

Dunkle Seite

in der Wirtschaftswelt

Die Wichtigkeit dessen, was wir nicht sehen

Dunkle Seite in der Wirtschaftswelt

Die Wichtigkeit dessen, was wir nicht sehen

Howard Grosvenor, Director of Professional Services bei cut-e Großbritannien schreibt darüber, welche wichtigen Informationen wir übersehen, wenn wir uns nur die Erfolgsgeschichten ansehen. Wie kann ein guter Blick auf die Erfolglosigkeit, die dunkle Seite, Unternehmen dabei helfen, bessere Entscheidungen in der Personalwahl zu treffen?

Dieser Tage sehe ich jede Menge Artikel, Kommentare und Blogbeiträge, die behaupten, dass sie das magische Rezept für Unternehmer, Managementeffizienz, Führung oder ähnliches gefunden haben. Während ich in diesen Artikeln ab und zu ein oder zwei Punkte finde, mit denen ich konformgehe, wundere ich mich am Ende doch immer, was uns von diesen Geschichten verborgen bleibt und was wir nicht wissen – wenn Sie so wollen, die dunkle Seite in einem Universum bei der Effizienz in der Arbeit.

Die Logik der 'großartigen Persönlichkeit'

Häufig basieren diese Konzepte auf einer Art Logik der 'großartigen Persönlichkeit', bei welcher der Autor als Grundlagen Anekdoten - basierte Evidenz von erfolgreichen Einzelpersonen oder Unternehmen verwendet, um daraus generelle Prinzipien für sein persönliches Rezept abzuleiten – zu lesen unter anderem im Forbes Artikel 7 Traits of Successful Entrepreneurs.

Ich bin kein solch unverbesserlicher experimenteller Psychologe um zu glauben, dass dies eine schlechte Methode sei – ist es nicht – aber ich denke, dass man als Leser das jeweils vorgeschlagene Konzept vorsichtig im eigenen Kontext betrachten und davon nehmen sollte, was man selbst davon brauchen kann. Noch wichtiger, man sollte bedenken, dass auf jeden erfolgreichen Unternehmer/Manager/Führer einer, zehn oder hundert erfolglose Unternehmer/Manager/Führer kommen könnten, auf die das Konzept auch zutrifft, von denen wir jedoch nichts hören. Das ist unsere dunkle Seite; und um bei dieser Metapher zu bleiben, besteht meine Sorge darin, dass die dunkle Seite sehr wohl die 'Masse' dieser Beispiele ausmachen könnte. Dies stellt ein Problem für die Logik der 'großartigen Persönlichkeit' dar, denn im schlimmsten Falle könnten wir durch etwas in die Irre geführt werden, das sich scheinbar gut durch Beispiele belegen lässt; oder realistischer betrachtet – wir wissen es einfach nicht.

Wie sieht 'Gut' aus? In meinem Metier werden wir häufig danach gefragt, wie in einem beliebigen Beruf 'gut' aussieht – die Kunden fragen also nach dem 'Konzept'. Eine Möglichkeit, dies festzustellen, ist, eine Gruppe von Menschen, die aktuell die gefragte Position innehaben, zu untersuchen und so viel wie möglich über ihre individuellen Eigenschaften und ihren Leistungsgrad/ihr Anforderungsniveau herauszufinden. Dies sind unsere Erkenntnisse:

- Selbst Stellen, die oberflächlich identisch erscheinen, z. B. als Berater im Call Center, haben unterschiedliche Schwerpunkte in verschiedenen Unternehmen.
- Dieselben Eigenschaften führen manchmal zu unterschiedlichen Ergebnissen in der Arbeitsweise. Prozessorientiertheit zum Beispiel führt aller Wahrscheinlichkeit nach dazu, dass ein Buchhalter sehr wenige Fehler in seiner täglichen Arbeit begeht, kann aber auf der anderen Seite dazu führen, dass es für denselben Buchhalter schwierig ist, flexibel und ad-hoc auf Kundenanfragen zu reagieren und dadurch gute Kundenbewertungen zu erzielen.
- Aktuelle Situation in einem Unternehmen spiegeln, also was ist; wir wollen jedoch auch die Zukunft des Unternehmens (was 'soll sein'), die etwas anders aussehen mag, beeinflussen. Im Verkaufsbereich kann es zum Beispiel sein, dass ein angehender Abschluss für eine verlängerte Garantie bei einem Kauf zu guten kurzfristigen Ergebnissen durch den Verkauf dieser Garantien führt, dass das Verhalten des Verkäufers aber möglicherweise nicht in das langfristige Unternehmensmodell passt. Demnach soll ein zukünftiger Kundenstamm aufgebaut werden, der loyal und gut informiert ist und dem Unternehmen Vertrauen entgegenbringt.

Dunkle Seite in der Wirtschaftswelt

Die Wichtigkeit dessen, was wir nicht sehen

- Wir müssen die gesamte Bandbreite der Arbeitsleistung mit einbeziehen, um ein allumfängliches Bild zu erhalten. Man kann 'Wie sieht gut aus?' nicht vollständig beantworten, ohne gleichzeitig 'Wie sieht schlecht aus?' zu beantworten.

Es kommt darauf an . . . Auf den Punkt gebracht ist Effizienz von einer guten Kompatibilität von Individuum und Kontext abhängig – in ihrer gesamten dynamischen Darstellung. Nur wenn man das versteht, kann man meiner Meinung nach ein Konzept kreieren; und dieses Konzept wird aller Wahrscheinlichkeit nach einzigartig für Ihr Unternehmen und Ihre jeweilige Position sein. Es gibt natürlich gewisse Allgemeinheiten und diese sind es, die die Schaffung von leistungsfähigen Tools wie der O*NET jobs database ermöglichen; aber Ihre Personalwahlentscheidungen werden immer durch ein Verständnis Ihres einzigartigen Mixes aus Einflussfaktoren bereichert werden.

Was können wir also daraus lernen?

- Nehmen Sie, was eine Person in ihrer Position effizient macht, nie als Gegebenheit an.
- Stellen Sie sicher, beide Seiten zu erfassen; lassen Sie sich nicht von Erfolgsgeschichten in die Irre führen.
- Achten Sie darauf, Mitarbeiter nicht nur gemäß der Logik der 'großartigen Persönlichkeit' einzustellen.

Ich bin der Meinung, dass wir uns der dunklen Seite in diesem Kontext bewusst sein sollten; ich bin der Meinung, dass wir mit dem richtigen Zugang zu konkreten Antworten gelangen werden; und ein wohlüberlegter Ansatz, der die Einflussfaktoren unabhängig von dem, was wir als offensichtlich sehen, erkennt, liefert in der Regel das optimale Ergebnis.

Howard Grosvenor ist Chartered Occupational Psychologist und Director of Professional Services bei cut-e Großbritannien. Er ist seit 14 Jahren im Assessment-Bereich tätig und hilft den Kunden dabei, anhand wissenschaftlicher, technologischer Assessment-Lösungen bessere Personalwahlentscheidungen zu treffen. Email: info.germany@cut-e.com Dieser Artikel erschien erstmals am 21. Oktober 2013 auf MDI: www.manageddevelopinspire.com

cut-e [kju:t], seit 2002 am Markt, entwickelt und implementiert webbasierte Tests und Fragebögen für die Personalauswahl und -entwicklung. Mit seinen innovativen, intelligenten und validen psychometrischen Verfahren unterstützt cut-e Unternehmen dabei, genau die Talente mit den Fähigkeiten und der kulturellen Passung zu identifizieren, die zum Unternehmenserfolg beitragen. Denn cut e steht für: smart. valid. preferred.

Seit Mai 2017 gehört cut-e zur börsennotierten Aon plc (NYSE), einem der führenden globalen Dienstleister für Risikomanagement, Versicherungslösungen und Human Resources. cut-e ist nun Teil von Aons globaler Talent, Rewards & Performance Organisation und unterstützt Kunden dabei, ein nachhaltiges Unternehmenswachstum mithilfe von Performancemanagement zu erreichen. cut-e und Aon, als Aon's Assessment Solutions, führen jährlich 30 Millionen Online Assessments in 90 Ländern