

(Fortsetzung von Seite 1)

Ihre Perspektive ist nicht auf die Etablierung von Konventionen und Regeln für die gemeinschaftliche Nutzung von Kommunikationsmedien gerichtet. Im Resultat wird nur selten ein kollektiver Aneignungs- und Diskussionsprozess initiiert. In den Fachabteilungen fehlt umgekehrt öfters Wissen über das bereits vorhandene Angebot an Informations- und Kommunikationstechnologie und deren Möglichkeiten. Auf der strategischen Ebene ist somit neben dem Wissen um die Passung von Informations- und Kommunikationstechnologie zu Aufgaben und Kultur auch Methodenwissen zur Steuerung abteilungsübergreifender Zusammenarbeit und zur Steuerung von Medienaneignungs- und -aushandlungsprozessen förderlich.

Gefragtes Selbstmanagement

Auch auf der Arbeitsebene braucht es Kommunikations- und Medienkompetenz. Interessanterweise beinhaltet diese über das Wissen um Potenziale und Risiken der Kommunikationsmedien für die eigene Arbeitsweise hinaus vermehrt Fähigkeiten zum Selbstmanagement. Es sollten – im Sinne der Erweiterung von Handlungsoptionen – individuelle Fähigkeiten und Kompetenzen, z. B. zur Regulation der Informationsflut in Teams aber auch zur Herstellung von sozialer Verbundenheit beim «work anywhere» oder zur angemessenen Abgrenzung und Sicherstellung der eigenen Arbeitsfähigkeit ausgebildet werden. Erst so werden auf der Arbeitsebene Voraussetzungen für eine aktive Mitgestaltung virtueller Arbeitswelten geschaffen. Die Entwicklung solcher Schlüsselkompetenzen auf der strategischen und der Arbeitsebene dient einer aktiven Organisationsentwicklung zum Aufbau von virtuellen Arbeitswelten jenseits utopischer Vorstellungen der Gründerjahre.

(*) Thomas Ryser ist Leiter des CAS «Kommunikations- und Medienpsychologie» an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW; Hartmut Schulze ist Leiter des Instituts für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk) an der gleichen Hochschule. (www.fhnw.ch/aps/ifk)

Sinn und Unsinn von Tests

Trügerisches Abbild

Tests zum Messen «erfolgswirksamer» Faktoren im Personalmanagement gibt es zuhauf. Wer danach googelt, findet Tausende von Einträgen. Wie soll man sich da zurechtfinden? Aber viel wichtiger und kaum hinterfragt: Helfen Tests, Menschen und Unternehmen weiter zu bringen?

von Dr. Michael Kres (*)

Personaler und Berater setzen im Wesentlichen die Tests im Personalmanagement ein, die sie aufgrund ihrer Ausbildung oder im Verlauf ihrer Praxis kennen und schätzen gelernt haben. Wenn ein Test erst einmal durch geschicktes Marketing in Umlauf gebracht ist, so wird er zum Selbstläufer. Wenn er dabei noch intelligent validiert ist, so ist ihm ein vorderer Platz in der Test-Hitparade sicher. Dabei ist es zweitrangig, ob diese Tests auch etwas bewirken – Hauptsache, man legitimiert damit eine Entscheidung.

Wozu messen?

Wer die Frage nach dem «Wozu» stellt, der manövriert sich schnell ins Abseits. Tests werden in Unternehmen primär dafür eingesetzt, Menschen in Relation zu anderen zu stellen und anhand der selbst gesteckten Erfolgskriterien zu bewerten. Was soll das bringen? Meist nützen die Tests den Auswertern mehr als den Getesteten. «Die Kulturschäden durch den flächendeckenden Angriff auf den Selbstwert und die gleichzeitige Einladung zum Hochmut sind verheerend», meint Martina Rummel, eine der Vordenkerinnen in Sachen Arbeits- und Organisationsentwicklung. Die Wechselwirkung zwischen

Tests, Testern und Getesteten ist auch unter dem Pygmalion-Effekt bekannt: Schüler, deren Lehrer an ihrer Intelligenz zweifeln, machen geringere Intelligenz-Fortschritte. Livingston und seine Kollegen konnten zeigen, dass Teams höhere oder niedrigere Leistungen erbringen, je nachdem, was die Vorgesetzten von ihnen hielten; dies soll dann auch noch durch Tests bestätigt werden!

Was bringt es?

Tests werden zum einen zur Bestandesaufnahme genutzt. Obwohl jeder weiss, dass «die Sau nicht fetter wird, wenn man sie wiegt», wird Menschen eingeredet, dass man Veränderungsprozesse damit beginnen müsse, um einen Status quo festzustellen. Ein teurer und frustrierender Irrtum.

