

AUTHENTIZITÄTS-DEFIZITE BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN IN DER SCHWEIZ

ERKENNTNISSE AUS KULTURELLEN & ETHISCHEN ASSESSMENTS

EIN ARTIKEL VON

STUART D.G. ROBINSON

Selektions- und beförderungsrelevante Defizite bei 15% der Führungskräfte

In 34 der 230 Kader- und Top-Management-Assessments und -Profile, welche das 5C Centre zwischen Oktober 2008 und Oktober 2010 in der Schweiz durchgeführt hat, liessen sich nennenswerte Defizite bezüglich der ‚Authentizität‘ von Kandidaten und Kandidatinnen feststellen. Dies entspricht einer Proportion von 15%, was signifikant, wenn nicht beunruhigend ist. Anhand von Verlagerungen bei den Selektionskriterien der Arbeitgeber stellen wir fest, dass der Stellenwert von Authentizität und ethischer Vertrauenswürdigkeit bei der Besetzung von Management-Funktionen seit drei Jahren deutlich zugenommen hat.

Zu diesen Erhebungen sind die folgenden Punkte anzumerken:

1. Bei dieser Statistik handelt es sich um Defizite, welche in einem solchen Ausmass vorlagen, dass sie für die Besetzung bzw. Beibehaltung der betreffenden Position entscheidungsrelevant waren. Folglich wurden sie im jeweiligen Assessmentbericht festgehalten und im Auswertungsgespräch mit den Betroffenen thematisiert.
2. Der Faktor ‚Authentizität‘ kann bei Kandidaten und Kandidatinnen, welche sich zumindest anfänglich in einem Selektions-Assessment in einem besonders guten Licht präsentieren wollen, besonders zum Vorschein kommen. In unserer Statistik gilt aber die Zahl von 15% gleichermassen für Situationen, wo - beispielsweise im Rahmen eines Kulturentwicklungsprozesses - ein kulturelles bzw. ein ethisches Profil von Einzelpersonen erstellt wurde, d.h. auch dann, wenn es sich nicht um ein Selektionsverfahren handelte.
3. Die Wirkung eines Menschen hängt teilweise von der Situation und vom Gegenüber ab, was natürlich auch für den Faktor Authentizität gilt. Bei Assessments wird einerseits die besondere Konstellation von Eigenschaften und

Prägungen eines Individuums analysiert; diese Konstellation ist per definitionem immer ‚authentisch‘ und schliesst somit ein, dass eine Person so veranlagt ist, dass sie z.B. in ihren Aussagen nicht konsistent ist: Andererseits wird auch die ‚Authentizitätswirkung‘ des Kandidaten/der Kandidatin überprüft, da diese in einem gegebenen sozialen Kontext noch entscheidender ist als die ‚innere Authentizität‘.

4. Gerade bei kulturellen und ethischen Assessments spielt das Kriterium ‚Authentizität‘ eine besondere Rolle:

- Die Authentizitätswirkung eines Menschen hängt zum Teil auch vom kulturellen Kontext ab; eine Person kann in einem bestimmten kulturellen Kontext sehr authentisch wirken und in einer anderen Umgebung nicht. Folglich besteht ein Zusammenhang zwischen Authentizitätswirkung und interkultureller Kompetenz. In einem Kulturassessment wird die kulturelle Prägung des Kandidaten/der Kandidatin mit dem kulturellen Kontext oder Kontexten verglichen, wo die Person tätig sein soll. Gleichzeitig wird die interkulturelle Kompetenz dieser Person überprüft. So entstehen die Gelegenheit und die Notwendigkeit, die Authentizitätswirkung einer Person in bestimmten kulturellen Umgebungen zu beobachten.
- Analoge Argumente gelten für ethische Assessments.

Trotz des Schwergewichts des Kriteriums ‚Authentizität‘ in kulturellen und ethischen Assessments gehen wir davon aus, dass die Proportion von Kandidaten und Kandidatinnen, welche Defizite in der Authentizitätswirkung aufweisen, ganz generell (zumindest in der Schweiz) bei ca. 15% liegt. Diese Annahme, die noch überprüft wird, basiert u.a. auf der Feststellung, dass die meisten Betroffenen bereits wissen, dass sie ein solches Defizit haben: Wenn wir mit ihnen über das Thema Authentizität im Auswertungsgespräch diskutieren, kommt es äusserst selten vor, dass sie nicht bestätigen, dass

auch andere Personen in ihrem beruflichen und/oder privaten Umfeld dieses Defizit bereits kommentiert haben. Es kommt aber ebenso selten vor, dass eine Person schon von sich aus im Interviewteil des Assessmentverfahrens über ihr Defizit spricht. Im Gegensatz zu Eigenschaften wie ‚Ungeduld‘ oder ‚Empathievermögen‘ scheint das ‚Zugeben‘ eines Defizits wie ‚Authentizität‘ mit gewissen Hemmungen verbunden zu sein: einerseits wahrscheinlich weil das Kriterium ein sehr persönliches und zentrales ist und andererseits weil die Betroffenen generell nicht wissen, wie sie das Defizit beheben können.

