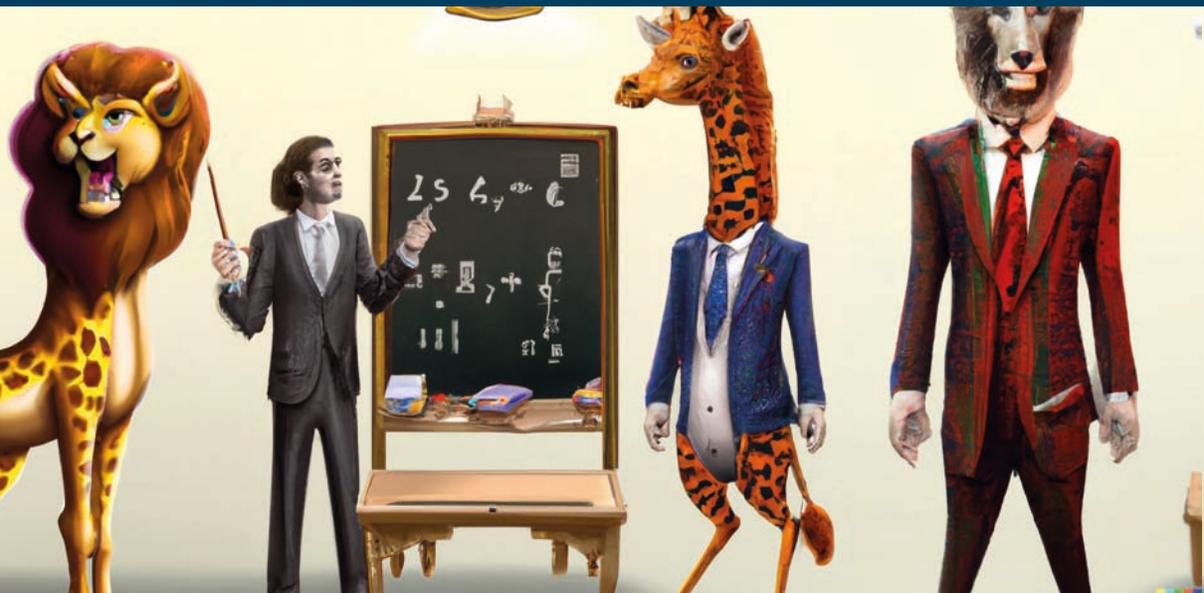


Uwe Kanning

Wider alle Vernunft

Coaching und HR-Management auf Abwegen



PABST

Uwe Peter Kanning

Wider alle Vernunft
Coaching und HR-Management auf Abwegen

Wider alle Vernunft

Coaching und HR-Management
auf Abwegen

von

Uwe Peter Kanning



PABST SCIENCE PUBLISHERS
Lengerich/Westfalen

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.



© 2023 Pabst Science Publishers · D-49525 Lengerich/Westfalen

🌐 www.pabst-publishers.com

✉ pabst@pabst-publishers.com

Print: ISBN 978-3-95853-812-2

eBook: ISBN 978-3-95853-813-9

Layout: Patrick Orths

Lektorat: Annika Korte

Titelbild: A giraffe in a suit explains elementary mathematics on a blackboard to lions in a suit, digital art, light background, very detailed. –
Anni Koa x DALL-E outpainting

Druck: KM-Druck 2.0, D-64823 Groß-Umstadt

INHALT

Vorwort	9
1 Einführung in die Welt des Irrationalen	11
1.1 Anleitung für Scharlatane	11
1.2 Anleitung für kritische Geister	17
2 Peer-Recruitment	20
2.1 Auswahl von Bewerbern durch Kollegen	20
2.2 Forschung.....	23
2.3 Fazit.....	27
3 Bauklötzchen in der Personalauswahl.....	29
3.1 Lego & Co.....	29
3.2 Marketing.....	33
4 Analyse von Geburtsdaten	36
4.1 Alltägliche Formen der Altersdiskriminierung	36
4.2 Astrologie.....	38
4.3 Personality Check.....	40
4.5 Fazit.....	44
5 Enneagramm	48
5.1 Zahlenmystik und geometrische Kreativität.....	48
5.2 Forschung.....	58
5.3 Vermarktung	64
5.4 Fazit.....	67
6 Symbolon-Coaching	68
6.1 Methode	68
6.2 Marketing.....	78
6.3 Fazit.....	81
7 Sprachanalyse	83
7.1 Grundlagen	83
7.2 Künstliche Intelligenz	86
7.3 Probleme.....	87
7.4 Produkte	93
7.5 Vermarktung	99
7.6 Fazit.....	101
8 Analyse der Körpersprache über künstliche Intelligenz	104
8.1 Grundlagen	104
8.2 Körpersprache und Persönlichkeit	106
8.3 Wirkung von Gesichtern	113

8.4	Urteilsfehler aufgrund des Aussehens	117
8.5	Körpersprache und beruflicher Erfolg	119
8.6	Wirkung auf Bewerber	120
8.7	Marketing	122
8.8	Fazit	123
9	Microexpressions	124
9.1	Ausdruck von Emotionen in der Mimik	124
9.2	Versteckte Emotionen	129
9.3	Trainings zum Erkennen versteckter Emotionen	132
9.4	Erkennen von Lügen	134
9.5	Vermarktung	140
9.6	Fazit	143
10	Transaktionsanalyse	147
10.1	Entstehungsgeschichte und Überzeugungen	147
10.2	Konzepte	149
10.3	Diagnostik	160
10.4	Intervention	164
10.5	Wirkung	165
10.6	Fazit	167
11	Entwicklungsstufen nach Graves	169
11.1	Grundlagen	169
11.2	Begründungsversuche	177
11.3	Weiterentwicklungen	182
11.4	Vermarktung	185
11.5	Fazit	189
12	Timeline	191
12.1	Grundlagen	191
12.2	Vermarktung	192
12.3	Varianten	193
12.4	Scheinbelege	205
12.5	Fazit	206
13	Neue Russische Methoden	207
13.1	Alte Methoden	207
13.2	Neue Methoden	210
13.3	Fazit	213
14	Lichtsprache	214
14.1	Grundlagen	214
14.2	Produkte und Anwendung	216
14.3	Marketing	219
14.4	Forschung	220
14.5	Fazit	221

15	Spirit of Energy®	222
15.1	Wurzeln.....	222
15.2	Methode	226
15.3	Vermarktung	228
15.4	Fazit.....	229
16	The Work™	232
16.1	Methode	232
16.2	Forschung.....	234
16.3	Denken vs. Handeln	239
16.4	Mythos und Ideologie.....	241
16.5	Marketing.....	243
16.6	Fazit.....	244
17	Dirigieren.....	245
18	Organisationsaufstellung.....	252
18.1	Varianten der Organisationsaufstellung.....	252
18.2	Wirkmechanismen	262
18.3	Forschung.....	268
18.4	Vermarktung	275
18.5	Fazit.....	278
19	Coaching mit Tieren	280
19.1	Die Rolle von Tieren als Co-Coach.....	280
19.2	Forschung.....	285
19.3	Vermarktung	293
19.4	Fazit.....	297
20	Quantenphysikalische Unternehmensberatung.....	299
20.1	Grundbegriffe der Quantenphysik und Fehldeutungen	299
20.2	Nutzung von Quantenphysikmetaphern in der Beraterszene	304
20.3	Marketing.....	312
20.4	Fazit.....	315
21	Neuroschnickschnack.....	318
21.1	Grundlagen	318
21.2	Neurowissenschaftliche Verkaufsstrategien	326
21.3	Fazit.....	330
	Literaturverzeichnis.....	332

Vorwort

Als im Jahre 2013 das Buch „Wenn Manager auf Bäume klettern – Mythen der Personalentwicklung und Weiterbildung“ erschien, bin ich eigentlich davon ausgegangen, dass dies die letzte Monografie sei, in der ich mich mit absurden Methoden der Personalarbeit beschäftigen würde. Nach „Wie Sie garantiert nicht erfolgreich werden“ (2006) und „Von Schädeldeutern und anderen Scharlatanen“ (2010) schien mir der Acker hinreichend bestellt zu sein. In der Zwischenzeit bin ich eines Besseren belehrt worden.

Auf der einen Seite waren noch nicht alle Klassiker der Unvernunft gerichtet worden, auf der anderen Seite sind neue Ansätze in den Fokus gerückt, die das Potenzial für einen Klassiker der Zukunft in sich tragen. Und so kam es, dass nun ein viertes Buch notwendig wurde. Die Bandbreite der vorgestellten Ansätze ist recht groß. Sie reicht von der Personalauswahl bis zum Führungskräfte-Coaching. Traditionelle Ansätze wie die Transaktionsanalyse oder das Enneagramm kommen ebenso auf den Seziertisch wie vergleichsweise junge Pflänzchen der Einfalt: Symbolon oder der Einsatz von Bauklötzchen im Einstellungsinterview. Zwei alte Bekannte sind auch wieder mit an Bord: die Organisationsaufstellung und das Coaching mit Tieren. Dies war notwendig, da in den letzten Jahren immer wieder gern behauptet wurde, dass die Forschung inzwischen die Wirksamkeit dieser Methoden belegen würde. Wir dürfen gespannt sein.

Nicht alle Methoden, die hier vorgestellt werden, sind von vornherein völliger Unfug. Manche, wie etwa die KI-gestützte Sprachanalyse oder Microexpressions, tragen durchaus das berühmte Fünkchen Wahrheit in sich, das allerdings von ihren Protagonisten gern als ein lodernes Feuer vermarktet wird. Andere, wie etwa die Neuen Russischen Methoden, lassen aufgeklärte Zeitgenossen schlichtweg fassungslos zurück.

Ziel des Buches ist es nicht, überzeugte Anhänger der verschiedenen Ansätze auf den Pfad der Tugend zurückzulenken. Dies kann und wird nicht gelingen. Hierzu bedürfte es in manchen Fällen vielleicht schon eher eines Exorzisten. Nein, dieses Buch richtet sich vielmehr an all jene, deren Seelen noch nicht verloren sind, also z. B. junge Menschen, die in das Berufsfeld der Personalarbeit einsteigen wollen oder alte Hasen und Häsinnen, die hin und wieder ein paar Argumente benötigen, um den zahlreichen Versuchungen des Marktes widerstehen zu können.

Im Folgenden wird aus sprachästhetischen Gründen nicht „gegendert“. Selbstverständlich sollten sich dennoch alle Menschen gleichermaßen angesprochen fühlen.

Ich bedanke mich an dieser Stelle bei denjenigen, die mir immer wieder schöne Hinweise auf verrückte Ansätze der Personalarbeit zukommen lassen – insbesondere Frau Dipl.-Psych. Bärbel Schwertfeger und Herr Dipl.-Psych. Rouven

Schäfer. Darüber hinaus bedanke ich mich bei all denen, die geholfen haben, das Buchmanuskript von der üblichen Tippfehlerplage zu befreien: Malien Arndt, Julian Lohrmann, Rabea Schulte, Karen Topphoff. Wie gut ihr euren Job gemacht habt, vermag nur der zu erkennen, der weiß, wie das Manuskript vor dem Druck aussah. Herzlichen Dank!

Münster, im Frühjahr 2022

Uwe Peter Kanning

1 Einführung in die Welt des Irrationalen

Das vorliegende Buch kann aus zwei verschiedenen Perspektiven gelesen werden. Entweder sind Sie ein (angehender) Scharlatan und suchen den wirtschaftlichen Erfolg auf einem Markt, der ein besonders großes Entfaltungspotential für Blender bietet oder aber Sie sind einer von den Guten und wollen sich vor Blendern schützen. Nehmen wir im Folgenden zunächst die erste Perspektive ein.

1.1 Anleitung für Scharlatane

Sie haben ein Studium absolviert, das Sie geradewegs in die Arbeitslosigkeit führt? Sie wollten eigentlich immer Psychologie studieren, aber Ihr Notendurchschnitt hat nicht für einen Studienplatz gereicht? Sie sind Heilpraktiker oder Astrologin und wollen von Ihrem Einkommen endlich gut leben können? Sie lieben Pferde, Hunde oder Katzen und wollen Ihr Hobby zum Beruf machen? Sie waren Leistungssportler und stehen jetzt mit 35 Jahren vor dem beruflichen Nichts? Sie sind der geborene Menschenkenner und wollen, dass die Welt von Ihrer besonderen Begabung profitiert? Sie waren schon in der Schule gut darin, andere Leute übers Ohr zu hauen und wollten Ihre Begabungen im Beruf zur vollen Entfaltung bringen? – Keine Sorge, Ihnen kann geholfen werden! Werden Sie doch einfach „Coach“ – oder besser noch „Business-Coach“. Heuern Sie in einer Unternehmensberatung an und spezialisieren Sie sich auf das Thema Personal. Alternativ können Sie auch versuchen, den Weg durch die Instanzen zu gehen. Sie starten als Personalreferent in einem kleinen Unternehmen und arbeiten sich dann im Laufe der Jahre ohne jede qualifizierte Weiterbildung zum Personalchef eines Mittelständlers hoch. Spätestens jetzt haben Sie Ihr Ziel erreicht. Schon nach wenigen Jahren wird niemand mehr danach fragen, ob Sie das, wofür Sie bezahlt werden, auch wirklich können.

Natürlich könnten Sie auch ein qualifiziertes Studium absolvieren, wissenschaftliche Studien lesen, sich stetig vor dem Hintergrund der Forschung weiterbilden und in Ihrem eigenen Unternehmen Auswahlverfahren, Trainings und Coachings professionell evaluieren lassen. Aber warum sollten Sie sich so viel Mühe machen, wenn es in dieser Branche doch auch sehr viel einfacher geht (Kanning, 2015)? Kaum ein Arbeitgeber oder Kunde wird später entsprechende Erwartungen an Sie richten. Wer das Personalwesen verstehen will, der stellt sich am besten ein großes Krankenhaus vor, in dem Hunderte von Menschen mit weißen Kitteln arbeiten, niemand aber so recht weiß, wie sie zu diesen Kitteln gekommen sind. Hinter dem einen Kittel verbirgt sich eine hoch qualifizierte Pneumologin, hinter dem zweiten ein Sinologe, der in seiner Branche nicht erfolgreich Fuß fassen konnte, und hinter dem Dritten ein Hausmeister, der keine Lust mehr hatte, sich immer die Finger schmutzig zu machen. Viele der hier arbeitenden Menschen haben zwar wirklich Ahnung von Krankheiten und deren Behandlung, sie gehen aber allzu leicht unter in einem Meer der Inkompetenz und völlig beliebiger Überzeugungen. Viel zu selten haben sie das Sagen. Meist werden sie überstimmt, müssen das machen, was einflussreichere Laien für sinnvoll halten und erleben ganz einfach, dass sich niemand für Fakten und

Wissen interessiert. Es regiert das Prinzip: „Wer auftritt wie ein guter Arzt, der muss auch einer sein.“

In einem solchen Umfeld lohnt es sich bisweilen kaum, seriös zu arbeiten. Dies ist etwas für Überzeugungstäter mit sehr, sehr langem Atem. Also verschwenden Sie keine Zeit. Starten Sie lieber gleich in eine erfolgreiche Blenderkarriere. Am besten geht das als Berater oder Coach. Dann sind Sie Ihr eigener Herr und wenn Ihnen mal ausnahmsweise ein Kunde auf die Schliche kommt, ziehen Sie einfach weiter und suchen sich das nächste Opfer. In jedem Unternehmen bleiben Sie am besten nur so kurz, dass keiner Ihrer Kunden eine Chance hat, den Schaden zu erkennen, den Sie dort angerichtet haben. Im besten Fall agieren Sie so geschickt, dass erst gar keiner Ihrer Kunden auf die Idee kommt, die Nützlichkeit Ihrer Ratschläge auch nur infrage zu stellen.

Am Anfang Ihrer Karriere durchleben Sie die schwierigste Phase Ihrer Existenz als Scharlatan. Sie müssen irgendetwas vorweisen, mit dem Sie sich halbwegs glaubwürdig als Experte vermarkten können. Das ist vor allen dann schwer, wenn Sie noch jung sind, denn jungen Leuten vertraut man nicht, selbst wenn sie kompetenter sein sollten als die alten Hasen. Alter an sich scheint immer noch bei vielen Kunden ein Indikator für Kompetenz zu sein. Dahinter steckt die plausible Hypothese, dass mit zunehmendem Alter die Erfahrung ansteigt und die Betroffenen immer besser in ihrem Beruf werden, weil sie nach und nach alle Fehler ausmerzen konnten. An dieser Hypothese ist nur ein Fünkchen Wahrheit dran (Kanning & Fricke, 2013; Quinones, Ford & Teachout, 1995), aber das wissen die wenigsten. Die meisten Ihrer Kunden kennen den Unterschied zwischen plausibler Hypothese und abgesicherter Erkenntnis nicht einmal. Je stärker sie an eine Hypothese glauben, desto mehr erscheint sie ihnen als ein Abbild der Realität.

Sie benötigen also entweder eine gute Idee, mit der Sie sich schon früh von der Masse der Konkurrenz abheben oder Sie durchlaufen irgendeine Art Pseudobildung. Doch bevor es dazu kommt, sollten Sie prüfen, ob Sie auch wirklich in Ihrer Persönlichkeit und im Auftreten alles mitbringen, um als Blender erfolgreich zu sein (Kanning, 2019a). Um dies festzustellen, helfen Ihnen ein paar Leitfragen:

- Sehen Sie gut aus? Wenn ja, ist das oft schon die halbe Miete. Menschen, die gut aussehen, werden von ihrer Umwelt typischerweise überschätzt. Sie erscheinen uns intelligenter, fachkompetenter oder sozial kompetenter als Menschen, die nicht so gut aussehen, und wir vertrauen ihnen auch mehr (Desrumaux et al., 2009). Wem würden Sie mehr Vertrauen schenken: einem Anlageberater, der aussieht wie George Clooney oder einem, der aussieht wie Egon Krenz?
- Sind Sie groß und kräftig? Wenn ja, haben Sie schon mal gute Karten. Menschen, die groß und kräftig sind, wird aus dem Bauch heraus mehr Führungskompetenz bescheinigt als solchen, die klein und zart sind (Sczesny & Stahlberg, 2002). Dies ist vor allen dann wichtig, wenn Sie möglichst weit kommen und die ganz großen Fische überzeugen wollen.

- Arbeiten Sie an Ihrem Äußeren? Da es nun mal nicht jedem gegeben ist, von Natur aus gut auszusehen oder von stattlicher Statur zu sein, muss man ggf. an sich arbeiten. Sie sollten kein allzu offenkundiges Übergewicht haben, denn übergewichtige Menschen werden typischerweise als weniger leistungsstark eingeschätzt als schlanke Menschen (Giel et al., 2012). Dauerhaft schlank zu bleiben ist aber nicht immer ganz leicht. An der Kleidung lässt sich sehr viel eher etwas machen. Frauen, die im Big Business mitspielen wollen, sollten nicht zu feminin gekleidet sein, denn das widerspricht dem Berufsgruppenstereotyp und wer dem Stereotyp nicht entspricht, erweckt auch weniger Vertrauen (Braun et al., 2012).
- Sind Sie ein guter Schleimer, können Sie anderen Menschen leicht nach dem Munde reden? Das würde Ihnen enorm dabei helfen, erfolgreicher zu sein, denn Ähnlichkeit macht Sie für die Kunden attraktiver. Menschen, die so sind wie wir selbst, erscheinen uns positiver als Menschen, die ganz anders ticken (Kanning & König, 2020). Agieren Sie also wie ein Chamäleon. Kleiden Sie sich so wie Ihre Kunden, versuchen Sie ähnliche Interessen und Werte zu simulieren und nicken Sie immer schön, wenn Ihre Kunden Ihnen ihr Weltbild erklären.
- Sind Sie intelligent? Das ist nicht weiter schlimm. Intelligenz schadet nicht. Wahrscheinlich bringt es Sie aber auch in dieser Branche nicht viel weiter. „Bauernschlau“ zu sein ist viel wichtiger.
- Sind Sie skrupellos? Dies ist die vielleicht bedeutsamste Eigenschaft. Sie müssen damit leben können, dass Sie Kunden völligem Mist verkaufen, obwohl Ihre Kunden Ihnen voll und ganz vertrauen. Vielleicht ist Ihr Produkt nicht teurer als die Produkte der Konkurrenz und vielleicht schadet es ja nicht einmal, sondern ist einfach nur wirkungslos. Umso besser, das macht es leichter für Sie, des Nachts ruhig schlafen zu können. Noch besser könnten Sie natürlich schlafen, wenn Ihnen alles außer der Höhe des Honorars komplett egal wäre.
- Sind Sie selbst fachlich inkompetent? Das würde Ihnen die Sache sehr erleichtern, vor allem dann, wenn Sie nicht skrupellos sein sollten. Wer keine Ahnung von der Materie hat und die schlechte Qualität der eigenen Produkte als solche gar nicht erkennt, für den ist es ein Leichtes, die Kunden zu schädigen, ohne sich dabei schlecht fühlen zu müssen. Je inkompetenter Sie sind, desto überzeugender können Sie auch gegenüber Ihren Kunden auftreten, weil Sie die Schwächen Ihrer eigenen Produkte nicht erkennen. Das verschafft gleichermaßen Sicherheit und Überzeugungskraft. Am besten vertreten Sie Ihre eigene Sache wie ein Sektenmitglied, dann kommen weder bei Ihnen selbst noch bei Ihren Kunden Zweifel auf.

Sind die Voraussetzungen weitgehend erfüllt, müssen Sie sich nun noch eine Methode suchen, mit der Sie an den Start gehen. Im Prinzip können es natürlich auch mehrere Methoden sein, wenn Sie sich damit wohler fühlen. In jedem Falle haben Sie jetzt die Qual der Wahl, denn die Bandbreite absurder oder zumindest doch sehr fragwürdiger Methoden ist enorm breit. Das vorliegende Buch verschafft Ihnen schon einen guten Überblick, aber es gibt noch sehr viel mehr. Vielleicht entscheiden Sie sich erst einmal grob zwischen zwei Bereichen, der

Diagnostik oder der Entwicklung. In der Diagnostik geht es darum, Fähigkeiten und Fertigkeiten anderer Menschen einschätzen zu können. Dies benötigen Sie beispielsweise im Rahmen der Personalauswahl. In der Personalentwicklung versuchen Sie den Menschen bei der Entfaltung ihrer Potenziale zu helfen bzw. Schwierigkeiten im Berufsalltag besser bewältigen zu können.

Im Bereich der *Diagnostik* stellt sich die Frage, ob es Ihnen ausreicht, auf der Welle der alltäglichen Inkompetenz mitzuschwimmen oder ob Sie ein richtiger Profi-Scharlatan werden wollen. Ersteres ist sehr einfach. Sie müssen im Grunde nichts lernen, sondern einfach nur Ihrem Bauchgefühl folgen. Vielleicht lesen Sie aber doch noch ein wenig seichte Ratgeberliteratur und schon schwimmen Sie mit. In Stellenanzeigen und auf den Internetseiten Ihrer Kunden lügen Sie die Bewerber an, bis sich die Balken biegen. Bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen filtern Sie alle Kandidaten raus, die kein schönes Foto mitgeschickt haben, nicht fehlerfrei schreiben können oder Lücken im Lebenslauf aufweisen. Mit denjenigen, die übrig bleiben, führen Sie ein klassisches Vorstellungsgespräch, in dem Sie eine Stunde lang über Gott und die Welt plaudern. Am Ende stellen Sie die Leute ein, die bei Ihnen das beste Gefühl erzeugt haben, denn Gefühle können bekanntlich nicht irren (Kanning, 2017a). Wenn Ihnen das zu wenig ist, absolvieren Sie bei drei verschiedenen Anbietern von Psychotests jeweils ein zweitägiges Seminar, in dem Sie sich zum zertifizierten Verkäufer ausbilden lassen. Danach verstehen Sie zwar immer noch nichts von Diagnostik im Allgemeinen oder Testverfahren im Besonderen, Sie werden von Ihren Kunden aber als Profi wahrgenommen. Achten Sie unbedingt darauf, dass Sie immer einen Test im Angebot haben, der Menschen in Farbtypen einteilt. Das ist zwar schon seit Jahrzehnten in der Forschung überholt und war im Grunde genommen nie sinnvoll, Ihre Kunden werden Sie aber dafür lieben. Je einfacher die Konzepte sind, mit denen Sie arbeiten, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie Ihre Kunden intellektuell überfordern. Wenn Ihnen der alltägliche Wahnsinn nicht reicht, müssen Sie absurdere Methoden anwenden. Relativ harmlos wäre da noch die Deutung der Handschrift oder des Geburtsdatums. Mutige Zeitgenossen vermessen gleich den Schädel ihrer Bewerber und können schon von der Ohrläppchengröße auf deren unternehmerisches Geschick schließen (Kanning, 2010). Je absurder Ihre Methode ist, desto kleiner fällt zwar der Kundenkreis aus – schließlich sind nicht alle Kunden naiv – doch dieses Handicap gleichen Sie durch eine hohe Exklusivität aus, die natürlich auch ihren Preis haben darf. Je dümmer der Kunde, desto leichter lässt er sich melken. Wem das zu halbselten ist, der versucht es vielleicht einmal mit künstlicher Intelligenz in der Personaldiagnostik. Mit einem solchen Thema bewegen Sie sich an der Schwelle zur Zukunft. Allerdings ist die Materie im Vergleich zu allen anderen Methoden recht kompliziert – zumindest für diejenigen, die verstehen wollen, was da tatsächlich passiert. Sie wollen die Produkte aber ja einfach nur verkaufen und da reicht es, wenn Sie Ihre Kunden glauben lassen, dass mit KI alles besser wird.

Interessieren Sie sich mehr für die *Personalentwicklung*, so ist das Angebot verrückter Methoden unüberschaubar groß und es kommen auch immer wieder neue hinzu. Vielleicht starten Sie erst einmal mit einer Grundausbildung in Neurolinguistischem Programmieren (NLP). Damit können Sie wenig falsch machen. NLP ist der vielleicht erfolgreichste pseudowissenschaftliche Ansatz

unserer Tage, weil er schon seit vielen Jahren auf dem Markt etabliert ist und von Laien keineswegs als Pseudowissenschaft, sondern vielmehr als Quintessenz und Sammelbecken unterschiedlichster wissenschaftlicher Erkenntnisse falsch wahrgenommen wird (Kanning 2013, 2019b). NLP können Sie problemlos mit jedem anderen absurden Ansatz kombinieren. Wie wäre es z. B. mit der Numerologie oder einer schönen Timeline? Die Numerologie (Kapitel 13) geht davon aus, dass einer bestimmten Abfolge von Zahlen eine geheime Kraft inneohnt, die Sie im Zuge des Coachings für Ihre Klienten freisetzen. Bei der Timeline (Kapitel 12) schwebt der Klient imaginär über die Zeitlinie seines Lebens zurück in die eigene Vergangenheit, in die Vergangenheit seiner Eltern oder gar in ein früheres Leben, um dort etwas zu reparieren, was ihm im Hier und Jetzt eine bessere Karriere ermöglicht. Lieben Sie Tiere, dann ist die Wahl sehr leicht. Bieten Sie einfach tiergestützte Coachings an (Kapitel 19) – oder besser gleich tiergestützte Führungskräfte Trainings. Damit lässt sich mehr Geld verdienen. Die Grundaussage ist immer einfach: Von Tieren lässt sich viel lernen. Tiere erfassen intuitiv, was mit einem Menschen nicht stimmt. Tiere geben ein ehrliches und unverfälschtes Feedback. Wer Tiere führen kann, der kann auch Menschen führen, denn Beschäftigte ticken auch nicht anders als ein alter Gaul oder eine Herde von Schafen. Zudem machen tiergestützte Trainings besonders viel Spaß und das ist das allerwichtigste. Gerade Manager wollen oft gar nichts mehr lernen, weil sie ja schon alles können. Sie wollen bespaßt werden. Je mehr Freude Ihnen eine Maßnahme bereitet, desto besser und desto leichter können Sie Ihre Kunden ausnehmen. Wenn Sie in die Profiligena aufsteigen wollen, sollten Sie auf dem Fundament Ihres in vielen Mini-Ausbildungen erworbenen Unwissens mutig einen eigenen Weg einschlagen, um sich besser von der Konkurrenz abzuheben. Pferdetrainerinnen gibt es heute schon mehr als genug, aber trifft das auch für Trainings mit Goldhamstern zu? Lernt man nicht auch beim Putzen der Wohnung ganz furchtbar viel über das Führen von Menschen? Lassen Sie Ihrer Kreativität freien Raum und nutzen Sie Synergieeffekte. Nichts auf diesem Markt ist so verrückt, dass sich nicht auch noch ein Kunde hierfür finden ließe. Damit Sie nicht als der völlige Outsider der Szene auftreten, sondern sich ein wenig geschmeidiger in den Markt integrieren, wäre es zu empfehlen, das eine oder andere aus dem reichhaltigen Fundus folkloristischer Weisheiten zur Natur des Menschen zu übernehmen. Schwafeln Sie ein wenig über die angeblich dominante Wirkung der Körpersprache, verweisen Sie auf die Bedürfnispyramide von Maslow, betonen Sie die unbedingte Kraft der Intuition und garnieren Sie das Ganze mit vielen schönen Wohlfühlwörtern – Energie, Abbau von Blockaden, Ganzheitlichkeit, Empathie, Nachhaltigkeit, Respekt, Augenhöhe etc. – damit Sie den richtigen Stallgeruch der Szene ausströmen.

Egal für welchen Weg Sie sich entscheiden, das A und O Ihres Erfolges ist gutes *Marketing*. Hier können Sie sich hemmungslos etwas von der Konkurrenz anschauen. Zuerst brauchen Sie eine exzellente Internetseite. Hier dürfen Sie nicht sparen. Lügen Sie sich eine Biografie zurecht, die gleichermaßen berührt, neugierig macht und überzeugt: Sie kommen aus dem Nichts, niemand hat an Sie geglaubt und kurz bevor alles den Bach runtergegangen ist, hatten Sie eine Erleuchtung, fanden Sie auf den richtigen Weg und jetzt wollen Sie andere Men-

schen an Ihrer Weisheit teilhaben lassen. In den ersten Jahren werden Sie als Scharlatan vielleicht noch nicht von Ihrer Methode leben können, das geht den meisten so. Ihr Leben finanzieren Sie einstweilen mit den Dingen, von denen Sie wirklich Ahnung haben: Sie betreiben ein Nagelstudio, fahren Taxis oder arbeiten als Fußreflexzonenmassseurin. Das dürfen Sie ihren potenziellen Opfern aber natürlich nicht sagen. Auf Ihrer Internetseite erzeugen Sie den Eindruck, als gäbe es Hunderte, wenn nicht gar Tausende von Kunden, die selbstverständlich alle extrem zufrieden mit Ihrer Dienstleistung sind. Am besten lassen Sie manche Ihrer imaginären Kunden im O-Ton zu Wort kommen. Vielleicht nach dem folgenden Schema:

Dr. Rüdiger von Oberlohe-Hofstein, Personalchef eines mittelständischen Hightech-Unternehmens: „Am Anfang war ich ja selbst noch skeptisch, aber schon nach der zweiten Coachingsitzung hast Du mir die Augen geöffnet. Liebe Mechtild, nachdem wir alle unsere Außendienstmitarbeiter in Deine Seminare geschickt haben, hat sich unser Umsatz verdoppelt. Ich kann es kaum abwarten, noch mehr von Dir zu lernen.“

Ihre Methoden schildern Sie nur in groben Zügen, damit die Leute neugierig sind, wenn sie sich zur Informationsveranstaltung anmelden. Ein wenig Statuslegitimation kann natürlich auch nicht schaden. Listen Sie einfach alle Zertifikate auf, die Sie erworben haben und fantasieren Sie ruhig auch noch ein paar hinzu. Niemand wird das jemals überprüfen. Vielleicht treten Sie auch gleich noch einem Coaching-Verband bei, von dem Sie sich zertifizieren lassen. Keine Sorge, Sie finden einen, der auch Sie aufnehmen wird. Wenn Sie vollends überzeugen wollen, dann verdeutlichen Sie, dass Ihre Methoden entweder auf eine möglichst lange Tradition zurückgreifen – „Jahrhunderte altes Erfahrungswissen“, „Weisheiten der alten Chinesen“ o. ä. – oder stellen ein paar lockere Assoziationen zur Neuroforschung und Quantenphysik her. Das überzeugt nicht zuletzt schon deshalb, weil keiner Ihrer Kunden versteht, wovon Sie eigentlich reden. Daher fällt auch niemandem auf, dass für Sie dasselbe gilt. Wenn Sie halbwegs in der Lage sind, ein paar verständliche Wort zu Papier zu bringen, sollten Sie Ihre Methoden auf etwa 50 Seiten darstellen, die sie anschließend durch geschickte Formatierung auf 140 Seiten hochskalieren und im Selbstverlag vertreiben. Ab jetzt können Sie immer Werbung damit machen, dass Sie einen Bestseller geschrieben hätten. Wer dann später das maßlos überteuerte Hyper-Training bucht, bekommt den Bestseller kostenlos dazu. Da freuen sich die Kunden. Zudem gibt es natürlich Preisnachlass. Sie gehen bei Frühbuchern 30 % runter und bei guten Kunden 50 %. Dann liegt Ihr Stundenlohn immer noch um den Faktor 10 über dem Stundenlohn, der Ihrer Qualifikation entspricht. Kritikern begegnen Sie am besten mit völliger Ignoranz. Wenn Sie den Mund nicht aufmachen, können Sie auch keine Fehler begehen. Wer das nicht aushält, verweist kurzerhand darauf, dass der eigene Ansatz einem konstruktivistisch-phänomenologischen Wissenschaftsmodell folgt. Das sagt kaum etwas aus, überzeugt aber jeden Esoteriker mit Abitur.

Sie glauben nicht, dass das alles funktionieren kann? Niemand ist so dumm, auf Sie reinzufallen? Versuchen Sie es einfach mal. Was haben Sie schon zu verlieren? In einer Welt, in der Tausende glauben, dass Corona eine Verschwörung der Bundesregierung sei, in der Zehntausende QAnon folgen und Millionen Donald Trump wählen, ist alles möglich. Vertrauen Sie der Macht der Suggestion und bauen Sie auf die Leichtgläubigkeit Ihrer Mitmenschen.

1.2 Anleitung für kritische Geister

Wer selbst nicht Scharlatan werden möchte, sondern sich in einen unüberschaubaren Markt als mündiger Kunde bewähren möchte, der dreht das Ganze kurzerhand um.

Die wichtigste Basis für ein mündiges Auftreten stellt das eigene *Fachwissen* dar. Bevor Sie sich auf eine Methode einlassen, sollte Sie sich gründlich darüber informieren. Das ist nicht immer leicht, vor allem wenn sich im Internet überwiegend Informationen von Anbietern finden lassen, die ihre Methoden aus verständlichen Gründen maßlos schönreden. Mit etwas Mühe lassen sich aber oft auch immer einige kritische Reflexionen finden. Die nachfolgenden Kapitel stellen zahlreiche Methoden vor, denen Sie mit Skepsis begegnen sollten. Nicht alle von ihnen sind komplett absurd. Manche tragen durchaus ein Fünkchen Wahrheit oder ein gewisses Potenzial in sich, werden aber in der Praxis stark überinterpretiert oder völlig unkritisch vermarktet.

Grundsätzlich sollten Sie sich zur Bewertung einer Methode die folgenden Fragen stellen:

- Sieht die Methode eine Diagnostik vor, die gängigen wissenschaftlichen Standards entspricht (Kanning, 2018a)?
- Entsprechen die eingesetzten Methoden den grundlegenden wissenschaftlichen Erkenntnissen über das menschliche Verhalten? Wer beispielsweise behauptet, dass er in einer eintägigen Intervention langjährig aufgebaute Verhaltensroutinen von Menschen nachhaltig verändern kann, der verspricht etwas, das kaum zu halten sein wird. Die Forschung zeigt vielmehr, dass es sehr mühsam ist, menschliches Verhalten dauerhaft zu verändern (Kanning, 2014a).
- Gibt es unabhängige Forschung zu diesem Ansatz?
- Sind diese Studien so publiziert worden, dass sie prinzipiell zugänglich sind?
- Arbeiten die Studien mit größeren Stichproben oder werden nur Einzelfälle berichtet?

Für Entscheidungsträger, die selbst kein empirisch-wissenschaftliches Studium absolviert haben, dürfte es fast unmöglich sein, die Qualität der Studien selbst beurteilen zu können. Wenn es aber gar keine Studien gibt oder die Anbieter erzählen, man bräuchte keine Studien, weil die Erfahrung lehrt, dass ihre Methode sehr effektiv sei, ist dies ein Warnsignal, dass alle verstehen könnten.

Viele werden versucht sein, bekannte Methoden wohlwollender zu bewerten als solche, von denen sie noch nie zuvor gehört haben. Man geht implizit davon aus,

dass die Zeit schon dafür sorgt, dass die Spreu vom Weizen getrennt wird. Qualität setzt sich durch – so zumindest die Hoffnung. Leider ist diese Hoffnung unbegründet. Manche Überzeugungen und Ansätze sind viele Jahrzehnte alt und wurden nie ernsthaft evaluiert. Sie gehen von falschen Voraussetzungen aus oder ignorieren Forschungsergebnisse beharrlich. Wieder andere legen Scheinbelege für ihre Wirksamkeit vor und immunisieren sich gegenüber jeder bedrohlichen Kritik. Bei der Betrachtung von außen wirkt zusätzlich der Mere-Exposure-Effekt (Zajonc, 1968): Je häufiger wir von einer Methode gehört haben, desto vertrauter ist sie uns – selbst wenn wir sie im Detail gar nicht kennen. Vertrautere Methoden werden dann positiver bewertet als solche, die uns völlig unbekannt sind.

Neben dem Alter einer Methode wirkt leicht auch ihre Verbreitung überzeugend. Wenn sehr viele Menschen eine Methode einsetzen, muss sie denn dann nicht wirksam sein? Können Tausende von Anwendern tatsächlich irren? Leider ist die Verbreitung kein Indikator für Qualität. Je mehr Menschen eine bestimmte Überzeugung in sich tragen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass weitere sich ihnen anschließen, weil allein die Masse der Menschen überzeugend wirkt. Die neu hinzukommenden Personen verstärken diesen Effekt und tragen so dazu bei, dass der Ansatz immer weniger kritisch reflektiert wird. In Deutschland wird es sicherlich mehrere Zehntausend Anhänger der Astrologie geben, obwohl die Astrologie wahrscheinlich die am besten widerlegte Pseudowissenschaft unserer Tage ist (Kanning, 2010).

Jenseits dieser Überlegungen sollten mündige Kunden sehr kritisch die Marketingstrategien hinterfragen, mit denen sehr viele Anbieter für ihre Methoden werben. Die allermeisten Punkte, die hier gern ins Feld geführt werden, sind ohne jede Aussagekraft und sollten daher schlicht ignoriert werden:

- Langjährige Erfahrung des Anbieters; Erfahrung und Kompetenz sind zwei verschiedene Aspekte, die im günstigsten Fall Hand in Hand gehen, sie können aber ebenso gut überhaupt nichts miteinander zu tun haben. Wer 15 Jahre lang Enneagramme erstellt (Kapitel 5) hat zwangsläufig viel Erfahrung gesammelt. Sinnvoll oder gar nützlich ist diese Erfahrung aber leider nicht, wenn es darum geht, die Persönlichkeit eines Menschen zu verstehen oder Vorgesetzten dabei zu helfen, bessere Führungskräfte zu werden.
- Lebenserfahrung als Legitimationsbasis des Anbieters; Manche Anbieter gehen offensiv damit um, dass sie keine formale Ausbildung in ihrem Arbeitsfeld absolviert haben. Stattdessen verweisen Sie auf ihre vielfältige Lebenserfahrung oder vielleicht sogar auf eine besondere Begabung. Selbstverständlich ist dies nicht mehr als Schall und Rauch. Jeder Mensch kann Ähnliches von sich behaupten. Würden Sie zu einem „Zahnarzt“ gehen, der nicht Zahnmedizin studiert hat, sondern stattdessen auf seine Lebenserfahrung verweist? Im Coaching sollte man ähnlich anspruchsvoll sein.
- Diverse Coaching-Ausbildungen; Leider ist auch eine Coaching-Ausbildung kein Garant für Qualität. In Deutschland gibt es mehrere Hundert unterschiedliche Coaching-Ausbildungen. Die allermeisten davon dürften nicht einmal das Papier wert sein, auf das sie ihre Zertifikate drucken. Hellhörig könnte man werden, wenn jemand sehr viele Ausbildungen absolviert hat.

Dies könnte dafür sprechen, dass es sich um extrem oberflächliche Kurzzeitausbildungen handelt, die z. T. an einem Wochenende abgeschlossen werden.

- Zugehörigkeit zu einem Coaching-Verband; Sicherlich gibt es seriöse Coachingverbände, die den Versuch einer Qualitätssicherung unternehmen. Es gibt aber auch das Gegenteil: Viele Vertreter einer unseriösen Methode schließen sich in einem Verband zusammen, um ihre eigenen Interessen besser vertreten zu können und ihren Mitgliedern eine fachliche Scheinlegitimation zu verschaffen.
- Zahlreiche Kunden; Die Menge der Kunden, die bisher die Dienstleistung in Anspruch genommen hat, ist für Sie in keiner Weise überprüfbar. Niemand hindert einen Anbieter daran, hier eine völlig fiktive Zahl anzugeben. Letztlich ist die Zahl aber auch nicht wichtig, denn an der Menge der Kunden lässt sich nicht ablesen, ob eine Maßnahme wirkungsvoll ist oder nicht. Sie spiegelt sehr viel eher die Professionalität des Marketings.
- Zufriedene Kunden: Auch hier lässt sich nicht wirklich feststellen, ob die Kunden tatsächlich zufrieden waren oder ob dies nur behauptet wird. Aber selbst wenn die Kunden zufrieden waren, sagt dies nichts über den Nutzen der Maßnahme aus. Zum einen lassen sich bei jeder noch so absurden Methode Menschen finden, die fest an sie glauben. Zum anderen ist deutlich zu trennen zwischen dem subjektiven Erleben einer Maßnahme und dem nachweisbaren Nutzen. Beides korreliert leider nicht miteinander (Alliger et al., 1997). Menschen können von einer Weiterbildungsmaßnahme begeistert sein, obwohl sie nur unterhaltsam war und zu keiner nachweisbaren Lernerfahrung geführt hat.

2 Peer-Recruitment

Pro Jahr werden in Deutschland etwa 3,4 Millionen Stellen neu besetzt (Brenzel et al., 2016). Sehr schnell ließe sich im Kreis der Verantwortungsträger Einigkeit darüber erzielen, dass es sich dabei in aller Regel um wichtige Unternehmensentscheidungen handelt, schließlich steht und fällt der Erfolg einer jeden Organisation mit der Eignung ihrer Mitglieder für die jeweiligen Arbeitsaufgaben. Dabei geht es bekanntlich keineswegs nur um fachliche Qualifikationen, die sich im Auswahlverfahren vergleichsweise leicht untersuchen lassen. Viel schwieriger ist es, Persönlichkeitseigenschaften eines Bewerbers wie Teamfähigkeit, Leistungsmotivation, Selbstreflexion, Führungskompetenz, Kundenorientierung und vieles mehr, richtig einschätzen zu können.

Seit Jahrzehnten beschäftigt sich die Psychologie in tausenden von Studien mit der Frage, wie sich die Aussagekraft von Personalauswahlverfahren steigern lässt (Kanning, 2018a; Schuler, 2014). In kaum einem Bereich der Personalarbeit lassen sich aus der Forschung vergleichsweise klare Handlungsempfehlungen ableiten. Ein Blick in die Praxis zeigt jedoch, dass kaum etwas von diesem Wissen auch umgesetzt wird (Kanning, 2015). Dies mag zum einen daran liegen, dass die Entscheidungsträger in den Unternehmen keine wissenschaftliche Fachliteratur lesen, zum anderen sind vielen Entscheidungsträgern Forschungsergebnisse aber auch vollkommen egal, da sie allein ihrem Bauchgefühl und ihrer subjektiven Erfahrung vertrauen.

Die Bandbreite schlechter Personalauswahlverfahren ist enorm groß. Sie reicht von völlig absurden Methoden wie etwa der Deutung der Handschrift, der Schädelform oder des Sternzeichens (Kanning, 2010) über Methoden, die im Kern sinnvoll sind, in der Regel aber schlecht umgesetzt werden (Sichtung von Bewerbungsunterlagen, Einstellungsinterview, Assessment Center) bis hin zu Methoden deren Einsatz zu empfehlen wäre, die in der Praxis aber fast unbekannt sind (Intelligenztest; Kanning, 2015). Im Folgenden wollen wir uns einer recht neuen Methode widmen, die man vielleicht am besten in die Kategorie „gut gemeint, aber schlecht gemacht“ einsortieren könnte.

2.1 Auswahl von Bewerbern durch Kollegen

In den meisten Unternehmen besteht das Auswahlverfahren aus zwei Stufen. Im ersten Schritt werden die Bewerbungsunterlagen gesichtet, im zweiten Schritt folgt für eine Teilmenge der positiv ausgewählten Kandidaten ein Vorstellungsgespräch. In kleineren Unternehmen liegt beides in den Händen des Firmeninhabers oder des Vorgesetzten. In größeren Unternehmen erfolgt die Vorauswahl mitunter durch Vertreter der Personalabteilung. Im Großen und Ganzen liegt die Auswahl aber in den Händen des direkten Vorgesetzten. Vorgaben gibt es für die Führungskraft keine, d. h. sie sucht nach Gutdünken die Person aus, die sie für geeignet hält bzw. die ihr am besten gefällt. Von außen betrachtet gibt es an der Sinnhaftigkeit dieser Praxis wohl begründete Zweifel, selbst wenn man nur mit einem Laienblick auf das Phänomen schaut:

- Woher weiß die Führungskraft, welche Person für die Stelle geeignet ist? Viele Führungskräfte kennen die Arbeitsplätze ihrer eigenen Mitarbeiter nur oberflächlich und haben den Arbeitsplatz selbst nie innegehabt.
- Warum sollen schlechte Führungskräfte ein gutes Team zusammenstellen können? Nicht alle Führungskräfte sind für ihre Aufgaben tatsächlich geeignet. Wenn schlechte Führungskräfte Teams zusammenstellen, besteht die Gefahr, dass am Ende die Probleme immer größer werden.
- Woher will die Führungskraft wissen, wer in das Team passt? In den meisten Berufen arbeiten Mitarbeiter heute in Teams zusammen und dabei hängt der Erfolg des Teams u.a. davon ab, wie die Teammitglieder miteinander kooperieren. Da die Führungskraft das Team leitet, ohne aber wirklich Mitglied desselben zu sein, kann sie weniger gut als die Teammitglieder einschätzen, wer zu ihnen passt.

Aus diesen und ähnlichen Überlegungen heraus entstand die Idee, die Teammitglieder als Entscheidungsträger in die Auswahlverfahren zu integrieren oder ihnen sogar vollkommen die Entscheidung über die Auswahl der Bewerber zu überlassen. Diese neue Form des Auswahlverfahrens wird als „*Team Recruitment*“ oder „*Peer Recruitment*“ bezeichnet (Bürkle, 2020; Redaktion, 2020; Steiner-Dlouha, 2020).

Eine feste Regel, wie genau die Einbindung der Teammitglieder in das Auswahlverfahren stattfinden soll, gibt es nicht. Abbildung 2-1 skizziert die möglichen Optionen.

Es beginnt mit der Festlegung der *Anforderungen*, die an zukünftige Mitarbeiter zu stellen sind. Die Anforderungen legen ebenso die Basis für die Sichtung der Bewerbungsunterlagen, wie für die Gestaltung des Einstellungsinterviews. Wenn beispielsweise die Leistungsmotivation keine wichtige Eigenschaft für den Erfolg auf einer bestimmten Stelle ist, wäre es auch nicht sinnvoll, in den Bewerbungsunterlagen nach Indikatoren für Leistungsmotivation zu suchen oder im Interview Fragen zur Erfassung der Leistungsmotivation zu stellen. Um die Anforderungen zu definieren, könnte man getrennt voneinander die einzelnen Teammitglieder nach ihrer Meinung fragen oder lasse das Thema gleich im Team diskutieren. Am Ende steht bei beiden Prozessen wahrscheinlich immer eine Sammlung von Eigenschaftsbegriffen, denen eine hohe Plausibilität bescheinigt werden kann: Fachkompetenz, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kundenorientierung etc.

Im zweiten Schritt geht es um die Sichtung der Bewerbungsunterlagen. Eine Möglichkeit besteht darin, dass jedes Teammitglied sich allein die einzelnen Bewerbungsunterlagen anschaut und selbst für sich entscheidet, welche Bewerber in die nächste Runde kommen sollen. Alternativ könnte sich das Team auch gemeinsam in einer Gruppensitzung jede einzelne Bewerbung anschauen, Vorteile und Nachteile der Kandidaten diskutieren und entweder durch Abstimmung oder im Konsens eine endgültige Entscheidung über die einzelnen Personen herbeiführen.

Der dritte Schritt ist der aufwändigste. Mit jedem der übriggebliebenen Bewerber muss ein Interview durchgeführt werden. Denkbar wäre, dass der

Bewerber hintereinander mehrere Interviews absolvieren muss, in dem ihm jeweils ein Teammitglied gegenübersteht. Schon bei einer mittleren Teamgröße von vielleicht fünf Mitgliedern wäre dies allerdings für die Bewerber eine sehr große zeitliche Belastung. Daher würde man sich meist wahrscheinlich für die zweite Variante entscheiden, bei der das Interview gleichzeitig von mehreren bzw. allen Teammitgliedern geführt wird. Bei dieser Variante haben sich die Teammitglieder möglicherweise vorher geeinigt, wer welche Fragen stellt, um dem Ganzen den Eindruck von Struktur zu geben.

Zum Schluss geht es dann noch um die eigentliche Auswahlentscheidung. Es muss entschieden werden, welche Bewerber prinzipiell in Frage kommen und welchen Personen ein Einstellungsangebot unterbreitet werden muss. Hier könnte jedes Mitglied des Teams selbst ein individuelles Votum vornehmen und anschließend wird einfach ausgezählt, wie viele Stimmen der einzelne Bewerber erhalten hat. Sieger wäre die Person mit den meisten Stimmen. Ebenso wäre aber auch hier eine Gruppendiskussion denkbar, in der jedes Teammitglied seine Pro- und Contra-Argumente vorbringt und man versucht, gemeinsam durch Überzeugung der anderen Teammitglieder zu einer Entscheidung zu gelangen (= Konsensurteil).

In allen skizzierten Schritten wäre zudem zu überlegen, inwieweit die Führungskraft involviert werden soll. Denkbar ist ein Vorgehen, bei dem die Führungskraft die Auswahlgruppe leitet, ein gleichberechtigtes Mitglied der Entscheidungsgruppe ist oder aber die Führungskraft komplett ausgeschlossen ist.

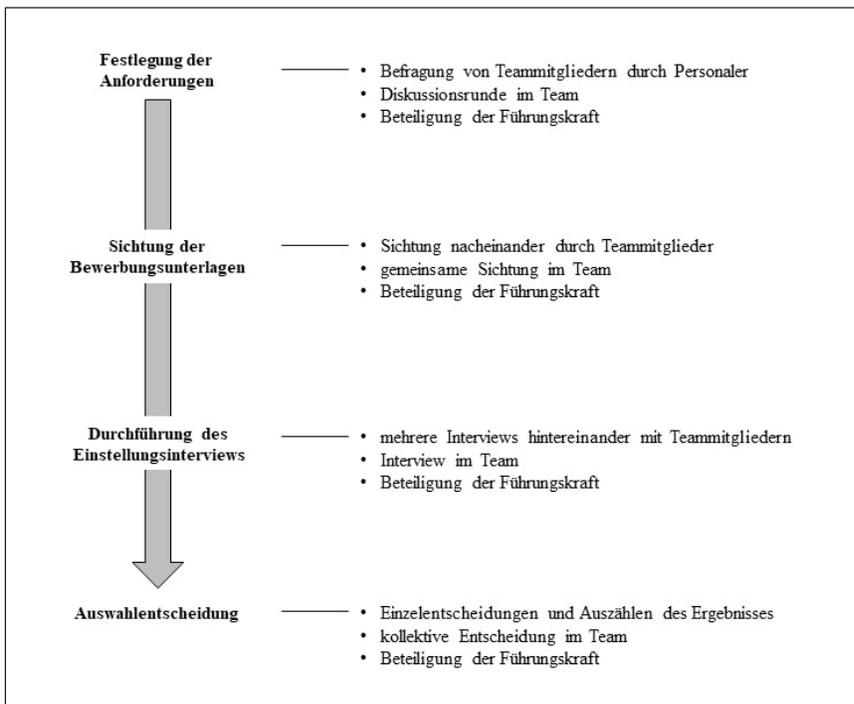


Abbildung 2-1: Möglichkeiten des Peer Recruitments

Vertreter eines solchen Ansatzes werden vielleicht glauben, dass mit Hilfe des Peer Recruitments bessere Entscheidungen gefällt werden, weil die Teammitglieder näher an den eigentlichen Arbeitsaufgaben dran sind als ihre Führungskraft und darüber hinaus im Zwischenmenschlichen besser als die Führungskraft einschätzen können, ob ein Bewerber zu ihnen passt. Darüber hinaus mögen auch andere Überlegungen ein solches Vorgehen begünstigen: Das Peer Recruiting werden viele im Vergleich zum klassischen Vorgehen als moderner erleben. Zudem symbolisiert es eine flache Unternehmenshierarchie und einen partizipativen Führungsstil – alles Dinge, die sich gut anhören und potentiell auch einen Nutzen in der Personalauswahl entfalten könnten, wäre da nicht die Forschung, die leider ziemlich viel Wasser in den Wein gießen muss.

2.2 Forschung

Nehmen wir einmal an, die Entscheidungen würden immer gemeinsam in einer Gruppe gefällt. Die Teammitglieder würden demnach beisammensitzen und einzelne Bewerbungsunterlagen diskutieren aber auch im Interview gemeinsam Fragen stellen und anschließend die Eignung der Kandidaten diskutieren. Aus der Laienperspektive erscheint dies als ein besonders guter Weg, denn schließlich sehen vier, sechs oder acht Augen mehr als zwei – so sagt der Volksmund. So manchem kommt dabei vielleicht auch das Prinzip des Brainstormings in den Sinn, dass man irgendwann einmal im Sozialkundeunterricht kennengelernt hat und das seinerzeit als eine besonders gute Strategie der Problemlösung und Entscheidungsfindung dargestellt wurde.

Zahlreiche Studien in der Psychologie zeigen inzwischen allerdings, dass *Gruppen* keineswegs immer zu einer breiteren Betrachtung des Phänomens oder zu einer qualitativ besseren Entscheidung gelangen als Individuen. Zu erwarten ist sogar das Gegenteil. Verdeutlichen wir uns das Problem anhand einer Metaanalyse von Mullen et al. aus dem Jahr 1991. Die Autoren fassen hierin mehrere Einzelstudien zusammen, in denen immer zwei Untersuchungsbedingungen miteinander verglichen wurden.

In der ersten Bedingung sollte eine überschaubare Anzahl von Menschen – z. B. fünf Personen – bestimmte Kreativitätsaufgaben lösen, wobei jede Person für sich allein Lösungen generieren musste. Anschließend wurde die Menge und die Qualität der generierten Lösungen bewertet. Auch wenn die einzelnen Personen in dieser Untersuchungsbedingung sich nicht miteinander austauschen konnten, wird hier von einer „Nominalgruppe“ gesprochen.

In der zweiten Bedingung mussten dieselben Aufgaben direkt im Team gelöst werden, wobei die betreffenden Personen vom Anfang bis zum Ende gemeinsam an der Lösung arbeiteten. Auch hier wird anschließend die Menge und Qualität der Lösungen bewertet. Da die Teammitglieder in der Übung direkt miteinander zusammenarbeiteten, werden sie als „Brainstorming-Gruppe“ bezeichnet.

Im Vergleich beider Untersuchungsbedingungen zeigt sich, welche Strategie die Bessere ist. In Abbildung 2-2 sehen wir die Ergebnisse. Die untersuchten Brainstorming-Gruppen waren den Nominalgruppen signifikant unterlegen,

und zwar sowohl im Hinblick auf die Menge der generierten Lösungen als auch im Hinblick auf deren Qualität. Der Leistungsverlust betrug im ersten Fall 43 % und im zweiten Fall 50 %. Mehr noch, Mullen et al. (1991) berichten, dass sie keine einzige Primärstudie gefunden haben, in der die Brainstorming-Gruppe der Nominalgruppe überlegen war. Darüber hinaus zeigte sich ein signifikanter Effekt der Gruppengröße. Je größer die Gruppe war, desto stärker waren die Einbußen im Hinblick auf Quantität und Qualität.

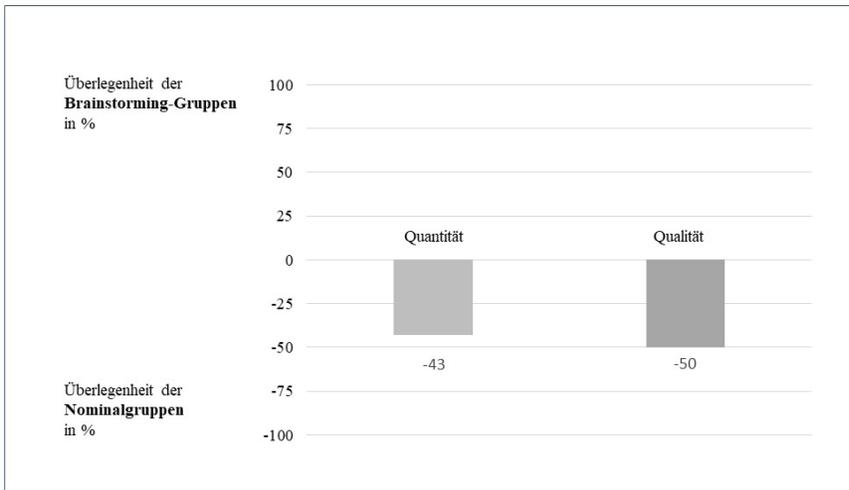


Abbildung 2-2: Ergebnisse der Metaanalyse von Mullen et al. (1991)

Gruppenentscheidungen sind in vielfältiger Weise problematisch und führen oft ungewollt zu schlechteren Ergebnissen als die Entscheidungen von Einzelpersonen. Die Gründe hierfür sind vielfältig:

- Auch in Teams ohne formale Hierarchie sind manche Menschen einflussreicher als andere. