

Uwe Peter Kanning



**50 Strategien, die falschen
Mitarbeiter zu finden**
... und wie Sie es besser machen können

BELTZ

Leseprobe aus: Kanning, 50 Strategien, die falschen Mitarbeiter zu finden, ISBN 978-3-407-29036-6

© 2017 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36622-1>

Vorwort

Kennen auch Sie Unternehmen, in denen der Personalchef auspendelt, welche Bewerber zum Einstellungsinterview eingeladen werden oder in denen der Fachvorgesetzte die Bewerber wahlweise nach dem Sternzeichen, dem Händedruck oder der Größe des Ohrläppchens auswählt? Zugegeben, das ist in deutschen Personalabteilungen nicht gerade die Regel. Aber bestimmt kennen Sie Arbeitgeber, bei denen die Bewerbungsunterlagen mit detektivischem Gespür nach kleinsten formalen Fehlern durchforstet werden, man jedem Bewerber im Interview unterschiedliche Fragen stellt und am Ende ganz einfach aus dem Bauchgefühl auswählt. Vielleicht arbeiten auch Sie so oder so ähnlich? Herzlichen Glückwunsch, dann sind Sie hier genau richtig.

Im Jahr 2015 wurden in deutschen Unternehmen und Behörden etwa 3,4 Millionen neue Mitarbeiter eingestellt (Brenzel, Czepek, Kubis, Moczall, Rebien, Röttger, et al., 2016). Hinzu kommen interne Stellenbesetzungen, über deren Umfang bislang nichts bekannt ist. Gehen wir einmal davon aus, dass im Schnitt nur zehn Bewerbungen auf eine extern ausgeschriebene Stelle erfolgen, so liegt der Umfang der jährlich zu sichtenden Bewerbungsunterlagen bei mindestens 34 Millionen. Werden bei jeder Stellenbesetzung nur drei Bewerber zum Einstellungsinterview eingeladen, ergeben sich daraus mehr als zehn Millionen Einstellungsinterviews pro Jahr. Die tatsächliche Anzahl dürfte deutlich höher liegen, da zum einen firmenintern zu besetzende Stellen nicht öffentlich ausgeschrieben und zum anderen manche Stellen ohne Ausschreibung besetzt werden – z. B. weil Mitarbeiter in ihrem Bekanntenkreis Kandidaten anwerben.

Das durchschnittliche Bruttojahresgehalt vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer betrug im Jahr 2015 mehr als 43 000 Euro (Statistisches Bundesamt, 2016). Bei 3,4 Millionen Auswahlverfahren für externe Bewerber ergibt sich daraus die stattliche Summe von 146 Milliarden Euro. Pro Jahr werden an dieser Stelle also Investitionsentscheidungen im dreistelligen Milliardenbereich getroffen – eine beeindruckende Zahl, die eine ungefähre Vorstellung davon vermittelt, welche wirtschaftliche Bedeutung der Personalauswahl zukommt. Die wahre Summe liegt natürlich auch hier sehr viel höher, da die meisten Mitarbeiter weitaus länger als nur ein Jahr im Unternehmen verbleiben und zusätzlich zum Bruttojahresgehalt Arbeitgeberbeiträge für Kranken- und Sozialversicherungen zu berücksichtigen wären.

Dieser wirtschaftlich immens großen Bedeutung der Personalauswahl entsprechen die enormen wissenschaftlichen Anstrengungen, die über Jahrzehnte

hinweg unternommen wurden, um qualitativ gute Personalauswahlverfahren zu entwickeln. Pro Jahr erscheinen inzwischen mehr als 700 wissenschaftliche Publikationen rund um das Thema Personalauswahl.

So weit, so gut, könnte man nun denken, doch wie viele Erkenntnisse der Forschung gelangen tatsächlich dorthin, wo man sie praktisch nutzen könnte? Wie lange ist es her, dass in Ihrer Personalabteilung über die Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie zur Personalauswahl diskutiert wurde? Haben Ihre Führungskräfte jemals wissenschaftlich fundierte Literatur zurate gezogen, um sich auf die Sichtung von Bewerbungsunterlagen oder auf ein Einstellungsinterview vorzubereiten? Sind Sie schon einmal auf die Idee gekommen, einen erfahrenen Personalberater danach zu fragen, an welchen Forschungsergebnissen er sein Handeln ausrichtet?

