

«Es gibt haufenweise hoch qualifizierte Inkompetenz»

Warum werden Fachleute ohne jede Sozialkompetenz zu Chefs befördert? Und weshalb tun sich Unternehmen so schwer mit Quereinsteigern? «Viele Personalentscheidungen stützen sich einseitig auf Fachwissen und Leistungsausweis», kritisiert Malte Osthagen. Der Berater und Trainer plädiert dafür, systematisch die Kompetenzen zu erfassen und Menschen stärker an ihrem Potenzial zu messen.

Interview: Mathias Morgenthaler
mathias.morgenthaler@espacemedia.ch

Herr Osthagen, in der Radiosendung «Input» auf SRF3 war kürzlich zu hören, wie viele Angestellte unter ihren Vorgesetzten leiden. Fast jeder zweite hat schon wegen eines schlechten Chefs gekündigt. Werden die falschen Leute befördert?

MALTE OSTHAGEN: Leider machen sich viele Unternehmen zu wenig Gedanken darüber, welche Kompetenzen jemand braucht, um gut führen zu können. Künftige Chefs werden aufgrund ihrer bisherigen Leistung befördert statt mit Blick auf die Aufgabe, die sie erwartet. Massgebend sind meistens Fachwissen und Führungsambition. Und später wundern sich alle, dass es Reibungen gibt.

Welches Vorgehen empfehlen Sie?

Wir erstellen für unsere Kunden ein Soll-Profil für die zu besetzende Stelle und gleichen dieses mit dem Kompetenzprofil der Kandidaten ab. Dabei messen wir nebst der fachlich-methodischen Kompetenz auch die Handlungskompetenz, die personale Kompetenz und die sozial-kommunikative Kompetenz. Ein Chef mit einer gewissen Führungspanne muss nicht primär auf Fachebene brillieren, sondern die Arbeitsbedingungen so gestalten, dass sich seine Mitarbeiter entfalten können. Dafür braucht er eine glaubwürdige Persönlichkeit, die Fähigkeit zur Selbstreflexion, die Gabe, sein Team zu unterstützen, den Austausch zu fördern, gute Beziehungen zu gestalten. Es braucht also primär Leadership statt Management, mehr Kommunikation statt Kontrolle und Korrektur, mehr Vertrauen statt Misstrauen.

Wird in der Personalselektion generell der fachliche Leistungsausweis zu hoch gewichtet?

Diesen Eindruck habe ich, ja. Oft unterscheiden die Personalfachleute nicht zwischen Erfahrung und Fachwissen auf der einen Seite und Kompetenzen auf der anderen Seite. So werden Berufsleute darauf reduziert, was sie in Ausbildungen gelernt und in früheren Stellen geleistet haben. Das ist ein Trugschluss, denn es gibt haufenweise hoch qualifizierte Inkompetenz, also Wissen und Können ohne jede Handlungsfähigkeit. Man erkennt sie bei all den Angestellten, die zwar einen gut gefüllten Wissensrucksack mitbringen, ihre PS aber nie auf den Boden bringen. Kompetenzen dagegen sind mehr als angehäuftes Wissen. Kompetenzen sind die Fähigkeit, in unerwarteten und offenen, manchmal chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln. Viele Führungskräfte sind da erschreckend inkompetent.

Und die Unternehmen stützen sich bei der Auswahl zu stark auf das Fachwissen?



Malte Osthagen: «Ich beobachte oft, dass Menschen ihre eigenen Kompetenzen kaum kennen.»

Bei Stellenbesetzungen suchen Firmen oft nach Kandidaten, die den offenen Job gleich machen wie der Vorgänger respektive etwas Identisches schon in einer anderen Firma gemacht haben. Vielfach sind die Anforderungsprofile so eng, dass hervorragende Kandidaten, die zusätzliche Kompetenzen einbringen würden, gar nicht in Betracht gezogen werden. Quereinsteiger zum Beispiel haben dann keine Chancen, obwohl sie einem Unternehmen neue Impulse geben könnten. Ich versuche Unternehmen dafür zu sensibilisieren, dass es nicht immer die beste Idee ist, den Status quo fortzuführen. Das führt nämlich dazu, dass Unternehmen träge werden und Stellensuchende ohne makellosen linearen Lebenslauf keine Chance erhalten.

