

KOMPETENZENTWICKLUNG

Warum wir Menschen, die wir kennen, oft zu wenig zutrauen



© LIGHTFIELD STUDIOS – stock.adobe.com

„Der Prophet zählt nichts im eigenen Land.“ – Dieses Bibelzitat besagt bereits, dass Personen in den eigenen Reihen oft zu wenig zugetraut wird. Das ist mitunter auch in Unternehmen so. Warum?

Es ist verwunderlich: Viele nehmen lieber einen Rat von Fremden an als von jemandem, den sie gut kennen. Oft trauen wir Menschen, die wir kennen, wenig zu, oder wir wissen nicht oder wollen nicht wissen, was sie wirklich können. Dieses Phänomen nenne ich die „Kompetenz-Inkompetenz-Illusion“. Doch wie ist sie zu erklären?

Sicher ist: Das Phänomen nährt viele Unternehmensberatungen. Führungskräfte können innerhalb ihres Unternehmens oftmals wenig Gehör und Akzeptanz finden. Wenn aber eine (namhafte) Unternehmensberatung die gleichen Botschaften oder Entscheidungen kommuniziert, werden sie ernst genommen. Top-Manager haben das schon lange verstanden und nutzen diese Erkenntnis in Transformationsprozessen.

Ebenso müssen Mitarbeitende, wenn sie aufsteigen wollen, oftmals das eigene Unternehmen verlassen, um in einer anderen Firma Karriere zu machen. Man hat es ihnen einfach nicht zugetraut.

Möglich ist auch, dass ein erfolgloser heimischer Künstler, der ein Jahr lang in New York gearbeitet hat, bei seiner Rückkehr Kultstatus erlangt: Er war ja erfolgreich in Amerika.

Aspekt der Kompetenzzuschreibung

Wenn wir diese Beispiele betrachten, dann finden wir den Zugang zu einer Erklärung: Die externen, fremden Expertinnen oder Experten sehen wir nur partiell, nämlich in ihrer originären Kompetenz. Wir schreiben ihnen oftmals auch proaktiv und holistisch Kompetenz zu, die sie möglicherweise überhaupt nicht besitzen. Dies kann zum Bias →



© privat

Prof. Dr. Christian Ernst

erklärt, warum wir uns bekannten Menschen oft weniger zutrauen als Fremden, und er hat Ideen, wie HR dennoch interne Talente entdecken kann.

führen: Selbst oder fremd ernannte Expertinnen und Experten werden von vorneherein als besonders kompetent wahrgenommen. Diese Perzeption findet durch selektive Wahrnehmung, im Zuge der sich selbst erfüllenden Prophezeiung, Bestätigung. Das Rekurren auf einen singulären Aspekt der Wahrnehmung – das zeigt das Beispiel des Künstlers, der in Amerika weilte – führt zu einer häufig unangemessenen Kompetenzzuschreibung.

Singuläre oder multiple Wahrnehmung

Der „externe Prophet“ oder die „externe Prophetin“ wird also situativ und tendenziell singulär lediglich in einer Kompetenzrolle wahrgenommen und leichtfertig idealisiert. Das bedeutet im Umkehrschluss fatalerweise für den „internen Propheten“, dass dieser durch die eher ganzheitliche, zumindest umfassendere Wahrnehmung seines Umfelds durchaus mit Stärken und Schwächen gesehen wird. Das kann zur Gesamtabwertung seiner Kompetenz führen und impliziert auch, dass eine hochqualifizierte und kompetente Person, wenn sie privat erlebt wird, in verschiedenen Rollen agiert. Vielleicht hat sie auf der Weihnachtsfeier etwas zu viel getrunken, läuft in Jogginghose im Garten herum oder blamiert sich beim gemeinsamen „Public Viewing“ in Unkenntnis der Fußballregeln. Dies kann zur Granularisierung der Kompetenzwahrnehmung führen. Wir trauen der Person dadurch auch in ihrem originären Kompetenzfeld weniger zu oder erleben sie nicht mit ihrer Expertise. Dadurch gibt es einen Nivellierungseffekt.

„Wir sollten den Menschen in unserem privaten Umfeld mehr zutrauen und versuchen, sie in ihren Stärken und Schwächen wahrzunehmen. Sie können oft mehr, als wir glauben.“

Prof. Dr. Christian Ernst

Glücklicherweise können wir – im Bemühen um kognitive Gerechtigkeit – davon ausgehen, dass ein in diesem Maße fremdidealisiert externer Experte in seinem persönlichen Umfeld vermutlich auch perzeptiv entwertet wird. Das mag ein wenig beruhigen.

Was Führungskräfte tun können

Das Bewusstsein der Kompetenz-Inkompetenz-Illusion beinhaltet einige Implikationen für Führungskräfte und HR:

- > Menschen sollten wir beispielsweise bei der Personalauswahl nicht allein aufgrund erreichter Zertifikate bewerten, sondern aufgrund real wahrnehmbarer Fähigkeiten. Deutschland ist dafür bekannt, dass Entscheiderinnen und Entscheider dazu neigen, besonders „zertifikatsgläubig“ zu sein. Informelle Bildungseffekte, die auch der privaten Lebenswelt entspringen, können dazu führen, dass das tatsächliche Leistungsspektrum deutlich höher ist, als es das formell erreichte Bildungsniveau ausweist. Das beinhaltet auch, dass wir Expertinnen und Experten, die wir nur rudimentär kennen, mit einer gesunden Skepsis begegnen sollten und uns nicht von deren Titeln oder Meriten blenden lassen.
- > Auswahlentscheidungen, die auf einer einzelnen Situation basieren, sind kritisch zu betrachten. Diesbezüglich sind gut konstruierte Assessment Center den singulären Auswahlmethoden, wie Vorstellungsgesprächen, deutlich überlegen, wenn es darum geht, den voraussichtlichen Berufserfolg vorherzusagen. Auch bei Leistungsbeurteilungen kann eine ganzheitliche Wahrnehmung der Beschäftigten dazu führen, dass nicht originär die Leistung eingeschätzt wird, sondern andere Wahrnehmungsparameter in die Bemessung einer Leistungsprämie mit einfließen.
- > Die Beförderungspraxis und Karriereplanung in Unternehmen leiden unter der Kompetenz-Inkompetenz-Illusion insofern, als wir oftmals internen Bewerberinnen und Bewerbern zu wenig zutrauen und externe Kandidatinnen und Kandidaten zu sehr idealisieren. Das sogenannte „Farming“, also die interne Entwicklung von Potentials, kann dadurch gegenüber dem „Hunting“, der externen Suche nach Kandidaten, ins Hintertreffen geraten. Unternehmen sollten daher erwägen, bei wichtigen Auswahlentscheidungen in der Managemententwicklung externe Profis zu konsultieren, die der beschriebenen Wahrnehmungsverzerrung nicht so stark unterliegen.
- > Zu guter Letzt sollten wir auch den Menschen in unserem privaten Umfeld mehr zutrauen und versuchen, sie in ihren Stärken und Schwächen differenziert wahrzunehmen. Sie können oftmals mehr, als wir glauben. <

Prof. Dr. Christian Ernst, Professor für Personalmanagement und Berufsbildung, Technische Hochschule Köln