Während wir in anderen Berufsfeldern, wie etwa der Medizin oder den Ingenieurwissenschaften, ganz selbstverständlich erwarten, dass die Protagonisten stets auf dem aktuellen wissenschaftlichen Stand sind, klafft im Personalwesen eine riesige Lücke zwischen Forschung und Praxis (Kanning, 2015a). Viele Entscheidungsträger wissen nicht, dass es einschlägige Forschung gibt, oder ignorieren die Befunde, weil sie glauben, mit ihrer Berufserfahrung die Aufgaben viel besser meistern zu können. Über Jahrzehnte hinweg entwickeln sich so Verhaltensroutinen, die in der Szene nicht mehr hinterfragt werden, obwohl sie oftmals suboptimale Lösungen liefern.

Ziel des vorliegenden Buches ist es, die Kluft zwischen Forschung und Praxis ein wenig zu verringern. Alle Interessierten sind eingeladen, sich einen Einblick in die spannende Welt der personalpsychologischen Forschung zu verschaffen und weitverbreitete Mythen der Personalauswahl zu hinterfragen. Das Buch richtet sich an all jene, die in Praxis, Studium und Ausbildung mit Fragen der Personalauswahl konfrontiert werden.

Wie bei jedem Manuskript aus der Feder des Autors mussten auch diesmal unzählige Tippfehler eliminiert werden. Dabei haben die Studentinnen der Wirtschaftspsychologie Alena Gude, Carolin Krumme und Lisa Varelmann sowie Frau Dipl.-Psych. Maren Horenburg unverzichtbare Hilfe geleistet. Ihnen allen sei an dieser Stelle noch einmal ganz recht herzlich gedankt.

Münster, im Sommer 2016

Uwe Peter Kanning

Grundeinstellung

Schlechte Personalauswahl beginnt bereits bei der Grundeinstellung der Verantwortlichen. Wer blind seiner Wahrnehmung vertraut und sich überdies für einen großen Menschenkenner hält, der hat bereits den Grundstein dafür gelegt, bei der nächsten Auswahlentscheidung daneben zu liegen. Menschenkenner benötigen keine differenzierten Methoden wie Leistungstests, strukturierte Interviews oder Assessment Center, und sie interessieren sich auch nicht für Forschungsergebnisse, weil sie sich selbst genügen. Der Glaube an die besondere Gabe der Menschenkenntnis wird allenfalls noch übertroffen von der Überzeugung, durch umfassende Erfahrung geradezu zwangsläufig zu einem hervorragenden Diagnostiker gereift zu sein. Da ist es nur folgerichtig, wenn kein Euro in die Analyse der Anforderungen eines Arbeitsplatzes oder gar in die Entwicklung eines strukturierten Interviewleitfadens investiert wird. All dies würde den freien Fluss der Intuition nur stören und den Meister beim Zelebrieren seiner Kunst irritieren. Der erfahrene Diagnostiker durchschaut jeden Winkelzug des Bewerbers und blickt geradewegs auf den Kern des Individuums. Dass die eigenen Auswahlentscheidungen letztlich immer richtig sind, versteht sich von allein, denn schließlich sieht man ja mit eigenen Augen, dass sich die eingestellten Bewerber später im Berufsalltag bewähren. So einfach kann Personalauswahl sein. Doch schauen wir uns die Strategien im Einzelnen an, denn nicht jeder von uns ist von vornherein mit wohliger Selbstgenügsamkeit gesegnet.

