Frauen in Führungspositionen“ bis hin zur Vielfältigkeit von Werten, Erfahrungen, Bildungshintergründen, Einstellungen, Perspektiven und Lebensentwürfen. Wer all dies liest, muss zu dem Schluss kommen, dass Diversity in diesem Unternehmen als wichtiges Asset hochgehalten und gelebt wird. Der Blick auf die Realität

ist jedoch ernüchternd. Sowohl im Vorstand als auch auf der zweiten Führungsebene dominiert, allen Bemühungen und Bekenntnissen zum Trotz, nicht Vielfalt, sondern Homogenität.

Unser Beispiel eines Unternehmens aus der Konsumgüterbranche verdeutlicht, wie groß die Kluft zwischen dem Anspruch einer ambitionierten Diversity-Strategie und ihrer Umsetzung in der Praxis nach wie vor ist. „Diverse“ Talente, die zu sehr von einem in der Vergangenheit offenbar bewährten Muster abweichen, finden entweder den Weg ins Unternehmen nicht – oder sie gehen auf dem Karriereweg verloren. Manche verkümmern in nachrangigen Stabsfunktionen, andere verlassen nach einigen Jahren enttäuscht das Unternehmen – so berichten es die ratlosen Personalverantwortlichen. Vieles deutet auf die Existenz von Barrieren hin, die Menschen, die sich im Hinblick auf Geschlecht, Alter, Hintergrund oder Lebensweg vom Mainstream unterscheiden, ent-

Eine zu starke Gewichtung sowohl der bisherigen Erfahrung als auch der aktuellen Performance benachteiligt systematisch Talente, die nicht linear verlaufene Wege beschritten haben.

weder gar nicht erst an Bord kommen lassen oder aber verhindern, dass sie sich ihren Fähigkeiten gemäß entwickeln und mit adäquaten Aufgaben und Projekten betraut werden.

Am besten dokumentiert ist das Missverhältnis zwischen Anspruch und Realität bekanntermaßen bei den Karrierechancen von Frauen. So stieg in den vergangenen zehn Jahren der Anteil von Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien börsennotierter Unternehmen im EU-Durchschnitt lediglich von 8,5 auf 13,7 Prozent. Kein Wunder, dass der Ruf nach gesetzlichen Quoten für Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten nicht leiser wird.

Blinde Flecken

Wenn trotz vieler Bemühungen Vielfalt im Unternehmen ausbleibt, müssen sich die Personalverantwortlichen – Führungskräfte und HR-Manager – die Frage stellen, ob mit ihren Auswahlkriterien vielleicht etwas nicht stimmt. Mitarbeiter mit anderen Lebensläufen, diversen Erfahrungen und kulturell verschiedenartigen Hintergründen haben wenig Chancen, in den Programmen zur Führungskräfteentwicklung eines Unternehmens berücksichtigt zu werden, wenn die Maßstäbe, mit denen nach Talent gesucht wird, die gleichen bleiben, die zur existierenden homogenen Organisation geführt haben. Da wird meist auf bisherige Erfahrungen und Leistungen geschaut. Das ist nicht grundsätzlich falsch, repliziert aber tendenziell die „gängigen“ Profile. Vom Mainstream abweichende Kandidaten können eine entsprechende Historie eben gerade nicht vorweisen. Damit bleibt das noch nicht erkundete, geschweige denn ausgeschöpfte Leistungsvermögen eines vielversprechenden Mitarbeiters unzureichend berücksichtigt; unabhängig von Bildungshintergründen, kulturellen Werthaltungen und Lebensentwürfen. Im Ergebnis führen die traditionell angewandten Bewertungsmethoden und -parameter dazu, dass das Potenzial entsprechender Kandidaten leicht verkannt oder zumindest unterbewertet wird. Die verwendeten Kriterien sind dabei nicht grundsätzlich ohne Aussagewert, verstellen aber einen objektiven Blick auf das „Anderssein“.

