

Führungserfahrung: Wie nützlich ist sie wirklich?

Eine Studie liefert überraschende Ergebnisse

Durch Erfahrung allein wachsen nicht automatisch die führungsrelevanten Kompetenzen. Diesen Zusammenhang zwischen Führungserfahrung, Anzahl der geführten Mitarbeiter sowie Lebensalter und dem Abschneiden

in einer Potenzialanalyse zeigen die Autoren in einer empirischen Studie auf. Dazu untersuchten sie 814 Teilnehmer im Rahmen einer Potenzialanalyse.

DIE AUTOREN

PROF. DR.
UWE PETER KANNING ▶
Professor für Wirtschafts-
psychologie an der
Hochschule Osnabrück



PHILIPP FRICKE ▶
B.Sc. Wirtschafts-
psychologie,
Osnabrück



Erfahrung ist nicht alles, mehr noch: Es ist gar nicht bewiesen, ob Erfahrung automatisch im Laufe der Berufsjahre zunimmt. Die Autoren haben diese Frage am Beispiel der Führungskompetenz untersucht.



Aus dem Blickwinkel älterer Generationen leben wir in einer Gesellschaft, die zunehmend durch eine Art Jugendwahn geprägt zu sein scheint. Dennoch gehört Erfahrung immer noch zu den Werten, die allseits ein hohes Ansehen genießen. Dies gilt in besonderer Weise für das Personalwesen. Kaum eine Stellenanzeige verzichtet auf den Hinweis der mehrjährigen Berufserfahrung. Vermutlich wagt es auch kein Unternehmen, Führungspositionen einer höheren Ebene mit Personen zu besetzen, die nicht zuvor reichlich Erfahrung auf einer tieferen Ebene sammeln konnten. Dahinter steckt die Annahme, dass Erfahrung mit wertvollen Lernprozessen einhergeht, was wiederum ein besseres Führungsverhalten zur Folge hat. Doch hält diese Plausibilitätsbetrachtung auch einer empirischen Prüfung stand? Im Rahmen einer Studie gingen wir der Frage nach, inwieweit Führungserfahrung zu einem besseren Abschneiden in einer Potenzialanalyse für Führungskräfte führt.

ERFAHRUNG IST NICHT ALLES

Die meisten von uns haben im Laufe ihrer Sozialisation gelernt, Erfahrung unhinterfragt als etwas Positives zu bewerten. Wer Erfahrungen gemacht hat, kann aufgrund von Routine und Lernprozessen seine Arbeitsaufgaben besser erledigen als die Mehrzahl der Novizen. Auf den ersten Blick scheint diese Annahme durchaus plausibel zu sein. Erst auf den zweiten Blick melden sich Zweifel. Kennen wir nicht alle erfahrene Menschen, die scheinbar nichts hinzugelernt haben, die heute dieselben Fehler machen wie vor fünf oder zehn Jahren? Ist es nicht eine allzu selbstwertdienliche Perspektive, wenn wir annehmen, wir alle würden mit der Zeit von allein reifen wie ein guter Wein? Halten wir uns damit nicht nur die unliebsame Konkurrenz der nachfolgenden Generationen vom Leib? Ist das vielleicht der Grund, warum auch exzellente ausgebildete Hochschulabsolventen häufig berichten, dass sie von den ‚Alten‘ nicht richtig ernst genommen werden und

Aufgaben weit unter ihrer Qualifikation verrichten müssen?

Wie auch immer diese Fragen zu beantworten sind, die Forschung hat diesem Thema bislang vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Eine Metaanalyse von Quiñones, Ford und Teachout (1995), in der die Ergebnisse mehrerer Einzelstudien zusammengefasst werden, kommt zu dem Schluss, dass zwischen der Länge der Berufserfahrung und der Leistung am Arbeitsplatz eine Korrelation von gerade einmal .21 besteht. Die Arbeitsleistung ließe sich demnach nur zu vier Prozent durch Erfahrung erklären.

