

Diplome als Orientierungsinstrumente für Personaler?

Auf Erfahrung und Erfolg kommt es an

Was taugen all die akademischen Grade (aber auch beruflichen Abschlüsse und privaten Zertifikate), ob sie nun als Begriff das Diplom, den Magister oder die seit einigen Jahren verwendeten Begriffe wie Bachelor und Master tragen? Ist wirklich der gelernte Stoff, also das Fachwissen entscheidend, oder doch eher die Art und Weise, wie wir dieses Wissen anwenden können, also die Methoden- und Sozialkompetenz? Oder zählt das aus den beiden vorangegangenen Jahrhunderten übernommene gesellschaftliche Bild, dass nur der Akademiker die Krönung der Bildungsschöpfung ist?



Autor |
Dipl.-Betw. FH Thomas Riemann, ARUS Consulting, Geschäftsfeld Menschen und Entwicklung, nach 15 Jahren Innenverhältnis heute freiberuflicher Personalleiter und Coach

thomas.riemann@arus-consulting.de

Dieser wunderschönen Sommertag in Nürnberg, Anfang August 1989, sollte mein ganz besonderer Tag werden. Aber der Vorgang gestaltete sich dann doch ganz profan. Eine Mitarbeiterin des Prüfungsamtes der FHN übergab mir mit den trockenen Worten „herzlichen Glückwunsch“ das Zeugnis und die Diplomurkunde und widmete sich dann wieder ihren Listen. Eine Abschlussveranstaltung der Hochschule mit feierlicher Übergabe? So etwas gab es damals nicht.

Das war es nun, dachte ich draußen vor der Tür, nun bist du also Diplom-Betriebswirt (FH) mit Schwerpunkt Personalwirtschaft. Du hast es geschafft und bist jetzt Akademiker. Mit 35, nach schon zwölf Berufsjahren in der Technik und Menschenführung, zwar etwas spät, aber wie heißt es ja auch so schön: Lieber spät als nie.

Was nutzte mir nun der Abschluss? Hatten sich die ganzen Anstrengungen gelohnt? Das Überwinden der Widerstände, sich in Thesen und Theorien einzuarbeiten, von denen ich schon aus meiner Lebenserfahrung heraus wusste, dass ich sie nie wieder anwenden würde? Trockene Vorlesungen gehört zu haben, deren Inhalte schon nach kurzer Zeit wieder zum alten Eisen gehören würden, weil zum einen die Halbwertszeit auch in der Betriebswirtschaft immer kürzer wird und ständig eben nicht gelehrter Stoff hinzukommt und ich ihn bald schon wieder vergessen haben sollte?

Nutzen für die Personalauswahl

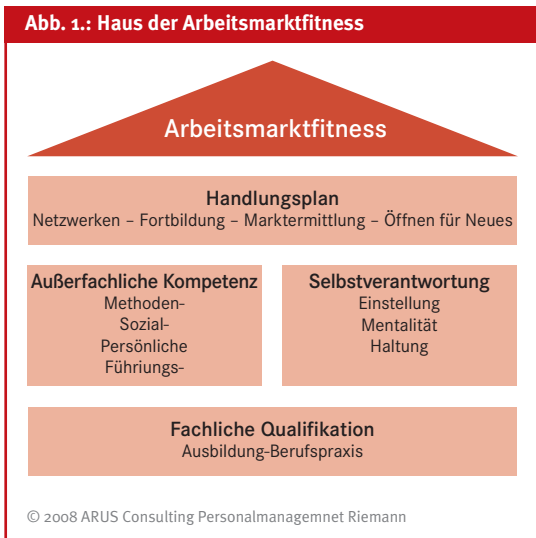
Nicht nur seit der Diskussion um die Wertigkeit der Bachelor- und Masterabschlüsse oder um die Dissertation von

Herrn zu Gutenberg stellt sich gerade heute grundsätzlich die Frage, was taugen eigentlich akademische Abschlüsse aus Sicht der Unternehmen und für die Entscheider in der Personalauswahl oder für die Personalentwicklung? In einer Zeit, in der wir in den Betrieben immer mehr in Ablauf- und Prozessstrukturen denken und handeln und Aufbauorganisationen klassischer Art immer mehr an Bedeutung verlieren, in einer immer stärker werdenden virtuelleren Welt? Welchen Wert oder Nutzen bringen Bewerber mit, die mit solchen Zertifikaten winken, aber auf diese neuen Anforderungen in der akademischen Lehrwelt meist sehr ungenügend vorbereitet werden?

