

Der Meister-Tester

Rüdiger Hossiep, 49, ist Test-Experte an der Ruhr-Universität Bochum und arbeitet seit 25 Jahren als Coach und Trainer für Führungskräfte. An seiner Forschungsstelle entwickelt der promovierte Psychologe mit einem ganzen Team systematische Messinstrumente und psychologische Testverfahren für die Personalauswahl.

Besonders bekannt ist das sogenannte **Bochumer Inventar**

zur **berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung**. Mit dem Test-Fragebogen lassen sich überfachliche Eigenschaften von Fach- und Führungskräften darstellen, zum Beispiel deren Belastbarkeit, Leistungsmotivation und Durchsetzungsfähigkeit. Wer eine Aussage wie »Ich komme mit jedem klar« bejaht, ist vermutlich harmoniebedürftig –



keine gute Eigenschaft für Führungskräfte.

Von Assessment-Centern hält Hossiep wenig, jedenfalls wenn sie wie in vielen Unternehmen nur auf eine Testmethode zurückgreifen. Werden nicht gleichzeitig Wissen, Teamfähigkeit und Leistungsbereitschaft eines Bewerbers untersucht, »kommen nur Schaum-schläger nach oben«.

DIE ZEIT: Viele empören sich über horrenden Gehälter und exorbitante Bonuszahlungen an Manager. Sie nehmen die Manager in Schutz. Wie kommen Sie dazu?

RÜDIGER HOSSIEP: Man kann den Managern nicht vorwerfen, Boni zu kassieren. Sie hatten Zielvereinbarungen, die sie übererfüllt haben. Das ist nicht sittenwidrig. Aufregen muss man sich über das System dieser Gehaltsfindung.

ZEIT: Das System ist schuld? Also trägt keiner die Verantwortung?

HOSSIEP: Doch, diejenigen, die diese Regeln in die Unternehmen eingepflanzt haben: Vorstände und Personalexperten. Sie haben ihre Macht an ein System delegiert, das falsche Anreize setzt. Da werden zwischen den Mitarbeitern und ihren Chefs Umsatzziele und Ertragsziele vereinbart, für ein ganzes Jahr, ein Quartal, einen Monat, einen halben Tag. Diese falschen Anreize haben die Finanzkrise mit verursacht. Und sie werden weiterhin Unheil anrichten, denn sie gehören in vielen Unternehmen zur Normalität.

ZEIT: Was soll an diesen Anreizen so falsch sein?

HOSSIEP: Wenn jemand in einer Woche fünf Investmentsparanlagen verkaufen muss und am Mittwoch erst zwei verkauft hat, dann hat er ein Problem, weil er weniger Sonderzahlungen erhält.

ZEIT: Der Leistungsdruck steigt. Na und?

HOSSIEP: Dann greift der »Kobra-Effekt« aus der Zeit der britischen Kolonialherrschaft in Indien. Damals gab es eine Schlangenplage, und der britische Gouverneur setzte eine Prämie auf tote Schlangen aus. Die Konsequenz war: Die Leute haben die Giftschlangen gezüchtet und immer mehr tote Tiere abgeliefert. Als die Regierung das stoppte, haben die Menschen die Schlangen, die sie noch hatten, freigelassen – die Plage war schlimmer als je zuvor. Ähnliches passiert heute in den Unternehmen.

ZEIT: Fondszertifikate beißen aber niemanden.

HOSSIEP: Indirekt schon. Zum Beispiel wenn Sie 65-Jährige in Papiere investieren lassen, die eine Laufzeit von 20 Jahren haben. Und genau das passiert. Oder der Berater eines Kreditinstitutes verkauft den Leuten Lehman-Zertifikate, weil sein Gehalt und sein Ruf davon abhängen. Am Ende sind die Kundengelder weg, und es wird Entschädigung verlangt.

ZEIT: Zielvereinbarungssysteme gelten als wirksames Instrument zur Mitarbeitermotivation.