Die klassische Lernforschung zeigt uns ebenso wie die Forschung zur Zielsetzungsmethode, dass Lernen vor allem dann gelingt, wenn es ein klares Feedback gibt (vgl. Kanning / Staufenberg 2012). An vielen Arbeitsplätzen ist ein solches Feedback jedoch nicht gegeben oder lässt sich zumindest leicht umgehen. Denken wir zum Beispiel an eine Führungskraft, die zwar bemerkt, dass ihre Mitarbeiter unzufrieden sind, die Ursachen hierfür aber ausschließlich in deren Persönlichkeit sieht.

Ob und inwieweit ein Mensch die Lernpotenziale der Arbeitserfahrung tatsächlich zur positiven Weiterentwicklung nutzt, hängt von vielen Faktoren ab, unter anderem von seiner Intelligenz und Leistungsmotivation sowie seiner Bereitschaft, sich selbst zu hinterfragen. Alles in allem sind mithin Zweifel an der These angebracht, dass Lebens- oder Berufserfahrung automatisch mit einer positiven Weiterentwicklung einhergeht. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung gingen wir der Frage nach, inwieweit sich ein solcher Zusammenhang im Bereich der Führung belegen lässt. Insgesamt sollten drei Fragen beantwortet werden:

1. Schneiden Personen mit Führungserfahrung in einer Potenzialanalyse zur Feststellung der Führungseignung po-

sitiver ab als Personen ohne Führungserfahrung?

2. Wirkt sich die Anzahl der bislang geführten Mitarbeiter positiv auf das Ergebnis in der Potenzialanalyse aus?
3. Wirkt sich das Lebensalter der Probanden positiv auf ihr Abschneiden in der Potenzialanalyse aus?

METHODE DER UNTERSUCHUNG

Untersucht wurde die Leistung von Mitarbeitern eines Unternehmens, die eine Potenzialanalyse für (angehende) Führungskräfte durchlaufen hatten. Die Analyse fand in Form eines Assessment-Centers statt und diente dazu, einerseits die grundsätzliche Eignung für Führungsaufgaben festzustellen und andererseits konkrete Hinweise zur Förderung der Kandidaten zu definieren, denen man zukünftig die Übernahme von Führungsverantwortung zutraute. In unserem Verfahren betrachteten wir neun Kompetenzdimensionen (vgl. Abb. 1), wobei wir die Leistung der Mitarbeiter jeweils auf einer vierstufigen Skala einordneten (1 = unzureichende Leistung, 4 = sehr hohe Leistung).