Ein kurzer Ausflug in die Theorie der angewandten Auswahl soll uns die methodischen Grundlagen in Erinnerung rufen. Bekanntermaßen wendet die personalwirtschaftliche Theorie drei Kriterien bei der methodischen Überprüfung von Verfahren an, die so auch in der Personalauswahl Anwendung finden:

- Die Reliabilität: Das Ergebnis muss wiederholbar sein.
- Die Validität: Ich messe das, was ich wirklich messen will.
- Die Objektivität: Mehrere Kollegen kommen zum selben Ergebnis.

Die Praxis nennt zwei weitere Kriterien, die man üblicherweise beachtet. In jedem Fall muss das eingesetzte Verfahren dem Zweck gerecht werden, für den es verwendet werden soll, es muss einsetzbar beziehungsweise praktikabel sein und es muss natürlich im unternehmerischen Rahmen wirtschaftlich sein (vgl. Bröckermann 2007, S. 228 ff.).



Bei der Vorauswahl geeigneter Mitarbeiter, ob als Neuzugang für eine nachzubesetzende oder neu geschaffene Anforderung oder im Rahmen der Personalentwicklung, sind Diplome daher nur ein Teilaspekt dieser Auswahl. Denn die Noten sind ja nur einmal und in der Regel auch nur durch einen Hochschullehrer festgestellt worden. Im Rahmen eines Stellen- oder Anforderungsprofils oder einer Potenzialanalyse werden aber im Rahmen eines Vergleiches normalerweise die vermutete Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz und gegebenenfalls die Führungskompetenz mit dem Anforderungs- oder Stellenprofil anhand der Unterlagen verglichen und innerhalb des Zeitverlaufs und der Entwicklung bewertet.

Praktiker verstehen unter Kompetenz in der Regel eine Funktion aus Erfahrung und Erfolg: $K = f(E, E)$. Wobei wiederum unter Erfahrung die sinnvolle wiederholte Verknüpfung des fachlichen Wissens mit der Praxis verstanden wird. Die Noten der einzelnen Fächer eines Diploms können daher in der Praxis nicht die entscheidende Rolle spielen, da sie nach Anwendung der oben genannten Theorie weder wiederholbar noch objektiv sind.

Zur Verdeutlichung sei an das „Haus der Beschäftigungsfähigkeit“ erinnert, auch Arbeitsmarktfitness oder Employability genannt (vgl. Abbildung 1). Natürlich ist das erworbene Fachwissen ein wesentlicher Teil des Fundaments. Um im Bild zu bleiben, das Fachwissen sind die Stahlarmierung, der Kies und der Sand. Aber ohne das Binde- und Vernetzungsmittel Zement – die Fähigkeit, das Wissen methodisch in der Praxis anzuwenden und die Ergebnisse kommunikativ mit

anderen zu teilen sowie die hierzu notwendige innere Einstellung – bleibt es brüchig.

