

# Persistente Homogenität im Topmanagement

## Organisationale Pfadabhängigkeit bei der Auswahl oberster Führungskräfte

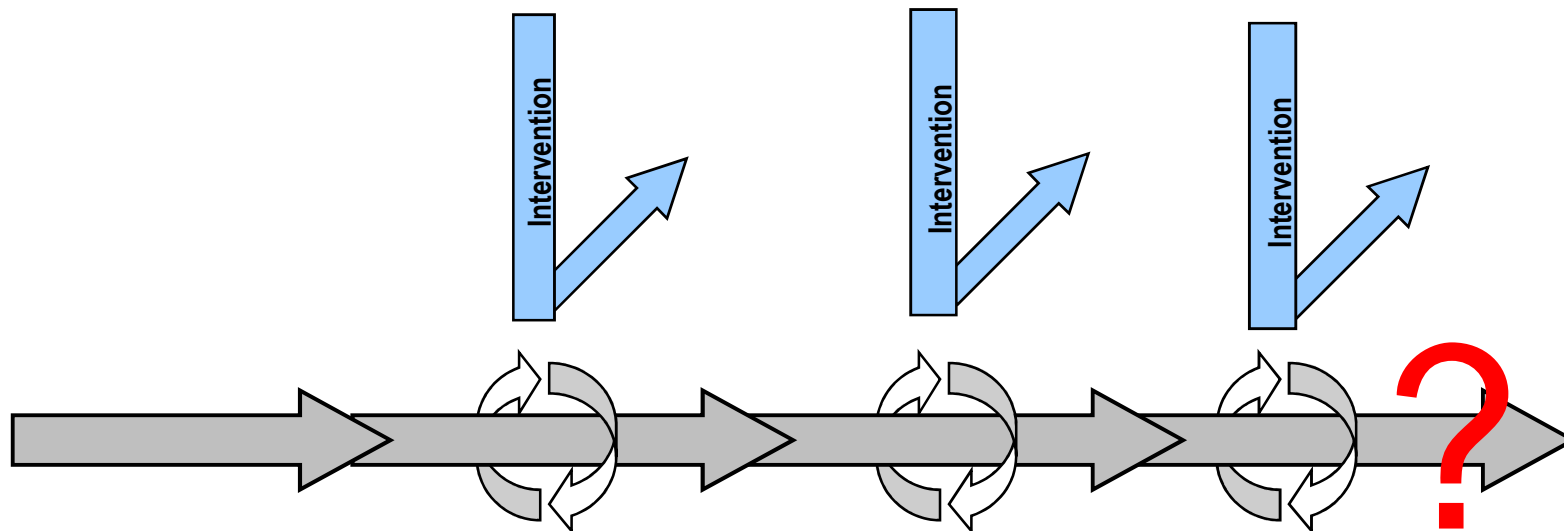
Dissertation an der Freien Universität Berlin

Dr. Philine Erfurt Sandhu

efas-Preisverleihung, 06.12.2013

## 1. Forschungsfragen und -fokus

- Warum ist die Homogenität gerade im Segment der oberen Führungskräfte so persistent? (Prozesse und Mechanismen)
- Welche Dynamik entfaltet sich bei zunehmender Homogenität und lässt Veränderungsinitiativen scheitern?