Strategie 1: Vertrauen Sie blind Ihrer Wahrnehmung

Im Alltag sind wir es gewohnt, unserer Wahrnehmung zu vertrauen, und in den meisten Fällen ist dies auch durchaus sinnvoll. Wer wissen möchte, ob er beim Verlassen des Hauses einen Regenschirm mitnehmen sollte, benötigt hierzu kein physikalisches Messinstrument, sondern wirft kurzerhand einen Blick aus dem Fenster. Wer unsicher ist, an welcher Kasse im Supermarkt er sich anstellen soll, betrachtet die Menge der wartenden Personen und überfliegt die Füllungen der Einkaufswagen, bevor er seine Wahl trifft. Auch wenn die Wahrnehmung nicht immer zur richtigen Entscheidung führt – zehn Minuten später beginnt es vielleicht zu regnen; in einer Warteschlange bezahlen drei Kunden mit einer EC-Karte – reicht unsere Wahrnehmung aus, um relativ gut durch den Alltag zu kommen. In den genannten Beispielen liegt das Problem weniger in der eigentlichen Wahrnehmung der Welt als vielmehr in unserer Interpretation (Wolken am Himmel)

bzw. Prognose zukünftiger Ereignisse (in der nächsten halben Stunde bleibt es noch trocken).

Es gibt jedoch viele Beispiele dafür, dass bereits in der Phase der eigentlichen Wahrnehmung ein falsches Abbild der Realität in unserem Kopf entsteht. Stellen wir uns beispielsweise an den Straßenrand und betrachten ein Auto, das in 100 Metern Entfernung auf uns zukommt, an uns vorbeifährt und schließlich hinter dem Horizont wieder verschwindet, so entsteht auf unserer Netzhaut der Eindruck, das Auto habe permanent seine Größe verändert. Erst scheint es immer größer zu werden und bald darauf wird es immer kleiner. Dass wir nicht glauben, dass das Auto seine Größe verändert, hängt letztlich mit Lernerfahrungen zusammen, die das Abbild der Realität in unserer Interpretation korrigieren. Jahrhundertlang haben die Menschen geglaubt, die Erde sei eine Scheibe. Zum einen ist es das, was der Beobachter wahrnimmt, zum anderen scheint die Scheibe das einfachste und plausibelste Modell zu sein. Erst die Erkenntnisse der Physik – letztlich also kollektive Lernerfahrungen – haben zu einem Wandel geführt. Heute wissen wir, dass die Erde eher einer Kugel ähnelt, auch wenn wir sie im Alltag kaum als solche erleben. Gleiches gilt für unsere Wahrnehmung des Sonnensystems. Von der Erde aus betrachtet sieht es so aus, als würde sich die Sonne um die Erde drehen. Auch das haben die Menschen jahrhundertlang so wahrgenommen und geglaubt. Forscher wie Kopernikus und Galilei brachten diese Weltsicht, die allzu sehr dem »gesunden Menschenverstand« entsprach, erst ganz allmählich zum Einsturz.

Wenn Lernerfahrungen unser Abbild der Realität nicht korrigieren, entsteht oft ein objektiv falscher Eindruck, der subjektiv jedoch als richtig erlebt wird. Ein Beispiel hierfür wäre der sogenannte autokinetische Effekt. Wer in einem völlig abgedunkelten Raum sitzt, in dem nach einiger Zeit ein kleiner Lichtpunkt erscheint, der nimmt schon bald eine Bewegung wahr. Der Lichtpunkt scheint seine Position zu verändern, obwohl er sich de facto nicht von der Stelle rührt. Dieser Effekt wird durch mindestens zwei Phänomene hervorgerufen. Zum einen bewegen sich die Augen des Betrachters, weshalb sich auch die Position des Lichtpunktes auf der Netzhaut verändert, zum anderen fehlen in dem dunklen Raum Bezugspunkte, wie etwa ein Fenster oder ein Tisch, von denen wir wissen, dass sie sich im Allgemeinen nicht bewegen. In einem schwach beleuchteten Raum würde sich aufgrund der Augenbewegung nicht nur die Position des Lichtpunktes auf der Netzhaut, sondern auch die Position des Fensters und des Tisches verändern, wobei die Relation zwischen den Objekten gleich bliebe. Hieraus entsteht der Eindruck von Stabilität, obwohl die bloße Netzhautinformation auf eine ständige Bewegung hindeutet.