Outcome- statt Input-Orientierung

Natürlich hat auch der akademische Bildungsbereich erkannt, dass die Vermittlung reinen Fachwissens und dessen statische Benotung noch keinen guten Akademiker hervorbringen. Seit der Konferenz der Bildungsminister in Bologna 1999 soll der gleichnamige Prozess, auch Studienreform genannt, die Beschäftigungsfähigkeit der Akademiker insbesondere durch das Stärken der außerfachlichen Kompetenzen erhöhen. Die wesentlichen Ziele sind:

- Modularisierung des Stoffs, um dadurch Inhalte zu präzisieren, aber auch um eine studentische Mobilität zwischen den Hochschulen zu erleichtern
- Förderung der arbeitsmarktrelevanten Qualifikationen, auch durch Einbindung eines Praxissemesters und/oder Auslandsaufenthaltes
- Schaffung eines Systems leicht verständlicher und international vergleichbarer Abschlüsse durch ein zweistufiges System in Form gestufter Bachelor- und Master-Abschlüsse
- Straffung der Studienzeiten, Bachelor in sechs bis acht Semestern und Master dann in zwei bis vier Semestern
- Einführung eines Leistungspunktesystem (ECTS) und eines Diploma Supplements sowie eines Transcript of Records (differenzierte Notenübersicht zu den Modulen) zur Dokumentation der Leistung
- Stärkung der Qualitätssicherung der Ausbildung auch durch eine Akkreditierung der Studiengänge.

In der Umsetzung sollen die Lehrenden einen Paradigmenwechsel vornehmen. Nicht mehr der Nürnberger Trichter einer Wissensvermittlung ist die Methode, sondern das, was die Studierenden können, erfolgreich einsetzen und ergebnisorientiert umsetzen, ist Ziel und Maßstab. Die Fachleute sprechen daher von der Outcome- statt Input-Orientierung.

Um so mehr erstaunt mit Blick aus der Praxis, wie Notenbildung an Hochschulen im Wesentlichen immer noch erfolgt: Nach wie vor steht die singuläre, am System und nicht um das Individuum getaktete, abzuliefernde Leistung im Vordergrund. Dies findet häufig immer noch ohne den Blick auf die heute so notwendig vernetzt arbeitende Wertschöpfungskette von Studienleistungen statt. Die Bewertung von Team- oder Gruppenleistung

oder eine stärkere Einbindung von Praxisteilen und Auslandssemestern bleiben die Ausnahme. Was eigentlich umso erstaunlicher ist, als sich fast in jedem betriebswirtschaftlichen oder technischen Modulhandbuch oder in Studienordnungen selbstverständlich solche Gruppenleistungen finden, man denke hier zum Beispiel an Projektarbeiten.

Ein wenn auch extremes akademisches Beispiel aus der jüngsten Vergangenheit meiner seit über sechsjährigen gutachterlichen Tätigkeit in der Akkreditierung wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge mag dieses schon an den Hochschulen bestehende, Dilemma – wir bewerten den Einzelnen, aber wollen die Teamleistung; wir bewerten den quantitativen Inhalt, leider weniger das qualitative Ergebnis – veranschaulichen:

Im Rahmen der Akkreditierung wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge einer Universität untersuchten wir auch das Modul Wirtschaftsrecht, das inhaltlich und in seiner Outcome-Orientierung sehr mager dargestellt war. Es konnte schlichtweg nicht ermittelt werden, welcher Inhalt mit welchem Ergebnis in einem Zusammenhang mit dem wirtschaftswissenschaftlichen Studienziel verknüpft ist. Da der Lehrstuhlinhaber bei der Vor-Ort-Begehung nicht anwesend war – er gehörte dazu noch einer anderen Fakultät an –, richtete sich die Frage an die anwesenden Lehrenden. Die sinngemäße Antwort des Dekans: Zum Inhalt können wir leider nichts sagen. Und auf Nachfrage, wie denn dieses Fach inhaltlich in den Studiengang eingebunden sei, kam folgende Rückmeldung: Wir können doch einem Kollegen nicht vorschreiben, was er lehren soll. Hoffentlich ein extremer Einzelfall, denn viele Hochschulen bemühen sich erfolgreich, den durch Bologna angestoßenen Paradigmenwechsel auch durch eine stärkere Vernetzung mit der betrieblichen Praxis und auf die Unternehmen zugeschnittene Module herzustellen.

