

Tücken der

VON BÄRBEL SCHWERTFEGER

Stellen Sie sich vor, Sie sind Personalchef und haben einen Bewerber, der bereits in die engere Wahl gekommen ist. Doch bevor Sie ihm zusagen, wollen Sie ihn sich noch genauer ansehen. Paßt er zur Firma? Ist er ehrlich? Arbeitet er effizient? Dabei haben Sie zwei Möglichkeiten: Sie treffen sich ein Jahr lang zweimal wöchentlich mit dem Kandidaten zum Essen. Oder Sie sehen sich eine halbe Stunde in seiner Wohnung um, während er nicht da ist. Die meisten würden vermutlich die erste Variante wählen. Denn je mehr Zeit sie mit dem Bewerber verbringen, desto mehr erfahren sie über ihn und desto besser können sie entscheiden.

Nicht unbedingt, behauptet der amerikanische Journalist Malcolm Gladwell in seinem soeben in Deutschland erschienenen Buch „Blink – Die Macht des Moments“*. Anhand zahlreicher Geschichten und Experimente zeigt der amerikanische Journalist, daß wir oft denken ohne zu denken. In solchen Augenblicken läuft unser Gehirn auf Hochtouren, greift in Sekundenschnelle auf abgespeicherte Erfahrungen zurück und produziert scheinbar spontane Entscheidungen – wie zum Beispiel bei der Einschätzung von Personen.

So bat der Psychologe Samuel Gosling 80 Studenten an einem Persönlichkeitstest teilzunehmen. Danach sollten deren Freunde ihre Persönlichkeit anhand desselben Fragebogens beurteilen. Das Ergebnis war wenig überraschend: Sie konnten die Persönlichkeit ihres Freundes recht treffend beschreiben.

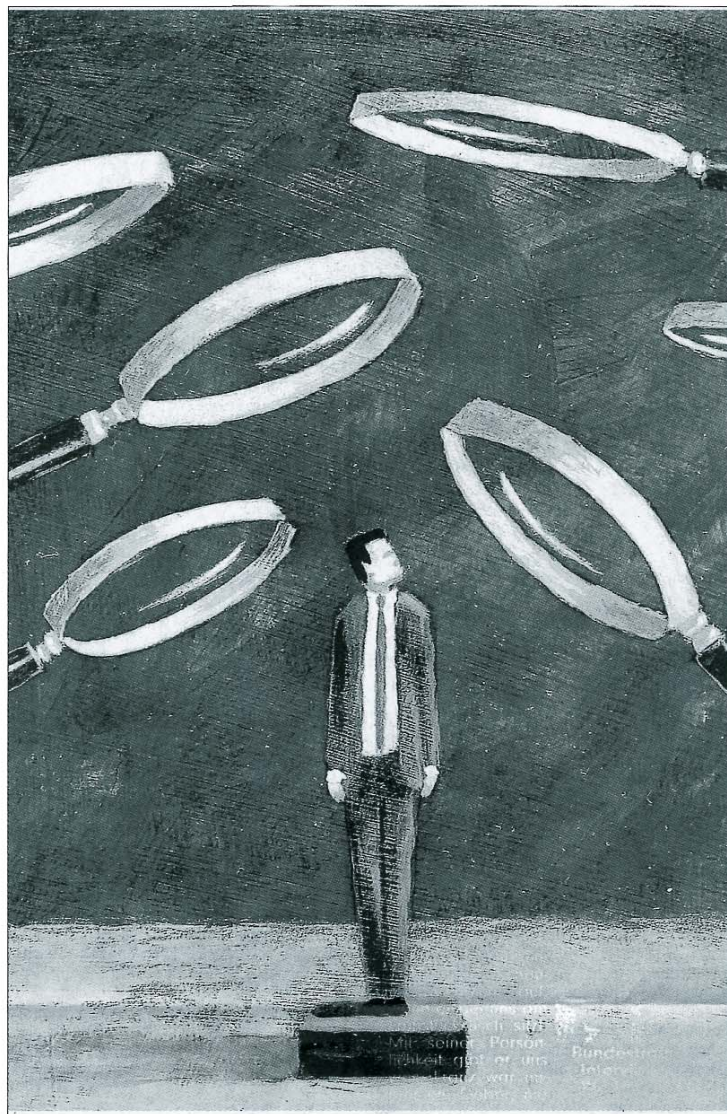
Im zweiten Teil des Versuchs sollten nun Testpersonen die ihnen völlig unbekannt Studenten beurteilen. Dafür konnten sie sich 15 Minuten in deren Wohnheimzimmern umsehen

Bei Personalentscheidungen sollte sich keiner auf sein Bauchgefühl verlassen

und mußten dann einige Fragen beantworten. Ist der Student ein gesprächiger Mensch? Arbeitet er gründlich? Tendiert er dazu, an anderen herumzumäkeln? Das Ergebnis war überraschend. Denn insgesamt konnten die Testpersonen die fremden Studenten sogar besser einschätzen als deren Freunde. Gladwells Schlußfolgerung: „Wenn Sie wissen wollen, ob ich gut zu Ihrer Firma passe, dann stöbern Sie ein bißchen in meiner Wohnung herum.“ Die Idee findet auch Oliver Maassen durchaus reizvoll. Schließlich sei jeder Personalmanager ein „kleiner Sherlock Holmes“ und auch er kenne solche „intuitiven Augenblicke“. „Da gibt es einen Bewerber, der im Assessment Center supergut abgeschnitten hat und trotzdem hat man ein ungutes Bauchgefühl“, erzählt der Leiter Talent Center bei der Hypo-Ver einsbank in München.

Und oftmals hätten sich seine Zweifel später auch bestätigt.

Intuitive Personalentscheidungen hält Maassen dennoch für falsch. Die Frage sei vielmehr, wie man die In-



Bewerber unter der Lupe: Personalauswahl als Fehlerquelle

FOTO: CORBIS

Intuition

tuition als zusätzlichen Aspekt bei der Personalauswahl miteinbeziehen könne. Sein Tip: Hat nur einer der Personalentscheider ein komisches Gefühl, sollte man es vergessen. Geht es den anderen ähnlich, dann gilt: Im Zweifel gegen den Kandidaten.

Ähnlich sieht es Peter Kruse. „Bei einer Person wäre ich immer sehr skeptisch“, sagt der Professor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Kämen jedoch mehrere Experten zum gleichen Urteil, sollte man die Sache ernst nehmen. „Viele Trüffelschweine finden den Trüffel“, erklärt Kruse. Dabei gebe es jedoch leider ein grundlegendes Mißverständnis. „Wir haben zwei Arten von Intuition“, betont der Geschäftsführer des Beratungsunternehmens nextpractice GmbH. Einmal stecke dahinter lediglich Naivität. Man macht etwas richtig, ohne eine Ahnung von dem Ganzen zu haben. „Echte Intuition“ sei dagegen die Summe der Lernerfahrungen am Rande der Überforderung – also in Situationen, in denen man intellektuell nicht mehr weiterkommt. Dahinter stecke ein langer Prozeß des Bewußtwerdens und Lernens, in dessen Folge das Gehirn komplexe Muster bildet, die einen dann in die Lage versetzen, in schwieriger Situation intuitiv richtig zu reagieren. „Das ist wie bei der Perle in der Auster“, sagt Kruse. „Die entsteht auch nur in einem langen Prozeß.“ Das Problem sei jedoch, daß man beide Formen der Intuition nicht auseinanderhalten kann. „Meist weiß man nicht, ob man einen Superexperten oder nur einen naiven Drauflos-Entscheider vor sich hat“, mahnt der Psychologe.

Dabei lauert gerade bei der Personalauswahl eine Fülle psychologischer Tücken. So gibt es zum Beispiel zahlreiche Belege dafür, daß Körpergröße insbesondere bei Männern mit

positiven Eigenschaften belegt ist. Während nur 14,4 Prozent aller Männer in den USA über 1,82 Meter groß sind, liege die Quote bei den Spitzenmanagern dagegen bei 58 Prozent, schreibt Blink-Autor Malcolm Gladwell und resümiert: Kleinwüchsigkeit ist ein Karrierehindernis. Dabei handle es sich keineswegs um bewußte Diskriminierung, sondern um ein unbewußtes Vorurteil.

Wie diese Vorurteile wirken, zeigt der Implicit Association Test (<https://implicit.harvard.edu/implicit/demo/>). Der Test mißt Blitzentscheidungen beim Sortieren von Wörtern. So tun wir uns zum Beispiel leicht, verschiedene Wörter wie „Firma“ oder „Wäsche“ den Kategorien „männlich oder Beruf“ oder „weiblich oder Familie“ zuzuordnen. Dagegen brauchen wir deutlich länger, wenn wir die Wörter den Kategorien „männlich oder Familie“ oder „weiblich oder Beruf“ zuordnen müssen. Denn diese Kategorien halten wir unbewußt für „nicht natürlich“ – selbst wenn dies in absolutem Widerspruch zu unseren bewußt formulierten Überzeugungen steht. Das Fatale daran ist, daß die unbewußten Einstellungen wiederum unser Verhalten bestimmen. So wird sich selbst die frauenfördernde Personalchefin gegenüber einer Bewerberin anders verhalten als gegenüber einem Bewerber, was diese wiederum spürt und sich ihrerseits anders verhält.

So verlockend Gladwells These von der intuitiv richtigen Entscheidung klingt: Personalmanager sollten lieber die Finger davon lassen. Das weiß auch Hirnforscher Peter Kruse: „Standardisierte Auswahlverfahren sind im Durchschnitt deutlich besser als eine Summe der Einzelentscheidungen.“

* Campus Verlag, Juni 2005, Frankfurt, 264 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-593-37779-9

„Da kann man ja gleich im Kaffeesatz lesen“

Über das Buch von Malcom Gladwell sprach Bärbel Schwertfeger mit dem Bremer Psychologen und Berater Professor Peter Kruse.

DIE WELT: In den USA ist das Buch bereits ein Bestseller. Liegt Intuition im Trend?
Peter Kruse: Intuition ist ein Topthema, weil die Menschen mit der Komplexität der Welt nicht mehr so einfach klarkommen. Die Suche nach scheinbar simplen Lösungen ist daher eine Reaktion auf Verunsicherung und Reizüberflutung.

Dann blenden wir Informationen konsequent aus und setzen auf spontane Entscheidungen. Eine so mißverständene Intuition ist schnell ein Highway to Hell.

DIE WELT: Sie bestreiten, daß es Intuition gibt?
Kruse: Nein, aber wenn sie wirklich hilfreich sein soll, muß sie das Ergebnis eines langen und durchaus schmerzhaften Lernprozesses sein. Die Menschen sollten lernen, sich mit der Komplexität auseinander zu setzen. Wir können heute keine

trivialen Lösungen mehr gebrauchen. Da kann man ja gleich im Kaffeesatz lesen.

DIE WELT: Wie kann man Intuition lernen?
Kruse: Nehmen wir mal an, Sie wollten zum intuitiven Experten für Pferde – zum Pferdeflüsterer – werden. Zuerst einmal sollten Sie jede Gelegenheit nutzen, möglichst häufig und auch in extremen Situationen mit Pferden in Kontakt zu kommen. Suchen Sie die Überforderung. Begleiten und beobachten Sie Menschen, die wirklich Ahnung von Pferden haben.

Versuchen Sie nicht, Erklärungen zu finden, sondern machen Sie Erfahrungen. Wenn Sie den Frust aushalten, wenig zu verstehen und dennoch mit voller Aufmerksamkeit dabei zu bleiben, dann bildet Ihr Gehirn die wertvollen Muster aus, die die Basis wirklicher Intuition sind.

DIE WELT: Das klingt anstrengend?
Kruse: Ist es auch. Wirkliche Intuition ist immer das Endergebnis eines sehr persönlichen Weges, bei dem man viele krisenhafte Situationen durchstanden hat.

Mit dem Märchen der anstrengungslosen und alles lösenden Entscheidung aus dem Bauch hat das nichts zu tun.

DIE WELT: Experte oder nicht. Was soll ein Bewerber tun, wenn er bei einem Job ein komisches Gefühl hat?
Kruse: Die Finger davon lassen. Sonst kämpft er sowieso ständig gegen seine eigene Erwartungshaltung an und wird alles nur durch die negative Brille sehen. Da hat selbst das beste Unternehmen keine Chance.