Wenn die Arbeitskräfte knapp werden, dürften die Unternehmen flexibler werden bei Neueinstellungen.

Das Talent-Management und die demografische Veränderung sind gemäss einer Studie der Boston Consulting Group zwei der fünf grössten Herausforderungen für Unternehmen. Dazu gehört wesentlich die Fähigkeit, Menschen nach ihrem Potenzial zu beurteilen statt nach ihrem formalen Leistungsausweis. Allerdings müssen hier nicht nur die Unternehmen, sondern auch die Stellensuchenden dazulernen. Ich beobachte oft, dass Menschen ihre eigenen Kompetenzen kaum kennen. Sie halten ausgeprägte Stärken für normal und sind sich vieler Fähigkeiten nicht bewusst.

Können Sie das konkretisieren?

Ich habe eine Frau in der Neuorientierung begleitet, die während 15 Jahren für ihren selbständig tätigen Mann das Büro geführt hatte. Durch die Trennung verlor sie auch ihren Job. Sie sagte mir, sie habe nichts gelernt und deshalb auf dem Arbeitsmarkt wenig zu bieten. Erst durch die systematische Erhebung und die gezielte Förderung ihrer Kompeten-

zen änderte sich das Bild allmählich. Im Gespräch erzählte sie beiläufig, dass sie jeweils das Jahresfest des Turnvereins organisiere. Dazu gehörte die Einsatzplanung, die Zusammenstellung des Menüs, Absprachen mit den Lieferanten. Das sei doch nichts Besonderes, sagte die Frau immer wieder. Ich fand das bemerkenswert. Einen Anlass für 350 Menschen zu organisieren, verlangt einiges an Kompetenzen. Heute kann sie diese Fähigkeiten als Angestellte eines grossen Catering-Unternehmens ausspielen.

Menschen haben also eine sehr einseitige Sicht auf ihre Fähigkeiten?

Ja, vieles ist uns nicht bewusst – und gerade die Dinge, die wir besonders gut können, erscheinen uns oft als selbstverständlich. Da helfen ein Blick von aussen und eine systematische Auseinandersetzung mit Kompetenzen weiter. Wenn man ein klares Bild der eigenen Stärken hat, kann man auch sicherer auftreten und überzeugender argumentieren im Bewerbungsgespräch oder der Kundenakquisition. Ich durfte vor einiger Zeit zwei Analphabeten begleiten. Durch ihre Erfahrungen im Arbeitsmarkt identifizierten sie sich stark mit ihrem Defizit. Einer von ihnen arbeitet heute als Gruppenleiter in einer Maschinenbaufirma. Sein Vorgesetzter sagt, er habe noch nie einen Mitarbeiter gesehen, der über ausgeprägtere sozial-kommunikative Fähigkeiten verfügt habe. Keiner sei je näher bei seinen Mitarbeitern gewesen und habe sich Dinge besser merken können als er.

Kann jedes Defizit zu einer Stärke werden?

Es lohnt sich jedenfalls, genau hinzuschauen, welche Kompetenzen jemand in schwierigen Situationen ausprägt. Was geschieht, wenn jemand in einem Unternehmen infolge eines Burnouts ausfällt? Oft werden diese Angestellten stigmatisiert, im besten Fall schon man sie oder reduziert ihr Pensum. Ich habe in einem Fall erlebt, wie man anders damit umgehen könnte. Da stellte sich die Geschäftsleitung eines Unternehmens auf den Standpunkt, dass der erkrankte Mitarbeiter eine Erfahrung gemacht hat, die wertvoll ist für seine Abteilung und die ganze Firma. Sie betrachtete die Erkrankung als zusätzliche Qualifizierung, die es innerbetrieblich zu nutzen gilt, und machte den Umgang mit den eigenen Ressourcen intern zum Thema. Hier sehe ich noch viel Potenzial. Wenn Mitarbeiter verschiedenste Kompetenzen einbringen können bei ihrer Arbeit, leisten sie mehr und sind motivierter und gesünder.

Kontakt und Information:

malte.osthagen@cekom-schweiz.ch
www.cekom-schweiz.ch