KMU und der Bologna-Prozess

Und wie sehen heute das Wissen und der Umgang der Praxis mit diesen Studiengängen und den Notenergebnissen aus? Sollen doch gerade diese neuen Studiengänge mit dem wesentlich ausführlicheren Transcript of Records und dem Diploma Supplement einen Supply Chain Management trainierten und voll einsetzbaren Absolventen nachweisen?

Dieser Frage bin ich mit Kollegen bei mittelständischen Unternehmen im Rahmen einer Abfrage um den Kennt-

Abb. 2: Führungskräfte und ihr Engagement

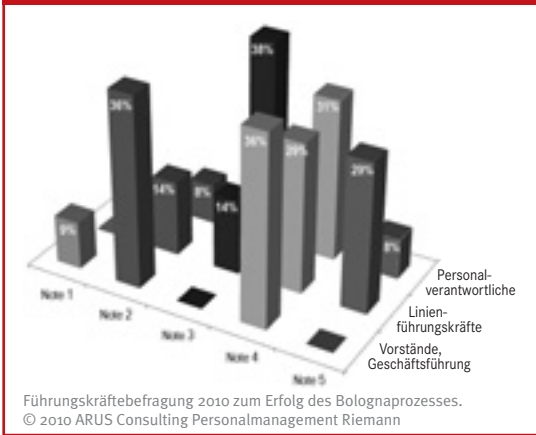


nissstand der Abnehmerseite über den Bologna-Prozess nachgegangen (vgl. „Die ARUS Führungskräftebefragung – Sind die Bachelor in der Wirtschaft angekommen?“ unter: http://www.arus-consulting.de/images/arus_fuehrungskraeftebefragung_zur_studienreform_2010.pdf). Ziel war es, zu ermitteln, inwieweit die Entscheider in den Unternehmen über den Bologna-Prozess informiert sind und wie sie die Ergebnisse bewerten. Auch wenn bei solchen Befragungen häufig nur grundsätzlich an der Fragestellung interessierte und informierte Personen teilnehmen und auch die Anzahl nicht repräsentativ war, so sind diese Ergebnisse in Teilen sicherlich übertragbar.

Bezeichnend war zum Beispiel das Ergebnis der Frage nach den Erfahrungen zu Bologna und die Möglichkeit, sich in diesen Prozess aktiv einzubringen. Zwar beteiligen sich über alle Unternehmensgrößen betrachtet rund 43 Prozent aktiv, aber über die Hälfte scheitern schon an fehlenden Ansprechpartnern oder sehen schlicht keine Möglichkeit zur Beteiligung. Differenziert man die Ergebnisse nach Unternehmensgröße, zeigt sich, dass insbesondere kleinere mittelständische Unternehmen hier noch einen wesentlichen Informationsbedarf haben (vgl. Abbildung 2).

Auch eine weitere Frage zeigt dem Praktiker kein erstaunliches Ergebnis auf: Gefragt, wie denn die Unternehmen die neuen Abschlüsse summarisch betrachten, beurteilen 54 Prozent das Ergebnis positiv und nur 15 Prozent negativ. Differenziert man nach den einzelnen Kompetenzen, so fällt auf, dass auf dem Weg von der Fach- über die Methoden- und Sozialkompetenz bis zur Führungskompetenz die Werte um fast je eine Notenstufe sinken. Unterscheidet man zusätzlich noch nach der Gruppe der Entscheider, so zeigen sich weitere Quellen mög-

Abb. 3: Führungsebenen zur Führungskompetenz



licher Diskussionen um den Wert von Noten, denn kurz gesagt, Geschäftsführer entscheiden eher Hop oder Top, während die Personaler eher eine drei vergeben. Schon diese beiden Auszüge aus der Befragung zeigen, dass eine Bewertung der Diplome und die Bewertung der Benotung höchst schwierig ist, denn sie unterscheidet nur quantitativ, ohne die Qualität der Hochschule und ihrer Lehrenden zu berücksichtigen, geschweige denn die Fähigkeit des Absolventen, sein Wissen anzuwenden, zu beachten (eine Befragung getrennt nach Bachelor und Master ist zur Zeit in Arbeit).