Einer der am häufigsten und in der Regel unbewusst verwendeten Parameter ist die Entscheidung für Kandidaten, die ähnliche Stärken, ähnliche Werte und einen ähnlichen Background aufweisen wie der Auswählende. Nicht selten erhalten sogar scheinbare Nebensächlichkeiten wie der Kleidungsstil oder außerberufliche Interessen großes Gewicht. Da dieses Muster tendenziell stets den gleichen Kandidaten-Typus repliziert, fördert es die Homogenität. Diverse Talente, ihr Leistungsvermögen, ihre Werte und Einstellungen geraten gar nicht erst in den Fokus des Auswählenden; sie fallen von vornherein durchs Raster. Dies führt zu Benachteiligungen nicht nur hinsichtlich klassischer Aspekte von Diversity wie Geschlecht, Alter oder Nationalität, sondern kann beispielsweise auch Bewerber diskriminieren, die aus einer Dienstleistungsbranche mit starker Kundenorien-

tierung stammen und sich nun in einem Unternehmen mit einer traditionell ingenieurgeprägten Kultur bewerben.

Die Performance-Falle

Zu einem ähnlichen Resultat führt eine zu starke Gewichtung sowohl der bisherigen Erfahrung als auch der aktuellen Leistungsfähigkeit des Kandidaten. Zweifellos sind Leistungsbilanz und erworbene Kompetenzen ein relevanter Faktor bei jeder Personalentscheidung und erlauben Aussagen darüber, wie Bewerber mit künftigen, artverwandten Aufgaben umgehen werden. Beide Perspektiven benachteiligen aber systematisch Talente, die nicht linear verlaufene Wege beschritten haben, oder solche, denen adäquate Entwicklungschancen bisher verwehrt waren. So können beispielsweise Quereinsteiger oder Bewerber, die familienbedingt eine Zeitlang vom geraden Karrierepfad abgewichen sind, die geforderte Erfahrung oft nicht nachweisen und bleiben unberücksichtigt. Bei der Besetzung von Vorstandspositionen diskriminiert die Forderung nach Erfahrung in gleicher oder einer ähnlichen Aufgabe bislang vor allem Frauen – die auf höchster Führungsebene bekanntermaßen stark unterrepräsentiert sind und folglich nach einer solchen Logik nicht in Betracht kommen können.

Aktuelle Leistungen wiederum sagen wenig über die Fähigkeit eines Kandidaten aus, in Zukunft neue, komplexere und möglicherweise völlig anders gestaltete Aufgaben zu übernehmen. Wie schlägt sich der Mitarbeiter, wenn grundlegende Veränderungen im Geschäftsmodell oder im Markt einen anderen Typus verlangen? Allein durch die Analyse der bisherigen Leistung wird es in einer solchen Situation kaum gelingen, neue Ideen ins Unternehmen, ins Team und ins Denken zu holen.

Die negativen Folgen sowohl für die unterschätzten Mitarbeiter als auch für das Unternehmen liegen auf der Hand. Der Mitarbeiter spürt die mangelnde Wertschätzung, er ist frustriert, weil er beispielsweise nicht in die High-Potential-Förderung aufgenommen, stattdessen mit Aufgaben betraut wird, die ihn unterfordern. Seine Kreativität und sein Potenzial bleiben ungenutzt. Dies entmutigt andere diverse Talente im Unternehmen und limitiert auf lange Sicht die Leistungsfähigkeit und die Innovationskraft des Unternehmens. Wo einseitig gedacht wird, kann Neues nur schwer entstehen.

Allerdings empfiehlt sich auch der umgekehrte Weg, der abschließliche Blick auf das „Anderssein“, nicht. Erhebt man Diversität als solche zum entscheidenden Auswahlkriterium („Es muss eine Frau sein“, „Es muss jemand sein, der anders tickt“), ist die Gefahr des Scheiterns groß. „Anders sein“ an sich stellt ja noch keine valide Aussage über die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Kandidaten in einer bestimmten Aufgabe dar. Die Erfahrung eines gescheiterten Experiments mit Vielfalt um ihrer selbst willen führt vermutlich dazu, dass andere diverse Talente es in der Organisation in Zukunft spürbar schwerer haben und man wieder zu den vermeintlich bewährten Auswahlkriterien zurückkehrt. Ein Perspektivwechsel erscheint notwendig.