Seit mehr als 100 Jahren beschäftigt sich die Wahrnehmungspsychologie mit diesen und ähnlichen Effekten, die uns eine Idee davon vermitteln, dass die Realität und unsere Wahrnehmung davon nicht deckungsgleich sind. Besonders ein-

Strategie 1:

Vertrauen Sie blind Ihrer Wahrnehmung

drücklich zeigt sich dies am Beispiel sogenannter Wahrnehmungstäuschungen. Schauen wir uns zur Verdeutlichung zwei einfache Beispiele visueller Täuschungen an (Abbildung 1). In Beispiel A sehen wir auf der linken Seite eine Anordnung weißer und schwarzer Quadrate, wobei innerhalb der schwarzen Quadrate wiederum einige kleine weiße Quadrate zu finden sind. Beim Betrachter entsteht so der Eindruck eines dreidimensionalen Gebildes. In der Mitte scheint etwas aus der Abbildung hervorzutreten. Zudem scheint es keine senkrecht oder waagrecht verlaufenden Linien zu geben. Die Linien wirken in vielfältiger Weise geschwungen. Erst wenn wir einige senkrechte und waagerechte Hilfslinien über die Abbildung legen (rechte Seite in Beispiel A), wird die Wahrnehmungstäuschung als solche entlarvt. Noch eindrucksvoller fällt die Täuschung in Beispiel B aus. Auf der linken Seite sehen wir eine schwarze Sonne, von der graue und schwarze Strahlen in die Peripherie ausgehen. Über diese Strahlen hinweg hat sich eine Art Schlange gelegt, durch welche die Strahlen immer wieder gebrochen werden. Die Schlange selbst wirkt gebogen, erinnert im weitesten Sinne an ein Kleeblatt. Wohl niemand, der dieses Bild betrachtet, kann erkennen, dass es sich bei der Schlange tatsächlich um mehrere konzentrische Kreise handelt, die von innen nach außen einen immer größeren Durchmesser besitzen. Dies wird erst deutlich, wenn wir die Schlange mit entsprechenden Kreisen überdecken (rechte Seite in Beispiel B).