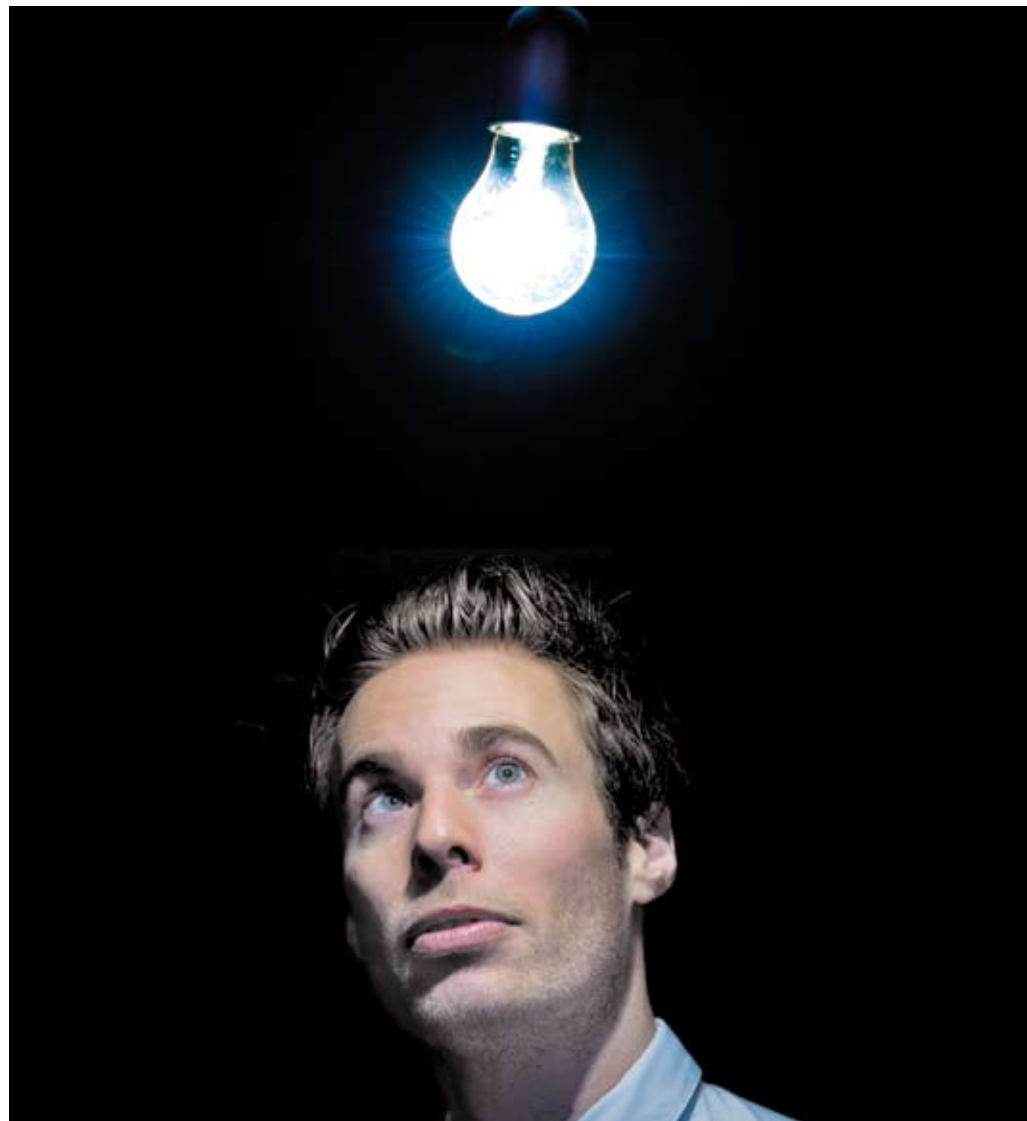
Da das Verfahren erst seit wenigen Jahren eingesetzt wird, ergab es sich, dass viele der Teilnehmer zum Zeitpunkt der Potenzialanalyse bereits seit mehreren Jahren Führungsverantwortung trugen. Mithilfe eines kurzen Fragebogens stellten wir deshalb vor ihrer Teilnahme an der Potenzialanalyse fest, ob sie über Führungserfahrung verfügten und wie viele Mitarbeiter sie zurzeit führten. Darüber hinaus fragten wir nach dem Alter und dem Geschlecht.

Die Stichprobe umfasste 814 Personen, von denen 33,8 Prozent keinerlei Führungserfahrung hatten. Zum Zeitpunkt der Untersuchung trugen 66,2 Prozent bereits Führungsverantwortung. Das Durchschnittsalter betrug 40,3 Jahre, wobei der jüngste Teilnehmer 25 und der älteste 56 Jahre alt war. Die Stichprobe enthielt 85,6 Prozent Männer, nur 14,4 Prozent waren Frauen.

ERGEBNISSE IN KÜRZE

Zunächst gingen wir der Frage nach, ob sich die Führungserfahrung auf das Abschneiden in der Potenzialanalyse auswirkt. Zum Einsatz kam eine multivariate Varianzanalyse. Mit ihr überprüften wir, inwieweit sich die Personen mit Führungserfah-

sammengenommen nicht signifikant. Die Einzelvergleiche hinsichtlich der neun Kompetenzen förderten nur in einem einzigen Fall einen signifikanten Unterschied ($p < .05$) zutage (vgl. Abb. 1). Demzufolge schnitten Teilnehmer mit Führungserfahrung bei der Dimension „Führungsfähigkeit“ geringfügig schlechter ab als Teil-



Ideenmanagement ist ein Handlungsfeld, das gern älteren Fachleuten ans Herz gelegt wird.