Notwendiger Perspektivwechsel

Einen solchen Perspektivwechsel bietet das von Egon Zehnder entwickelte Modell zur Potenzialanalyse (siehe auch Beitrag Seite 42). Es fußt auf tief in einer Persönlichkeit verankerten Eigenschaften und Wesenszügen, mit denen sich längerfristiges Entwicklungspotenzial zuverlässig bereits in jungen Jahren prognostizieren lässt. Es ist fair, weil es eben gerade nicht an Lebensjahre, Geschlecht, Hautfarbe oder kulturelle Hintergründe gebundene Erfahrungen berücksichtigt. Diverse Kandidaten verfügen ja nicht automatisch nur aufgrund ihrer Andersartigkeit über mehr oder weniger Potenzial. Wenn aber ihre Diversität gar keine Rolle bei ihrer Bewertung mehr spielt, sondern vorrangig ihr prognostiziertes Leistungsvermögen, dürften ihre Chancen auf interessante Karrieren deutlich steigen – und damit die Vielfalt in der Organisation. Es diskriminiert weder jüngere Talente, deren kurze berufliche Laufbahn bislang wenig Rückschlüsse auf künftige Leistungsfähigkeit zulässt, noch Mitarbeiter, deren Karriereweg nicht dem Usus entspricht. Zudem erlaubt es, „diverse“ Talente bereits im Frühstadium ihrer Karriere zu identifizieren und rechtzeitig in ihre Entwicklung zu investieren. Dies wiederum stärkt die Zufriedenheit und das Selbstbewusstsein der betreffenden Mitarbeiter – sie spüren, dass das Vertrauen des Unternehmens auf einer objektiver Analyse ihres Potenzials beruht und nicht etwa auf einer beeindruckenden Leistungsbilanz oder formalen Diversity-Vorgaben.

Natürlich kann Potenzial nicht isoliert betrachtet werden. Damit berufliche Weiterentwicklungsschritte erfolgreich sein können, muss einbezogen werden, welchen Werkzeugkoffer ein Kandidat für eine neue Aufgabe bereits mitbringt, wo Unterstützung notwendig ist oder welcher Schritt zu groß ist. Eine Potenzialanalyse liefert aber Indizien dafür, welchen Kandidaten, die vordergründig nicht den „erwarteten“ Erfahrungshintergrund mitbringen, ein großer Sprung zuzutrauen ist. Vielleicht könnte bei einer solchen Betrachtung der internationalen Kandidatin, die noch nicht im Vorstand war, aber während ihrer Kinderpause eine NGO erfolgreich etablierte, eben doch der Schritt in das oberste Führungsteam zugetraut werden.

Die Beispiele für erfolgreiche „diverse“ Stellenbesetzungen auf Grundlage einer Potenzialanalyse sind ermutigend. Die Kunsthistorikerin etwa, der kaum jemand die Eignung für den Beiratsvorsitz des Familienunternehmens zugetraut hätte. Oder der Wissenschaftler, der in seinem Forschungsbereich nie eine große Organisation führte – in seiner neuen Funktion als Präsident einer großen akademischen Einrichtung brilliert er mit seinen Führungsfähigkeiten.

Natürlich führt auch die vorrangige Orientierung am Potenzial bei der Auswahl künftiger Führungskräfte nicht automatisch zu mehr Diversität. Letztlich muss die Vielfalt von Lebensläufen, Einstellungen und Perspektiven im Unternehmen willkommen sein, als tatsächliche Bereicherung empfunden werden. Nur wenn die Unternehmensführung und die Leiter der Geschäftsbereiche eine Kultur der Offenheit und Einbeziehung vorleben, wird das Bekenntnis zu Vielfalt und Teilhabe glaubwürdig. Eine objektive Potenzialanalyse ist dabei nur ein Schritt in diese Richtung – aber ein sehr wichtiger.



Dr. Alin Adomeit

ist seit 2003 Beraterin bei Egon Zehnder, Frankfurt. Sie ist Mitglied der globalen Life Sciences and Healthcare sowie der Family Business Advisory Practice.

alin.adomeit@egonzehnder.com



Dr. Moritz von Campenhausen

ist seit 2009 Berater im Hamburger Büro von Egon Zehnder. Er ist Mitglied der globalen Financial Services sowie der Leadership Strategy Services Practice.

moritz.campenhausen@egonzehnder.com