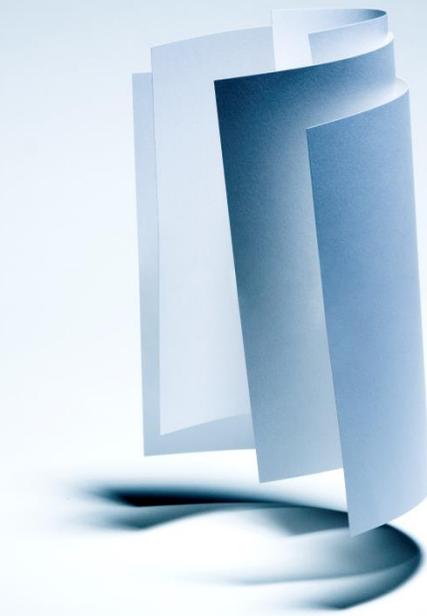


# Praxis- Bericht

Ausgabe: Juli 2016

## SONDERDRUCK



### Thema: Management-Diagnostik

## Macht Erfahrung erfolgreich?

**managerberater**

**Mario Lukié, Michael Basmann & Nikolai Förster GbR**

Zollstockgürtel 57-67 | 50969 Köln | Telefon 0221-340919-10 | Fax 0221-340919-11 | [www.manager-berater.com](http://www.manager-berater.com) | [kontakt@manager-berater.com](mailto:kontakt@manager-berater.com)

## Macht Erfahrung erfolgreich?

**Berufserfahrung:** „Man kann eine Sache auch zwanzig Jahre lang falsch machen“ (Tucholsky)

Ein Blick auf Stellenanzeigen für Führungskräfte macht klar, dass Berufserfahrung, verstanden als Tätigkeit in Jahren, ein wichtiges Anforderungskriterium ist – sie bleibt in kaum einer Annonce unerwähnt. Und im Hinblick auf die Bedeutung der Berufserfahrung für den beruflichen Erfolg wird angenommen, dass durch mehr Erfahrung auch mehr Wissen und mehr Kompetenz erworben wird, was sich wiederum positiv auf die Leistung auswirkt. Berufserfahrung wird in der Auswahlpraxis häufig im Sinne von Seniorität, also als zeitbasierte Entwicklung von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten verstanden. In der Auswahlpraxis der Unternehmen wird vielfach von der Annahme ausgegangen, dass jemand, der viel Erfahrung gesammelt hat, sich damit auch für „höhere“ Aufgaben qualifiziert hat.

Manager steuern Leistung: sie organisieren Rahmenbedingungen, sie setzen und überprüfen Ziele, sie nehmen Einfluss auf ihre Mitarbeiter und sie sorgen für deren Befähigung. Es scheint plausibel, dass die Qualität dieser Tätigkeiten mit der Berufserfahrung wächst und damit auch der Erfolg, nach dem Motto: „Je länger, desto besser“.

Allerdings - was die Qualität betrifft: Neuere Untersuchungen haben gezeigt, dass der Umstand, dass Führungskräfte mehrjährige Führungserfahrung besitzen, noch lange kein verlässlicher Indikator für die Qualität der Führung ist. [1]

Und auch hinsichtlich der Vorstellung, dass Manager die Leistung ihrer Mitarbeiter entscheidend beeinflussen und dass Berufserfahrung ein zuverlässiger Indikator für gute Performance ist, gibt es eine äußerst widersprüchliche Erkenntnislage mit der gesamten Bandbreite möglicher Ergebnisse: von einem tatsächlich nachweisbaren Einfluss von Berufserfahrung auf den Unternehmenserfolg über keinen nachweisbaren Effekt bis hin zu negativen Zusammenhängen – je länger Manager in ihrer Funktion tätig sind, desto weniger erfolgreich entwickelt sich der von ihnen verantwortete Bereich. [2]