rung von denen ohne Führungserfahrung insgesamt beziehungsweise bezogen auf jede der neun Kompetenzdimensionen der Potenzialanalyse signifikant unterschieden. Im Ergebnis variierten die beiden Gruppen zu-

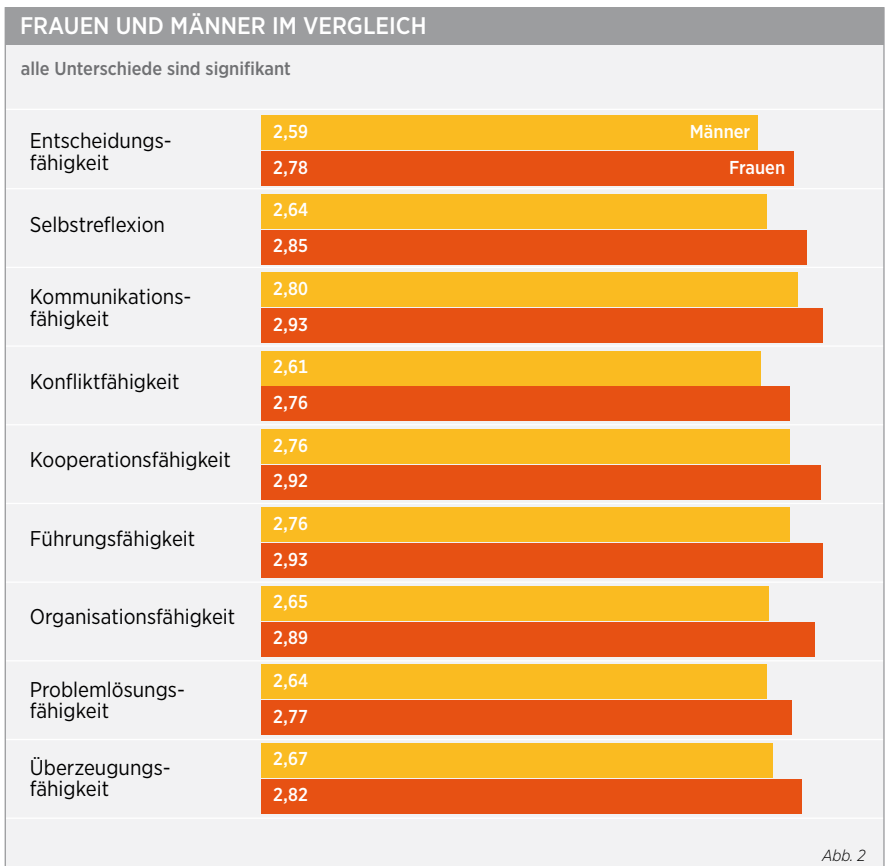
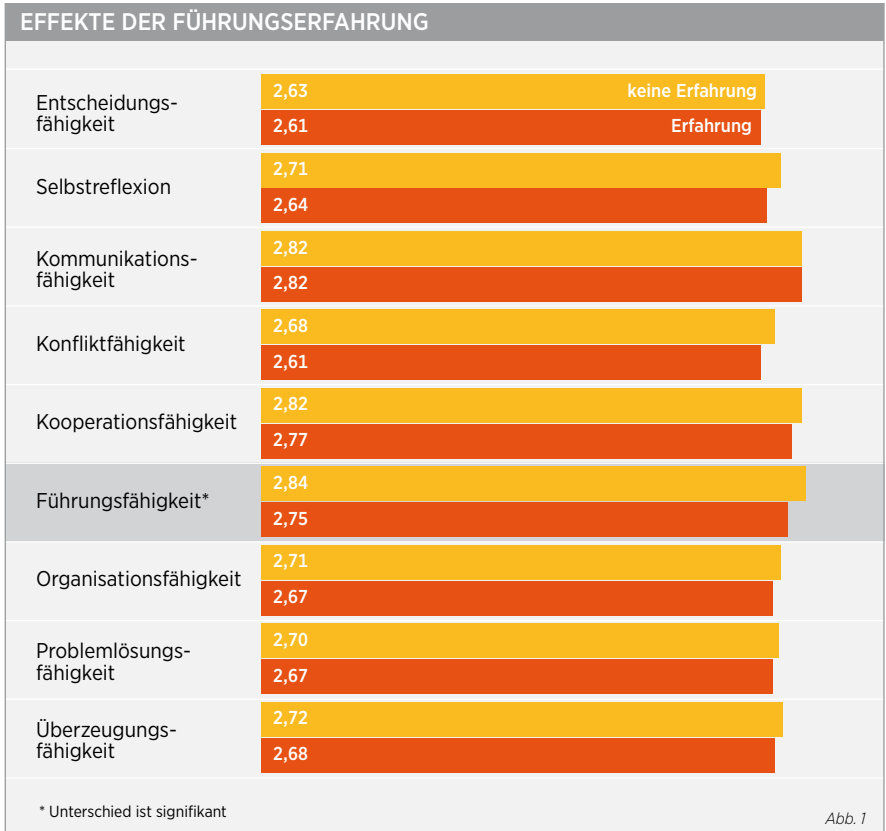
nehmer ohne Führungserfahrung. Dies widerspricht der Alltagserwartung, wonach Erfahrung mit einem Lerngewinn einhergeht. Unsere erste Frage „Schneiden Personen mit Führungserfahrung in einer Po-