Ein Nebengedanke sei mir an dieser Stelle erlaubt: In letzter Zeit nehmen gerade aus dem Bereich der Hochschulen die Stimmen zu, doch bitte an dem akademischen Grad Diplom festzuhalten. Dieser sei ein weltweit anerkanntes Qualitätssiegel und müsse weiter verliehen werden dürfen, während die Bezeichnungen Bachelor und Master niemals diesen Stellenwert erreichen würden. Ich persönlich halte von dieser Diskussion nichts. Für mich trägt immer noch der Mensch mit seiner umfassenden Persönlichkeit, bestehend aus dem sinnvollen Verknüpfen seiner Kompetenzen, zum unternehmerischen Ergebnis bei. Unter welcher akademischen Bezeichnung er seine Erfahrung einsetzt und damit Erfolge erzielt, halte ich für zweitrangig.

Erfolg in der Praxis zählt

Was taugen also Diplome im Sinne des Titels? Im Grunde sagen diese Dokumente nur aus, dass eine ganz bestimmte Ausbildung, in der Regel mit einer bestimmten Fachrichtung zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt, an einer

ganz bestimmten Ausbildungsstätte erfolgreich abgeschlossen wurde. Qualitative Vergleiche, zum Beispiel zum akademischen Umfeld oder den Kommilitonen, finden sich selten. Denn von der Möglichkeit, das Leistungsbild des Absolventen in einem Ranking zu seinen Kommilitonen aufzuzeigen, machen nur die wenigsten Hochschulen Gebrauch. Wert und unternehmerischer Nutzen zeigen sich aber erst anhand von Erfolgen in der Praxis. Genau dies wissen die Entscheider auch und sehen Diplome aus Ausgangspunkt, aber nicht als endgültig zum Beispiel für eine Einstellungsentscheidung.

Kurz gesagt, ein Diplom ist erst einmal nur ein Stück Papier mit der Angabe der belegten Fächer und der darin erzielten Note. Im Rahmen von Bewerbungsunterlagen taugen Diplome bei Bewerbungen frisch nach dem Studium – also ohne praktische Unternehmensefahrung, allenfalls als Anhalt, ob der oder die Betroffene zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Lage war, ein spezifisches Wissen abzurufen. Im Vorstellungsgespräch selbst spielen dann solche Urkunden nicht mehr die entscheidende Rolle.

Und hier ein zweiter Nebengedanke: Laut der von Prof. Mehrabian 1979 aufgestellten Gleichung zur Gesprächswirkung wirken Mimik und Körpersprache zu 55 Prozent, Stimme und Tonlage zu 38 Prozent und der Sachinhalt – also damit auch Diplome – nur noch zu sieben Prozent. Auch wenn man an diese Ergebnisse mit einiger Skepsis herangehen sollte, so zeigt einem doch die eigene Gesprächsführung ähnliche Ergebnisse auf. Und auch der Glaube an diese These alleine führt ja häufig schon zu einer Selffulfilling Prophecy.

Aus Sicht der Praxis zählt, was nach dem juristischen Vertragsschluss und dem Werten der formalen Zeugnisse kommt: Die bis zu sechs Monate, manchmal auch länger dauernde Probezeit. Auch wenn dieses (Auswahl-)Verfahren nicht ganz dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit Rechnung trägt, diese zählt immer und meist mehr als das Diplom mit der Note x oder y.

Übrigens, um an meine Eingangssätze anzuschließen: Wir haben dann doch noch unseren stilvollen Abschluss zelebriert. Mit Unterstützung eines unserer Professoren haben wir BWL-Absolventen noch eine festliche Abendveranstaltung mit Tanz und Kabarett organisiert und uns die Diplome überreichen lassen. Und meine erste akademische Stelle fand ich aufgrund der erwünschten Lebenserfahrung, die Urkunde war nur eine unternehmerische oder besser eine formale Notwendigkeit.

Literatur | Bröckermann, R.: Personalwirtschaft, Stuttgart 2007