## Ergebnisse unserer Studien

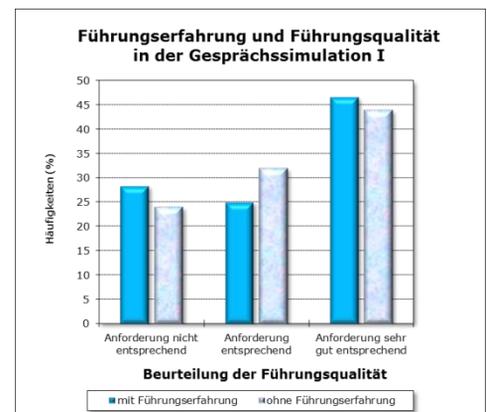
Wir stellen im Folgenden drei Branchen-Studien vor, in denen wir den Zusammenhang von Berufserfahrung und Erfolg beleuchtet haben.

### Studie I: Erfahrung und Qualität der Führung

Im Zuge des strategischen Aufbaus der IT-Sparte eines Großunternehmens begleiteten wir den Prozess der Führungskräfteerkrutierung. Insgesamt wurden 113 Kandidaten (davon die überwiegende Mehrheit, 78%, mit Führungserfahrung) in jeweils eintägigen Einzel-Assessments begutachtet. Neben einem CV-Interview, der Bearbeitung einer fachlichen Fallstudie mit anschließender Disputation, einer Planungsaufgabe und einem Persönlichkeitsfragebogen wurde eine Führungssituation in Form einer Gesprächssimulation durchgeführt, um die Qualität der Führung bzw. die Führungseignung zu überprüfen. Die Assessorenteams waren jeweils aus zwei internen (Fach-) Assessoren sowie einem Berater zusammengesetzt.

Ergebnisse: Wie der nachstehenden Grafik zu entnehmen, zeigte sich – entgegen der allgemeinen Annahme – kein Unterschied hinsichtlich der Führungsqualität zwischen den Kandidaten mit und ohne Führungserfahrung.

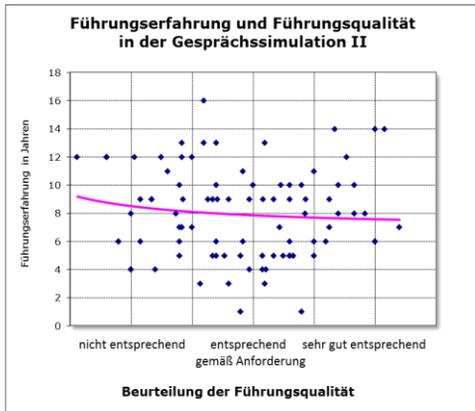
Abbildung 1



Und auch bei den Teilnehmern mit Führungserfahrung zeigte sich, dass es keinen Zusammenhang zwischen der Dauer der Führungserfahrung und der Führungsqualität gibt (Abbildung 2).

## Macht Erfahrung erfolgreich?

Abbildung 2



Damit bestätigen wir in unserer eigenen Studie die bereits erwähnten Untersuchungsergebnisse, die gezeigt haben, dass selbst mehrjährige Führungserfahrung kein verlässlicher Indikator für die Qualität der Führung ist.

### Studie II: Berufserfahrung und Vertriebs Erfolg im Pharma-Bereich

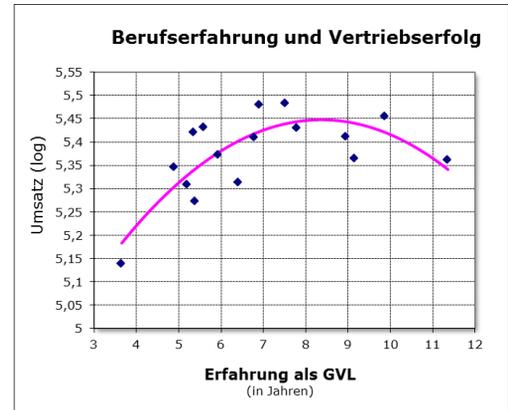
Während die bislang referierten Ergebnisse den „Erfolg“ eher anhand „weicher“ Daten (Assessoratings) beurteilt haben, wird das Kriterium „Erfolg“ in unseren beiden folgenden Studien „objektiv“ gemessen, nämlich durch Umsatzkennzahlen.