tenzialanalyse zur Feststellung der Führungseignung positiver ab als Personen ohne Führungserfahrung?“ muss also mit Nein beantwortet werden.

In einem zweiten Schritt untersuchten wir, ob sich innerhalb der Gruppe der Führungserfahrenen Teilnehmer die Anzahl der von ihnen geführten Mitarbeiter positiv auf die Ergebnisse der Potenzialanalyse auswirkt. Hierzu korrelierten wir die Anzahl der geführten Personen mit dem Abschneiden auf jeder der neun Kompetenzdimensionen. In keinem einzigen Fall zeigte sich ein signifikanter Zusammenhang (vgl. Tabelle, zweite Spalte). Auch unsere zweite Frage müssen wir daher mit Nein beantworten.

Der dritte Analyseschritt war auf die Frage gerichtet, ob das Lebensalter einen positiven Einfluss auf das Abschneiden in der Potenzialanalyse hat. Erneut wurden Korrelationen berechnet, doch auch diese Frage ist zu verneinen (vgl. Tabelle, dritte Spalte). Bezogen auf jede der neun Kompetenzdimensionen ergab sich ein signifikant negativer Zusammenhang: Je höher das Lebensalter, desto schlechter schnitten die Teilnehmer in der Potenzialanalyse ab. Dabei ist allerdings die geringe Höhe der Zusammenhänge zu bedenken. In Prozent ausgedrückt erklärt das Alter nur zwischen 0,8 und 5,3 Prozent der Leistung in den neun Kompetenzbereichen.

Unabhängig von der Frage der Führungserfahrung bot es sich in der vorliegenden Studie an, explorativ das Abschneiden von Frauen und Männern miteinander zu vergleichen. Hierzu berechneten wir erneut eine multivariate Varianzanalyse. Über die einzelnen Kompetenzdimensionen der Potenzialanalyse hinweg ergab sich ein signifikanter Geschlechtseffekt. Frauen schnitten demnach in der Potenzialanalyse besser ab als Männer ($p < .01$). Dies gilt ausnahmslos für jede der neun Kompetenzdimensionen (vgl. Abb. 2). Auch hier fallen die Unterschiede jedoch absolut betrachtet sehr klein aus.