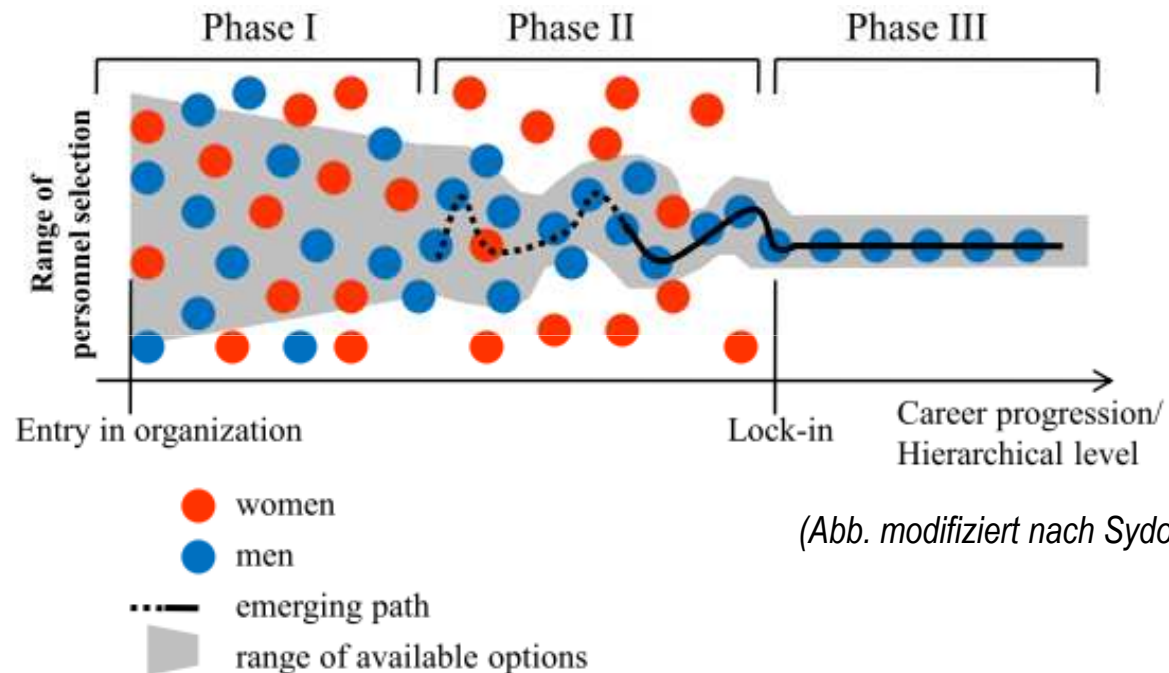


## 1. Forschungsfragen und -fokus

1. Perspektivwechsel: Fokus auf inkludierte Gruppe für Erkenntnisse über Reproduktions- und Stabilisierungslogik
2. Spezifik des Topmanagements
3. Organisationale Prozessperspektive unterbelichtet: Black box „demographic metabolism“ (Boone et al. 2004)
4. Empirische Forschung zu funktionalen Aspekten von „old boys’ clubs“
5. Unbewusste Beharrungskräfte „hinter dem Rücken“

## 2. Argumentation der Dissertation

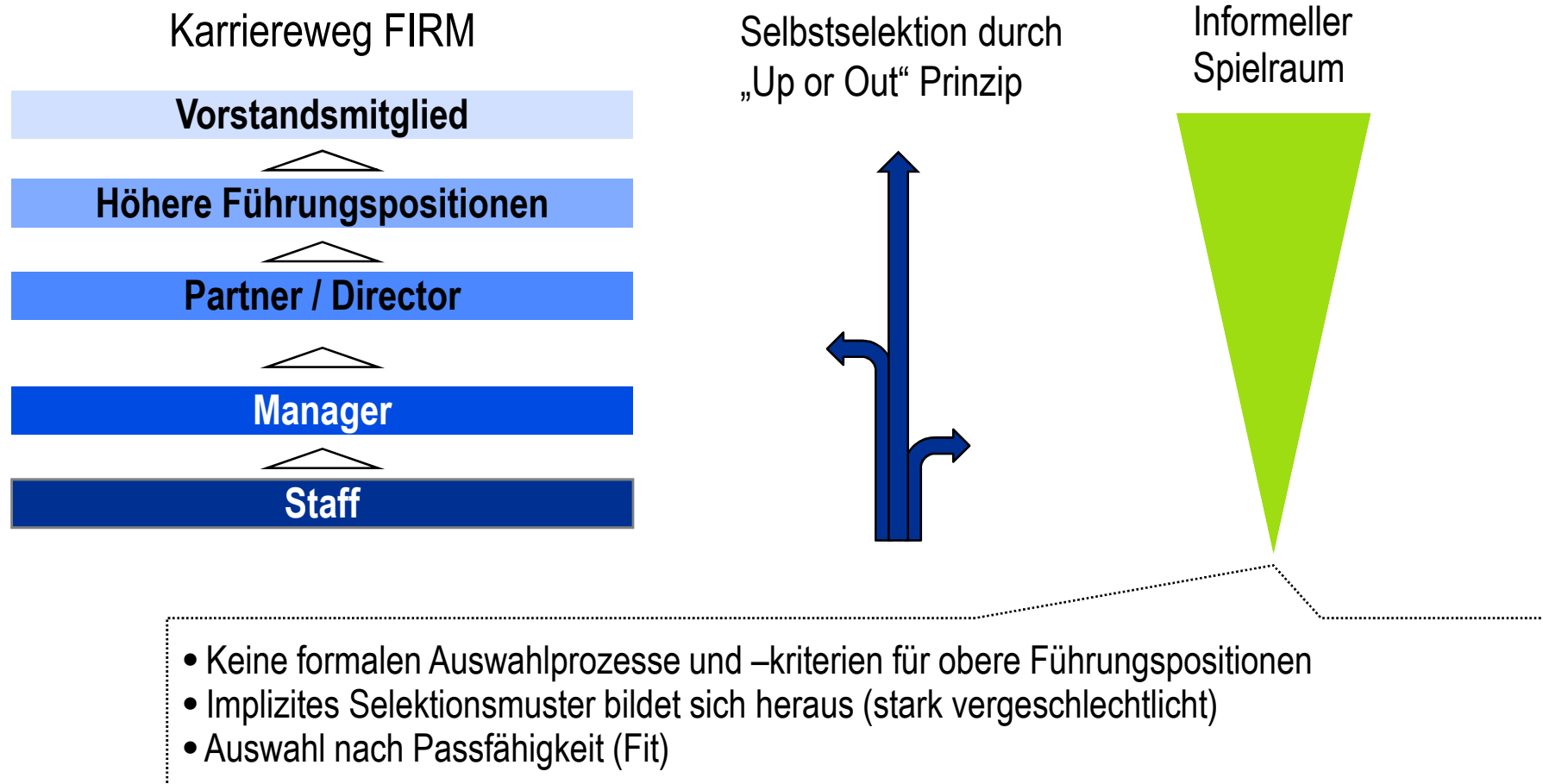
*Organisationen sind in der Auswahl ihrer obersten Führungskräfte pfadabhängig*