Beurteilt wurden im Zuge eines Management Audits die 16 Gebietsverkaufsleiter (GVL) eines Pharma-Unternehmens. Mit dem von uns entwickelten Ansatz des Business Review, den wir an anderen Stellen bereits beschrieben haben, wurde die Managementkompetenz der Außendienstführung beurteilt und – als ein Indikator – die Umsätze der jeweiligen Verkaufsgebiete in die Betrachtung mit einbezogen. Und wir haben den Zusammenhang zwischen Berufserfahrung (als GVL) und Gebietserfolg [3] analysiert.

Wie aus der Grafik (Abbildung 3) ersichtlich, zeigt sich hier, im Gegensatz zu den voran berichteten Ergebnissen, ein sehr interessanter Zusammenhang: die Umsätze wachsen kontinuierlich mit zunehmender Erfahrung als GVL – in den

ersten acht Jahren. Danach wird die Beziehung zwischen Erfahrung und Vertriebs Erfolg negativ, d.h. die Umsätze fallen.

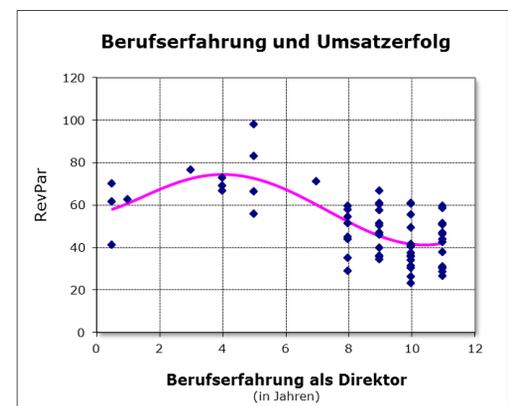
Abbildung 3



### Studie III: Berufserfahrung und Umsatz in der Hotellerie

Auch in dieser Studie wurden Management Audits durchgeführt. Einbezogen waren insgesamt 63 Direktoren großer Marken-Hotels unterschiedlicher Hotelketten. Als Größe für die Variable Erfolg dient der RevPar, der *Revenue per available room*; das ist die betriebswirtschaftliche Kenngröße in der Hotellerie und drückt den Logiserlös pro verfügbarem Zimmer aus. Abbildung 4 zeigt die Ergebnisse.

Abbildung 4



## Macht Erfahrung erfolgreich?

Wir sehen auch in dieser Studie einen ähnlichen Verlauf des Zusammenhangs zwischen Berufserfahrung und Erfolg wie in den ersten Studie. In den ersten vier Jahren in der Funktion steigt der RevPar mit zunehmender Erfahrung, um danach kontinuierlich abzusinken und sich ab dem zehnten Jahr auf dem dann erreichten Niveau zu stabilisieren.

### Diskussion der Ergebnisse

Welche Erklärungen gibt es für die berichteten Resultate?

Bisherigen Untersuchungen zufolge ist es so, dass Berufserfahrung zu Beginn einer Tätigkeit tatsächlich einen starken Zusammenhang mit Leistung/Erfolg zeigt. Dies wird damit begründet, dass anfänglich, also bspw. bei Übernahme der Position als GVL oder als Hoteldirektor, viel Wissen (inhaltlicher wie prozessualer Art) aufgenommen wird, das sich positiv auf die Leistung auswirkt.