Tests dienen zum anderen dem Messen von Eigenschaften. Das Ranking der Mitarbeiter und ihrer Performance nach der Normalverteilung auch innerhalb eines Teams von zehn Leuten erscheint als elegante Idee, um internen Wettbewerb zu schaffen. Das krönt dann darin, dass die festgestellten unteren fünf Prozent als «Low Performer» aus dem Unternehmen entfernt werden. Dass dadurch wenig Gemeinsinn – der eigentliche Treiber für ein erfolgreiches Unternehmen – geschaffen wird, liegt auf der Hand. Messen ist einer



Michael Kres

gemeinsamen Vision abträglich. Tests tragen dazu bei, dass Kooperationswille und die Bereitschaft, sich in Netzwerke einzubringen und Wissen zu teilen, in Unternehmen abnehmen.

Schliesslich messen Tests Dinge, die häufig irrelevant sind. Wie oft werden in Tests Dimensionen angesprochen, die nichts mit der eigentlichen Lösungsfindung zu tun haben und die – im Gegenteil – neue Problemfelder auf tun. Statt Menschen zu befähigen, einander klar zu sagen, was sie voneinander brauchen, um Ziele zu erreichen, werden sie systematisch dazu angehalten, einander den Spiegel der eigenen Meinung vorzuhalten, ob sie dies nun wollen oder nicht.

Verkannte Komplexität

Die mit vielen Tests verbundene methodische Gedankenlosigkeit ist aber geradezu harmlos im Vergleich zur dahinter stehenden Geisteshaltung: Viele Führungskräfte – sie haben es so gelernt – glauben auch heute noch, dass sie das sie umgebende System massgeblich beeinflussen können. Sie denken in Kausalzusammenhängen. Wenn man also ein Individuum im Bereich «Performance Management» schult, dann wird dieses Individuum besser performen. Leider, wir wissen es, funktioniert das nicht. Zu komplex sind der Mensch und seine Umgebung. So kann es unterschiedliche Gründe für «Low Performance» geben: Die Führungssituation ist belastend, die Person fokussiert aktuell auf andere Leistungsindikatoren, das Thema liegt dem Menschen nicht etc. Nicht umsonst meint Bruce Peltier, einer der weltweit renommiertesten Executive Coaches: «The situation is stronger than the individual.» Was also nützt es, die Performance zu messen? Geht es nicht eher darum, einen ganzheitlichen und zirkulären Blick auf eine Situation einzunehmen, indem wir das relevante Umfeld eines Menschen zu erfassen suchen und dann nach geeigneten

Wegen suchen, die Situation zu verbessern? Welcher Test eignet sich wohl am besten? Sie ahnen es: Tests sind hier ungeeignet.

Wider den Kontrollwahn

Viele derzeitige Systeme der Personenevaluation sind weder lösungsorientiert noch kooperationsfreundlich; sie suchen nach Defiziten und stellen Menschen in einen Wettstreit zueinander. Sie bringen ein Unternehmen nicht als Ganzes weiter. Tests sollten im Dienste der Menschen stehen, nicht umgekehrt. Anstatt Fremdbilder und Urteile zu kommunizieren, wäre es sinnvoller, von Bedürfnissen und gemeinsamen Lösungsvorschlägen zu sprechen. Und den Fokus dahin zu richten, woher die Energie kommen soll – den Menschen. Es ist die innere Stärke von Menschen, die zur Veränderung führt. Dies zeigt die Studie von Ernst Bechinie über erfolgreiche Karriereentwicklungen, über die hier bereits berichtet wurde: Es sind Intuition, der Dialog und ehrliches Feedback von Vertrauenspersonen, es sind «trial and error»-Prozesse, welche individuelle Entwicklungsprozesse ermöglichen.

Hin zu gemeinsamen Zielen

Wir messen zu viel – um selbst erdachte Parameter zu bestätigen. Vorgegebene Karrierewege, Boni und Fringe Benefits, für die wir Assessments brauchen, um die dafür Würdigen von den Unwürdigen zu trennen, schaffen Erwartungen, die sich stets selbst verstärken. Sie polarisieren, sie schaffen Vergleiche – und dies führt zwangsläufig zu gegenläufigen Interessen im Unternehmen. Wir plädieren für ein System, in dem nicht Planung und wohldefinierte Aus- und Weiterbildungslehrgänge im Vordergrund stehen, sondern gemeinsame Ziele, in deren Richtung die Menschen begleitet werden – durch gelebte Nähe zwischen den Menschen in Unternehmen. Das würde viele Tests überflüssig machen.

(*) Michael Kres ist u. a. Partner und Geschäftsführer der ProMove TM Employability Consulting AG und Mitglied der International Coach Federation. (www.promovetm.com).