BEDEUTUNG VON MITARBEITERANZAHL UND LEBENSALTER		
für das Abschneiden in der Potenzialanalyse		
Kompetenzdimension	Anzahl der geführten Mitarbeiter	Lebensalter der Teilnehmer*
Entscheidungsfähigkeit	-.03	-.20
Selbstreflexion	-.01	-.15
Kommunikationsfähigkeit	-.04	-.20
Konfliktfähigkeit	.00	-.09
Kooperationsfähigkeit	.01	-.12
Führungsfähigkeit	-.04	-.23
Organisationsfähigkeit	-.03	-.19
Problemlösungsfähigkeit	-.03	-.23
Überzeugungsfähigkeit	.03	-.10

* Es besteht ein signifikanter Zusammenhang ($p < .05$). Tabelle 1

FOLGERUNGEN

Die Ergebnisse der vorgestellten Studie zeichnen ein sehr kohärentes Bild. Sie sprechen eindeutig gegen die Annahme, dass bloße Erfahrung, sei es nun speziell Führungserfahrung oder allgemein Lebenserfahrung, automatisch mit Zuwächsen bei den führungsrelevanten Kompetenzen einhergeht. Sicherlich bedarf es weiterer Forschung, um die Befunde abzusichern. Einstweilen lassen sich aus den vorliegenden Ergebnissen jedoch drei Schlussfolgerungen für die Praxis ziehen.

Personalauswahl Bei der Personalauswahl erscheint es nicht ratsam, Bewerber mit Führungserfahrung ohne eine gründliche Prüfung ihrer tatsächlichen Kompetenzen durch strukturierte Interviews und Assessment-Center positiver zu bewerten als Bewerber ohne Führungserfahrung. Wer bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen für die Besetzung einer Führungsposition Bewerber mit fehlender Führungserfahrung systematisch zurückweist, begeht wahrscheinlich einen Fehler. Eine solche Fehlentscheidung fällt jedoch nicht auf, da die abgewiesenen Bewerber keine Chance mehr haben, zu zeigen, was tatsächlich in ihnen steckt.

Zudem ist es wenig sinnvoll, in der Stellenausschreibung auf die notwendige Führungserfahrung hinzuweisen. Dadurch werden im Zweifel führungsunerfahrene, aber gleichwohl führungskompetente Kandidaten von einer Bewerbung abgeschreckt. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der in den kommenden Jahren abnehmenden Bewerberzahlen sollte man dem Kriterium der Erfahrung bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen keinen hohen Stellenwert zuschreiben.

Personalentwicklung Hinsichtlich der Personalentwicklung verdeutlichen die Ergebnisse, dass Erfahrung nicht von allein zu gewünschten Lernprozessen führt. Sie bietet lediglich die Chance, etwas zu lernen. Es bedarf einer gezielten Steuerung der Lernprozesse durch die Personalabteilungen und Führungskräfte. Wichtige Elemente dabei sind aussagekräftige Bedarfsanalysen für den individuellen Einzelfall, die Auswahl nachweislich nützlicher Entwicklungsmethoden, die Begleitung von Lernprozessen jenseits von Trainingsveranstaltungen sowie eine gezielte Verstärkung gewünschter Verhaltensänderungen im Arbeitsalltag.

Geschlechtseffekt Als eine Art Nebenprodukt der Studie konnten wir zeigen, dass weibliche Teilnehmer der Potenzialanalyse in allen Kriterien geringfügig besser abschnitten als ihre männlichen Konkurrenten. Hierin mag man einen empirischen Beitrag zur politischen Debatte über eine Frauenquote sehen. Würden verstärkt anspruchsvolle diagnostische Verfahren in der Personalauswahl von den Auszubildenden bis hinauf zu den Spitzenpositionen eingesetzt, könnte man sich derartige Debatten ersparen. Unabhängig von Geschlechterstereotypen, die wahlweise alle Männer oder alle Frauen über einen Kamm scheren, würden sich die Individuen durchsetzen, die am besten geeignet sind. ●

Literatur

- Kanning, U. P. (im Druck): Prozess und Methoden der Personalentwicklung, in: H. Schuler / U. P. Kanning (Hg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 4. Aufl., Göttingen
- Kanning, U. P. / Staufenbiel, T. (2012): Lehrbuch der Organisationspsychologie, Göttingen
- Quiñones, M. A. / Ford J. K. / Teachout, M. S. (1995): The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review, in: Personnel Psychology, 48 (4), 887–910