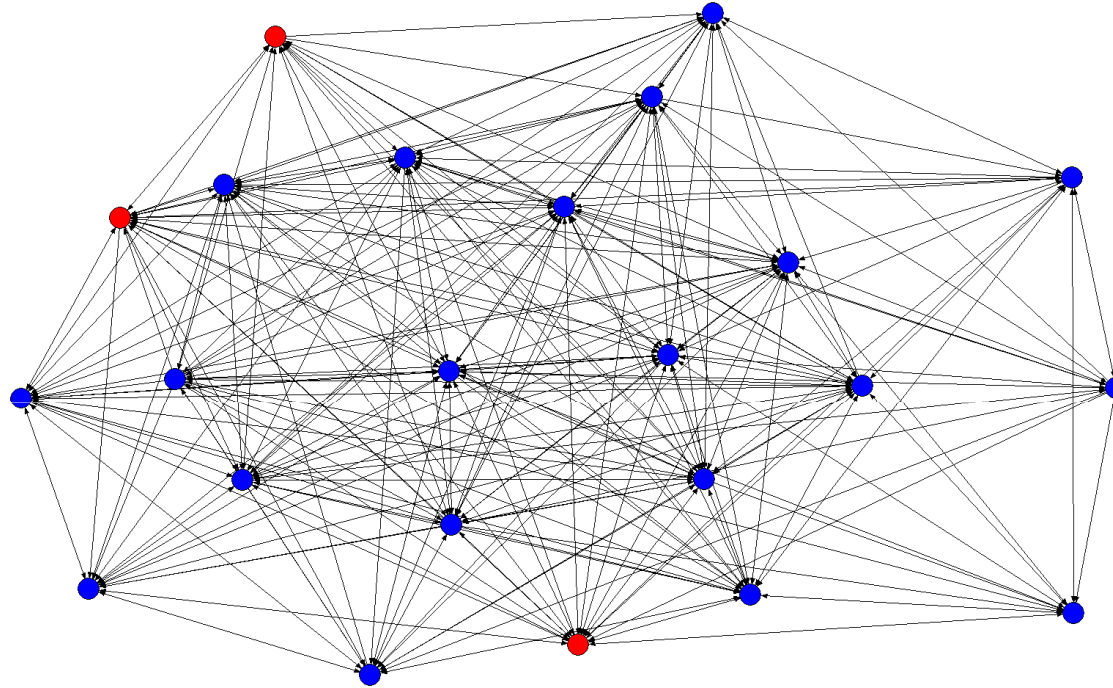
(Abb. modifiziert nach Sydow et al. 2009)

- Durch selbstverstärkende Dynamik bildet sich Selektionsmuster für oberste FK heraus
- Der immer gleiche Typ Mann wird in Topmanagement kooptiert

### 3.1. Erklärung: Verschränkung formaler und informeller Auswahlprozesse



## 3.2. Erklärung: Systemlogik Topmanagement

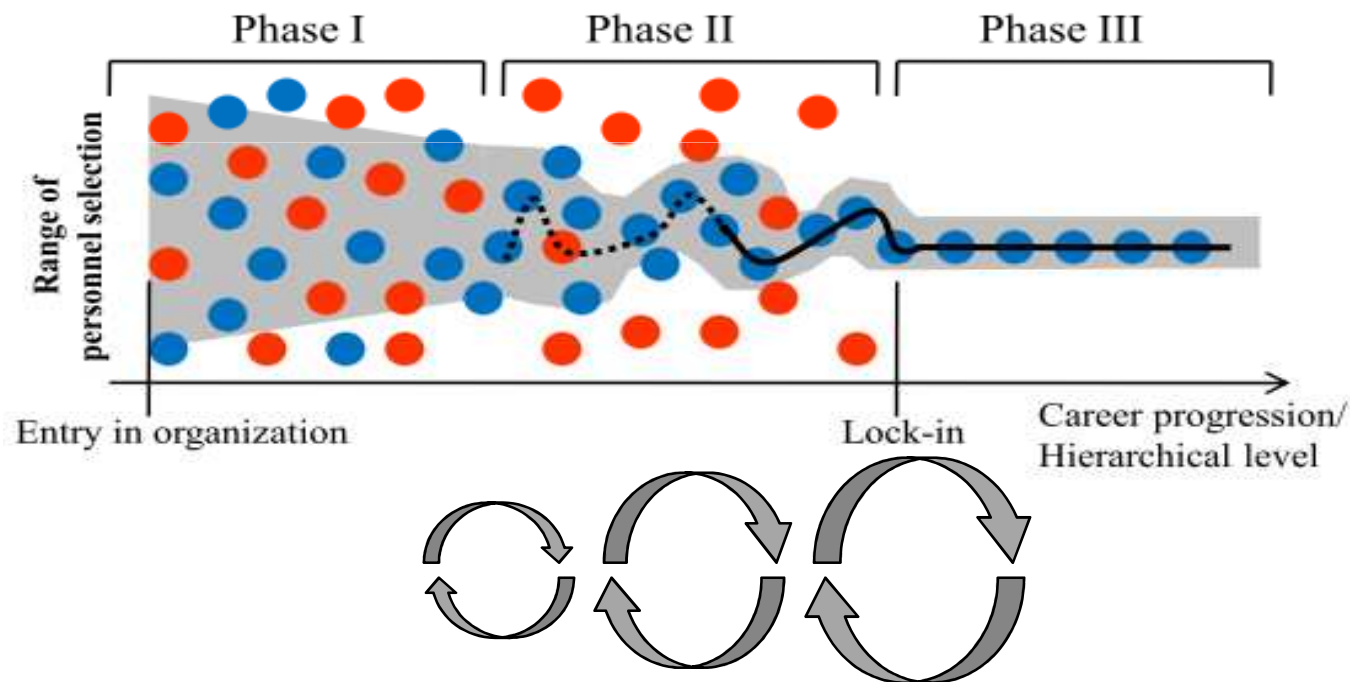


- Hohe Koordination: Führungssystem als „Gemeinschaft“ (Krell 1994)
- Einbindung d. Führungskraft „als ganze Person“ (**Hyperinklusion**)

*„Ein Leader [...] geht nicht aus m Unternehmen raus und legt den Mantel dann ab, sondern der ist **immer in diesem Mantel drin**, auch wenn der schläft, dann ist er ein Leader.“*

### 3.3. Erklärung: Pfadmechanismus Koordinations-effekte

- Maximale Koordination durch Fit & Bindung des „ganzen Menschen“ (Hyperinklusion)
  - Verhalten maximal erwartbar und reibungslos
- Zunehmender Nutzen der Homogenität für Topmanagement!



- Personalselektion verselbstständigt sich durch steigende Koordinationsgewinne

## 4. Konsequenzen und Fazit

### Steuerungsverlust durch selbstverstärkende Dynamik

*„Und je höher sie kommen, desto mehr packt sie das System. Und letztenendes sind die [Vorstände] und wie sie alle heißen nicht mehr die, die das System steuern. Das **System** steuert sich längst selbst. Das **hat sich verselbstständigt**. Da ist kein Menschenwille mehr dahinter, sondern da ist nur noch ein reiner Systemwille dahinter, und dem folgt man.“*

- **Lock-In:** Nutzen kippt in Dysfunktionalität: Veränderungsversuche scheitern
- 
- Viele Diversity Maßnahmen berücksichtigen nicht die systemischen Kräfte im Topmanagement
  - Diejenigen, die vom Pfad getrieben werden, können den Pfad kaum brechen
  - Notwendigkeit eines ‚exogenen Schocks‘: Frauenquote (u.a.)



**Vielen Dank!**

Kontakt:

[Philine.ErfurtSandhu@fu-berlin.de](mailto:Philine.ErfurtSandhu@fu-berlin.de)