Weiterhin gibt es deutliche Hinweise dafür, dass sich über die Zeit ein „Sättigungseffekt“ einstellt: im Laufe der Jahre verringern sich die „Lerngewinne“ und wenn die Tätigkeit dann zur „Routine“ wird, kann ein Zugewinn an Erfahrung nicht mehr wesentlich dazu beitragen, die Arbeitsleistung, und damit den Erfolg, zu erhöhen. Dieser Sättigungseffekt tritt, den diversen Untersuchungen zufolge, etwa nach fünf bis acht Jahren ein und hängt dabei auch von der Komplexität der Aufgabe ab. Und es wurde ein sogenannter „umgekehrt U-förmiger“ Effekt zwischen dem Ausmaß der Berufserfahrung und der Performance entdeckt: mit zunehmender Berufserfahrung sinkt die Leistung. [4]

Diese Ergebnislage findet sich also auch in den von uns hier vorgestellten Studien: in der Pharma-Studie beobachten wir den Sättigungszeitpunkt nach dem achten Jahr und angedeutet, den erwähnten „umgekehrt U-förmigen Zusammenhang“. In unserer Hotellerie-Studie tritt der Sättigungseffekt nach dem vierten Jahr ein; ein „umgekehrt U-förmiger Zusammenhang“ zeigt sich hier allerdings nicht.

### Implikationen für die diagnostische Praxis

Prinzipiell ist Berufserfahrung ein nützlicher Prädiktor beruflicher Leistung. Wie einschlägige Untersuchungen, so auch die unseren, nahelegen, hat Erfahrung allerdings deutlich weniger Einfluss auf den beruflichen Erfolg, als man intuitiv anzunehmen geneigt ist. Eine Beziehung: Je berufserfahrener, desto erfolgreicher gibt es so nicht. Wir haben zudem hier nicht beleuchtet, dass, neben der Anzahl von Jahren in einer Tätigkeit, die Vielfalt der im Laufe der Jahre ausgeübten Tätigkeiten einen deutlichen Einfluss auf den beruflichen Erfolg und die Arbeitsleistung hat. [5]

Für die diagnostische Praxis bedeutet dies, dass ein Bewerber, der vielleicht nur drei Jahre Berufserfahrung hat, dabei aber mit vielen unterschiedlichen und komplexeren Aufgaben konfrontiert wurde, durchaus dieselbe Erfolgswahrscheinlichkeit im Hinblick auf Performance besitzt wie jemand, der zehn Jahre lang die gleichen Aufgaben inne hatte. Wie TUCHOLSKI schon sagte: „Man kann eine Sache auch zwanzig Jahre lang falsch machen“.

#### Anmerkungen

- [1] Kanning, U. P./Fricke, P.: Führungserfahrung - Wie nützlich ist sie wirklich? Personalführung, 1/2013, S. 48ff.
- [2] Vgl. bspw. <http://clarkstonconsulting.com/insight/what-impact-does-ceo-tenure-have-on-a-companys-success/>
- [3] Hierzu wurden die Umsätze (sogenannte Verordnungs-Umsätze) logarithmisiert; vgl. hierzu Lüscher-Marty, M.: Grundlagen der Finanzmathematik, -statistik. 2. Aufl., Zürich 2010
- [4] Vgl. zusammenfassend Faust, E.: Zu den Zusammenhängen von Berufserfahrung, kognitiven Fähigkeiten, Gewissenhaftigkeit und Arbeitsleistung in komplexen Tätigkeiten. Diss. Universität Lüneburg 2010
- [5] Beispielhaft: Geithner, E./Moser, K.: Die Messung von herausforderungsbasierter Berufserfahrung. In: Münk, D./Severing, E. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Kompetenzfeststellung im Betrieb - Status quo und Entwicklungsbedarf. Bonn 2009, S. 71ff.

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Mario Lukié  
- Managing Partner -

## Für Sie das Beste!

### **Wir verstehen Ihr Geschäft!**

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf langjährige Erfahrungshintergründe und ausgewiesene Expertisen in unterschiedlichen Branchen.

### **Wir arbeiten lösungsorientiert!**

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-How vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

### **Wir entwickeln Vorsprung!**

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gerne stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!