HOSSIEP: Vor Jahrzehnten war das auch so. Mittlerweile ist das Gegenteil der Fall. Die Energien der Mitarbeiter kreisen oft nur noch darum, zu dokumentieren, welche Ziele sie erfüllt haben: dass sie in einer Woche 200 Telefonate geführt oder 20 Staubsauger verkauft haben. Man konzentriert sich auf die Dokumentation von Leistung und nicht auf die Leistung selbst.

ZEIT: Mitarbeiter können doch Prioritäten setzen.

HOSSIEP: Ja, aber das System der Zielvereinbarungen spült tendenziell die falschen Leute nach oben: die im System besonders gut funktionieren. Letzt-

endlich ist das eine Eselskarriere: Vorn wird die »System-Rübe« hingehalten und hinten die Peitsche. Mit Malus-Systemen wird das Ganze übrigens noch schlimmer. Belohnungs- und Sanktionierungssysteme zielen auf extrinsische Anreize. Nicht die Aufgabe steht im Zentrum, sondern die Jagd nach Belohnungen.

ZEIT: Geld kann ein starker innerer Anreiz sein.

HOSSIEP: Wir wissen zwar, dass ein niedriges Gehalt Menschen demotiviert. Das heißt aber im Umkehrschluss nicht, dass Sie besonders motiviert sind, wenn Sie hoch bezahlt sind. Motiviert sind Sie dann, wenn Ihnen Anerkennung zuteil wird, und zwar nicht primär pekuniäre. Interessante Aufgaben und ein vernünftiges Arbeitsklima, in dem Sie sich verwirklichen können. Wenn Sie Menschen vor allem mit Geld motivieren, müssen Sie ihnen immer mehr zahlen. So kommen die Riesenboni auch zustande.

ZEIT: Warum machen dann alle mit?

HOSSIEP: Die Beschäftigten sitzen einem psychologischen Irrtum auf. Rund 80 Prozent meinen, sie würden von einem leistungsorientierten Bezahlungssystem nachhaltig profitieren.

ZEIT: Also doch ein starker Antrieb.

HOSSIEP: Ja, aber einer von außen. Wenn die innere Motivation einmal kaputt gemacht wurde, lässt sich das nur sehr schwer umkehren. Sie können aus dem Aquarium eine Fischsuppe machen, aber eben nicht umgekehrt. Viele, die sich einen Vorteil erhoffen, irren gewaltig. Sowenig wie 80 Prozent der Männer weit überdurchschnittlich gute Autofahrer und Liebhaber sein können, sind 80 Prozent der Mitarbeiter besondere Leistungsträger.

ZEIT: Wie sollte man denn Mitarbeiter motivieren, wenn nicht durch Boni?

HOSSIEP: Mitarbeiter wollen zwei Dinge von ihrem Vorgesetzten wissen. Erstens: Traut er mir etwas zu? Was hält er von mir? Zweitens: Sagt er mir die Wahrheit? Kann ich ihm glauben? Wenn ein Mitarbeiter beides nicht bejahen kann, dann sind Führung und Motivation kaum möglich.

ZEIT: Weiche Werte lassen sich schwer messen.

HOSSIEP: Dinge wie Verständnis, Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind aber der Schlüssel zur Führung. Die kann ich nicht als Technik einführen und im Crashkurs lernen. Gute Führung fängt da an, wo Zählen, Wiegen und Messen aufhört.

ZEIT: Sind Sie Romantiker?

HOSSIEP: Im Gegenteil. Das ist knüppelhart gedacht. Denn die Führungskräfte müssten sich dann mit ihren Mitarbeitern auseinandersetzen.

ZEIT: Sind Sie wenigstens konservativ?

HOSSIEP: Zumindest halte ich eine differenzierte Vergütung nach Gutsherrenart, im besten Sinne, für zielführender: Wer mir ein Gehalt zumisst, der muss wissen, mit wem und worüber er redet – und so handeln. Wir dürfen die leistungsgerechte Bezahlung nicht fragwürdigen Systemen übertragen.