5. Unsere Statistik bezieht sich zu 90% auf männliche Kandidaten in verschiedenen Altersgruppen. Folglich ist diese Datenmenge von 230 erstellten Profilen nicht gross genug, um
 - a) zwischen männlichen und weiblichen Kandidaten zu differenzieren bzw.
 - b) verlässliche Aussagen über Altersgruppen zu machen; bisher wurden aber Defizite in etwa gleicher Masse bei jüngeren und älteren Kandidaten und Kandidatinnen festgestellt.

Gemäss den bisherigen Erhebungen scheint es auch keine auffälligen Unterschiede zu geben, welche im Zusammenhang mit der hierarchischen Stellung der Kandidaten und Kandidatinnen stehen: Die Zahl von 15% galt sowohl für das mittlere und höhere Management als auch für Spitzenpositionen.

Erkenntnisse und Schlussfolgerungen

Zu den Erkenntnissen, welche wir aus den Interviews und Auswertungsgesprächen gewonnen haben, zählen die folgenden:

1. Durch die Erstellung eines kulturellen bzw. ethischen Profils eines Menschen können zumindest die Mechanismen, wenn nicht zugleich der wahre Ursprung, von Authentizitätsdefiziten erkannt werden.

Manchmal liegt ein einziger zentraler Grund für die defizitäre Authentizitätswirkung vor, manchmal mehrere Gründe gleichzeitig.

Dadurch, dass viele Ursachen erkannt und lokalisiert werden können, lassen sich die Defizite bei vielen Personen über die entsprechende Form von Reflexion relativ schnell und nachhaltig beheben.

In gewissen Fällen zeigt das Profil auf, dass die Ursachen tief in der Persönlichkeitsstruktur liegen und einer entsprechenden, therapeutischen oder ähnlichen Behandlung bedürfen.

2. In den Auswertungsgesprächen mit den Kandidaten und Kandidatinnen wurde häufig festgestellt, dass die defizitäre Authentizitätswirkung auf externe Beeinflussung zurückzuführen war, z.B. auf:

- a) gewisse Inhalte und Theorien, welche sie bei Lehrgängen und Coachings erworben hatten,
- b) Feedbacks und Hinweise, welche sie von Vorgesetzten, Verwandten oder Freunden erhalten hatten (siehe: *‘The Ethical Implications of Feedback, Trends in Swiss Corporate Culture‘* by S.D.G. Robinson, 5C Centre, 2010) oder
- c) Empfehlungen, welche sie während Gesprächstherapien oder aus Ratgeberlektüre aufgenommen hatten.

Wenn wohlgemeinte Verhaltensempfehlungen oder in einem Seminar erlernte Kommunikationstechniken nicht zum Wesenskern und zur kulturellen Prägung einer Person passen, könnten Umsetzungsversuche für diese Person negative Folgen haben, u.a. dass sie dann nicht mehr authentisch wirkt.

Manchmal ist ein solcher Effekt nur von kurzfristiger Dauer. In gewissen Fällen ist er lediglich darauf zurückzuführen, dass die vermittelten Techniken oder Empfehlungen zu wenig verinnerlicht wurden.

In anderen Fällen leidet die Authentizitätswirkung einer Person über

mehrere Jahre, ohne dass sie die Ursachen richtig erkennen oder zuordnen kann.

Häufig scheint eine fundamentale Inkongruenz zwischen dem Wesenskern und den ‚aufgesetzten‘ Verhaltensweisen vorzuliegen. Die hoch gepriesene ‚Offenheit für Neues‘ hat auch ihre Schattenseite!

3. Ein weiterer, häufig auftretender Grund hat mit Konflikten, vor allem kultureller und/oder ethischer Art, zu tun, welche die Betroffenen seit längerer Zeit in sich selbst austragen. Bei Menschen, welche von unterschiedlichen Kulturen bzw. Wertesystemen tiefgehend geprägt worden sind und daraus noch keine gefestigte interkulturelle Kompetenz entwickelt haben, kann eine Art innerer Inkongruenz oder gar Konkurrenz zwischen den parallel verinnerlichten Systemen bestehen. Diese Inkongruenz kann sich negativ auf das Verhalten und die Äusserungen der Betroffenen oft in Form von subtilen Widersprüchen bis hin zu auffälliger Aggressivität auswirken und folglich deren Authentizitätswirkung und Vertrauenswürdigkeit stark beeinträchtigen. Anzumerken ist, dass die Verinnerlichung von unterschiedlichen Kulturen bzw. Wertesystemen auch

aufgrund von Einflüssen innerhalb eines und desselben Landes stattfinden kann, beispielsweise infolge der Integration in einen neuen Freundeskreis oder der Verinnerlichung einer neuen Unternehmenskultur.

Aus diesen Erkenntnissen entsteht eine Fragestellung, die uns zumindest für die ‚Management-Welt‘ als sehr zentral erscheint:

Wie kann eine Organisation verhindern, dass ihre Mitarbeitenden Authentizitätsdefizite erleiden, welche auf Einflüsse und Massnahmen zurückzuführen sind, welche die Organisation selbst ausgelöst hat?

Eine zweite Frage betrifft das Individuum:

Wie kann sich der/die Mitarbeitende vor solchen Einflüssen schützen, die eigene Authentizität pflegen und sich gleichzeitig als genügend ‚flexibel und offen‘ zeigen?

Stuart D.G. Robinson
Zug, 30. November 2010