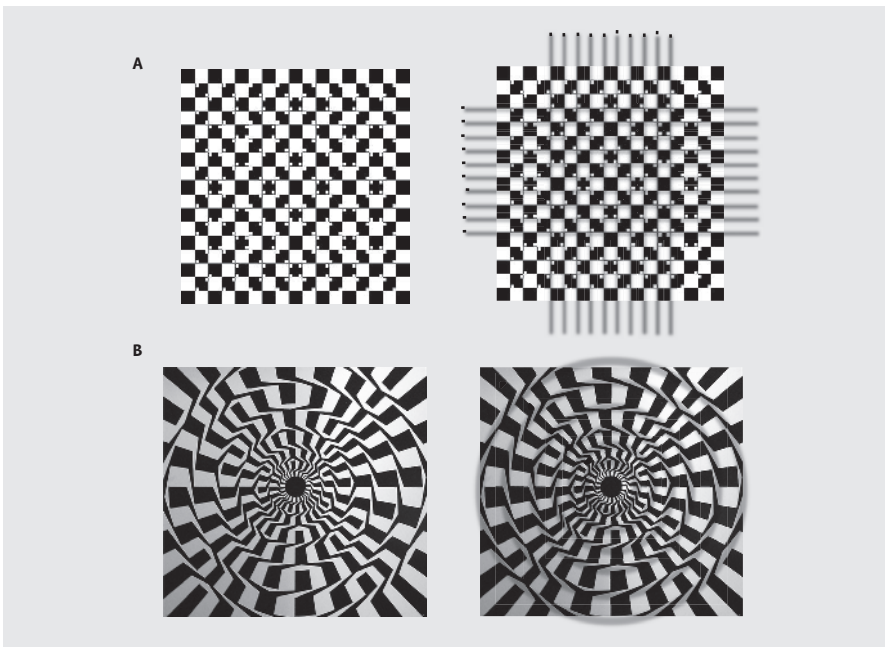


Abbildung 1: Beispiele für optische Wahrnehmungstäuschungen

Wahrnehmungstäuschungen können sich aber auch auf komplexere Sachverhalte beziehen. Über die Grenzen der Forschung hinaus ist z. B. das Phänomen der Change Blindness bekannt geworden. Es besagt, dass es uns schwerfällt, selbst massive Veränderungen zu erkennen, wenn wir unsere Aufmerksamkeit auf eine bestimmte Teilinformation lenken. Demonstriert wird dieser Effekt beispielsweise anhand eines kurzen Films (www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mvo): In einem Foyer vor einem geschlossenen Aufzug spielen zwei kleine Gruppen von Menschen ein Ballspiel, bei dem sich die Mitglieder der jeweiligen Gruppe gegenseitig den Ball zuwerfen. Die Aufgabe des Beobachters am Bildschirm besteht darin, die Anzahl der Ballwechsel zu zählen. Während der Film nun läuft und der Beobachter die Ballwechsel zählt, passiert etwas Merkwürdiges: Eine Person, die nicht am Spiel beteiligt ist, durchquert in einem Gorilla-Kostüm langsam den Raum, bleibt in der Mitte stehen, trommelt mit den Fäusten auf ihre Brust und geht wieder gemächlich aus dem Bild. Obwohl die Szene sich massiv verändert hat, bemerken die meisten Menschen die Veränderung nicht. Nachdem man sie über den Effekt aufgeklärt hat, dürfte es ihnen hingegen kaum noch gelingen, den Gorilla auszublen- den.

Das Phänomen der Change Blindness hat weitreichende Konsequenzen, etwa für die Einschätzung von Zeugenaussagen. Selbst wenn die Zeugen die gesamte Zeit vor Ort waren, können sie wichtige Informationen vollständig ausblenden und daher falsche Angaben machen. In einer kleinen Übung lässt sich dieses Phänomen in jedem Seminar leicht simulieren: Während der Dozent einen Vortrag hält, betritt eine fremde Person den Raum, geht hinter dem Dozenten vorbei, flüstert einer Seminarteilnehmerin etwas ins Ohr und verlässt den Raum wieder. Nach einiger Zeit bittet der Dozent die Seminarteilnehmer, das Aussehen der Person zu beschreiben und alle Informationen auf einen Zettel zu schreiben. In der Regel beschränken sich die Gemeinsamkeiten auf das Geschlecht der Person. Schon bei der Beschreibung der Kleidung oder der Frisur gehen die Meinungen weit auseinander. Möglicherweise ist ein Seminarteilnehmer durchaus in der Lage, die Person weitgehend richtig zu beschreiben. Doch nehmen wir einmal an, es würde anschließend eine Zeugenbefragung stattfinden. Woher soll die Polizei wissen, welche der Aussagen vollständig richtig ist? Die subjektive Sicherheit, mit der die Teilnehmer ihre Aussage treffen, sagt leider nichts über deren Wahrheitsgehalt aus. Auch in den klassischen Untersuchungen zum Effekt der Change Blindness sind sich die Teilnehmer vollkommen sicher, keinem Wahrnehmungsfehler auf- gegessen zu sein.

Die Forschung zur menschlichen Wahrnehmung und Urteilsbildung hat über Jahrzehnte hinweg viele weitere Effekte beschrieben. Sie alle verdeutlichen uns, wie fehleranfällig unser Urteil im Allgemeinen und unsere Beurteilung anderer Menschen im Besonderen ist (vgl. Kanning, 1999; Kanning, Hofer & Schulze Will-

Strategie 1:
Vertrauen Sie blind Ihrer Wahrnehmung

brenning, 2004). Dies hat weitreichende Konsequenzen für die Personalauswahl. Wichtige Informationen über einen Bewerber werden übersehen oder im Vergleich zu belanglosen Informationen falsch gewichtet, die Kandidaten werden nicht an ihrer Eignung für die Stelle gemessen, sondern daran, wie sie sich im Vergleich zu den Mitbewerbern schlagen. Hinzu kommt das Problem, dass nicht alle Entscheidungsträger im Unternehmen dieselben Maßstäbe anlegen und die wahrgenommene Eignung eines Bewerbers daher maßgeblich davon abhängt, wer ihn bewertet (vgl. Tabelle 1).

Effekt	Problem in der Personalauswahl
Selektive Wahrnehmung	Wichtige Informationen über einen Bewerber werden übersehen, weil man sich auf weniger wichtige Informationen konzentriert (z. B. Lücke im Lebenslauf oder Aussagen zu Hobbys im Einstellungsgespräch).
Bezugssystemeffekt	Die Bewertung des Bewerbers orientiert sich nicht an den Anforderungen der Stelle, sondern am individuellen Wertesystem des Entscheidungsträgers. So mag es z. B. sein, dass der Personalchef strenger beurteilt als eine jüngere Personalreferentin. Je nachdem, wer von den beiden das Interview führt, wird derselbe Bewerber abgelehnt oder eingestellt, obwohl er objektiv betrachtet in beiden Fällen gleich gut bzw. schlecht geeignet ist.
Kontrasteffekt	Der Bewerber wird nicht in Bezug auf die Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle, sondern direkt im Vergleich zu seinen Mitbewerbern bewertet. Ein Bewerber, der unvoreilhaft gekleidet ist, erscheint so von vornherein suspekt und wird es schwerer haben, im Einstellungsgespräch zu überzeugen. Umgekehrt mag aber auch der »Einäugige unter den Blinden« als besonders geeignet erscheinen, obwohl bei kritischer Betrachtung nicht einmal er für die Stelle geeignet ist.
Assimilations-effekt	Kleine Unterschiede zwischen den Bewerbern oder kleinere Abweichungen zwischen den Anforderungen der Stelle und den Eigenschaften eines Bewerbers werden ignoriert, obwohl bei manchen Stellen schon kleine Unterschiede eine große Wirkung entfalten können. Ist beispielsweise Bewerber A zu zwei Prozent besser geeignet als Bewerber B, so ist dies bei der Besetzung einer Pförtnerstelle vielleicht unerheblich. Geht es jedoch um die Stelle eines Investmentbankers, so mag dies in der Jahresbilanz schnell einen siebenstelligen Betrag ausmachen.

Tabelle 1: Klassische Wahrnehmungsphänomene und ihre Bedeutung in der Personalauswahl

Die größte Gefahr liegt im mangelnden Problembewusstsein der Verantwortlichen. Wer blind seiner Urteilsbildung vertraut, sieht keinerlei Veranlassung, etwas zu ändern. Eine Studentin der Wirtschaftspsychologie berichtete beispielsweise von ihrer Begegnung mit einer jungen Personalerin, die in einem sehr bekannten deutschen Unternehmen für die Auswahl der Auszubildenden zuständig war. Kurz nachdem sie in ihre neue Funktion eingeführt wurde, verkündete die »Expertin« stolz, dass sie einen geeigneten Bewerber schon daran erkennen könne, wie er aus dem Fahrstuhl steigt. Wer sich derart selbst überschätzt, dürfte weitgehend lernresistent geworden sein. Fehlentscheidungen, die das Unternehmen letztlich viel Geld kosten werden und die Bewerber ungerecht behandeln, sind hier bereits programmiert. Leider ist Macht gepaart mit Inkompetenz auch im Personalwesen eine explosive Mischung. Wer unreflektiert seiner Wahrnehmung vertraut, sollte konsequenterweise auch glauben, dass die Erde eine Scheibe ist und die Sonne sich um die Erde dreht.

Aber so weit werden wohl nur die wenigsten gehen. Offenbar haben die meisten durchaus gelernt, dass nicht alles im Leben so ist, wie es sich auf den ersten oder zweiten Blick darstellt. Sie haben gelernt, dass es manchmal besser ist, nicht der eigenen Wahrnehmung zu vertrauen. Hier liegt eine erste Chance zur Professionalisierung der Personalauswahl. Nicht jede Seele ist aus Sicht der professionellen Personalauswahl verloren, nur weil sie prinzipiell an die Objektivität der eigenen Wahrnehmung glaubt. So mancher wäre sicherlich bereit, etwas zu lernen, wenn er denn wüsste, dass ihm unbewusst Fehler unterlaufen. An dieser Stelle setzt die Intervention an. Wer bei der Personalauswahl Entscheidungen trifft, sollte für diese Aufgabe geschult werden. Die wenigsten haben sich in ihrem Studium oder in ihrer Berufsausbildung mit Wahrnehmungstäuschungen oder Urteilsfehlern auseinandergesetzt. Dies gilt es in Weiterbildungen nachzuholen. Praktische Übungen hierzu finden sich bei Kanning, Hofer und Schulze Willbrenning (2004).



Tipps für die Praxis

- Schulen Sie in Ihrem Unternehmen die Menschen, die mit der Personalauswahl betraut sind. Dies gilt unabhängig von der Erfahrung und dem Status der Betroffenen, da in der Regel keine grundlegenden Kenntnisse zur menschlichen Wahrnehmung vorliegen.
- Informieren Sie in der Schulung über klassische Wahrnehmungstäuschungen. Das ist in der Regel unterhaltsam und öffnet viele Teilnehmer dafür, sich kritisch mit ihrer eigenen Wahrnehmung auseinanderzusetzen.
- Bringen Sie die Teilnehmer in Übungen dazu, selbst Wahrnehmungsfehler zu begehen. So erkennen sie, dass derartige Fehler nicht nur anderen Menschen unterlaufen, sondern auch ihnen selbst (vgl. Kanning, Hofer & Schulze Willbrenning, 2004).

Strategie 2:

Glauben Sie fest daran, ein Menschenkenner zu sein

- Verdeutlichen Sie, dass die Fehleranfälligkeit der menschlichen Wahrnehmung eine Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Methoden der Personalauswahl erfordert: Weil wir alle Fehler machen, benötigen wir diagnostisches Wissen und diagnostische Methoden, um bessere Personalentscheidungen treffen zu können.
 - Mitarbeiter, die sich letztlich als lernresistent erweisen, sollten von dem Prozess der Personalauswahl ausgeschlossen werden.
-

Strategie 2: Glauben Sie fest daran, ein Menschenkenner zu sein

Nach einer Abendveranstaltung zum Thema Personalauswahl mit mehr als 100 Unternehmern gesellt sich ein älterer Herr zu einer kleinen Gruppe um den Referenten und will nun auch seine Erkenntnisse loswerden: »Das ist ja alles gut und schön, was Sie berichtet haben, aber wissen Sie, bei mir im Unternehmen ist das alles viel einfacher. Wenn ich neue Azubis auswähle, sortiert meine Frau zu Hause erst mal alle Mädchen aus. Mädchen sind keine guten Handwerker. Wenn ich dann abends aus dem Betrieb komme, gucke ich mir kurz die restlichen Mappen an und suche mir die Jungs raus, bei denen der Vater Handwerker ist, das sind die Besten.« Befragt danach, ob er denn schon jemals ein Mädchen als Auszubildende eingestellt habe, antwortet er stolz: »Nein, natürlich nicht. Mit denen kann man nichts anfangen.« – Offensichtlich ein Menschenkenner.

Doch es geht auch anders herum: Eine Studentin der Wirtschaftspsychologie berichtet von ihrem Praktikum in einem produzierenden Unternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitern. In der Personalabteilung arbeiten zehn Frauen und kein einziger Mann. Als sie die Personalchefin darauf anspricht, antwortet diese freimütig, dass sie es vor Jahren mal mit einem Mann versucht habe. Der wäre zu nichts zu gebrauchen gewesen. Seither würde sie nur noch Frauen einstellen.

Unser drittes Beispiel für gelebtes Menschenkennertum ist in einem Pharma-Unternehmen angesiedelt. Hier werden die Bewerber gefragt, welches Lieblingstier sie besitzen – alternativ ließe sich sicherlich auch nach der Lieblingsfarbe, der Lieblingsmusik oder dem Lieblingsfilm fragen. Die Auswertung der Antworten ist mehr als simpel: Wer als geeignet eingestuft werden will, muss einfach ein Tier nennen, das auch zu den Lieblingstieren der Interviewerin gehört. Wer kleine Katzenkinder liebt, kann doch kein schlechter Informatiker sein, oder?

Die Beispiele sind im Grunde genommen so absurd, dass die meisten Personaler sie sofort als Ausdruck einer schlechten Auswahlpraxis identifizieren können. Doch das Menschenkennertum steckt in jedem von uns. Zu verführerisch ist das wohlige Gefühl, nach der tausendsten Bewerbungsmappe, dem fünfhundertsten Interview oder dem hundertsten Assessment Center andere durchschauen zu kön-

nen. Wer viele Menschen in seinem (beruflichen) Leben kennengelernt hat, muss doch eigentlich zwangsläufig zu einem Menschenkenner werden, oder nicht? Leider ist das zu einfach gedacht. Ebenso gut ließe sich behaupten, die tägliche Aufnahme von Nahrung würde dazu führen, dass ein jeder von uns früher oder später zum Gourmet reife.

Wie sehr Menschen im Alltag immer wieder daneben liegen, wenn es um die Einschätzung ihrer Artgenossen geht, verdeutlichen spektakuläre Fälle menschlicher Fehleinschätzung, die durch die Medien gehen. Man denke hier etwa an den gelernten Postboten Gerd Postel, der einige Jahre als Priester, Jurist, Hausarzt und schließlich sogar als Oberarzt in einer psychiatrischen Klinik gearbeitet hat, obwohl er nicht einmal einen Schulabschluss vorweisen konnte, der zur Aufnahme eines entsprechenden Studiums berechtigt hätte. Ein paar gefälschte Dokumente, sicheres Auftreten und das vermeintliche Menschenkennertum seiner Umwelt haben für den großen Bluff ausgereicht. Offenbar wurde seine Eignung für die verschiedenen Tätigkeiten nicht einmal ansatzweise hinterfragt. Die Entscheidungsträger haben sich vielmehr darauf verlassen, dass sie in einem Gespräch sehr gut erkennen, mit wem sie es zu tun haben. Offenkundig lagen sie mit dieser Einschätzung völlig falsch. Ebenso falsch übrigens wie die zahlreichen Kollegen und Klienten, die in Postel offenbar genau denjenigen gesehen haben, der in seinem Auftreten zur fraglichen Position passte.

Ein noch viel eindrucksvolleres Beispiel lieferte vor einigen Jahren Joseph Fritzl, dessen Leben weltweit für Entsetzen sorgte. Joseph Fritzl schien über viele Jahre hinweg ein unauffälliger Zeitgenosse zu sein. Er war verheiratet, hatte mehrere Kinder und betrieb eine Gaststätte und einen Campingplatz. Niemand wäre auf die Idee gekommen, dass er neben diesem Leben in der Öffentlichkeit auch ein Parallelleben in einem Kellerverließ führte. Hier hielt er über 24 Jahre lang seine Tochter gefangen, die er immer wieder vergewaltigte und die im Keller sieben Kinder austrug. Obwohl es sich bei Joseph Fritzl um einen Menschen handelt, der ein unfassbar abnormes Verhalten zeigte, fiel er seinen Mitmenschen nicht sonderlich auf. Die meisten dieser Menschen hätten wohl niemals geglaubt, dass gerade ihnen eine solche Fehleinschätzung unterlaufen könne.

Ähnliches spielt sich jeden Tag ab. In Deutschland gibt es viele tausend Männer, die ihre Töchter sexuell misshandeln, im Alltag aber als unbescholtene Bürger und hilfsbereite Kollegen oder gar Freunde gelten. Schätzungen aus der Rechtsmedizin gehen davon aus, dass in Deutschland pro Jahr mindestens tausend Tötungsdelikte verübt werden, die nicht in die Statistik einfließen, weil eine natürliche Todesursache diagnostiziert wurde. Auch diese Täter leben unter uns, haben Vorgesetzte, Kollegen, Bekannte, Nachbarn oder Freunde. Wie viele Menschen gibt es wohl in Deutschland, die von ihren Lebenspartnern betrogen werden, obwohl sie ihnen dies niemals zutrauen würden? Auch wenn es ein wenig zynisch klingen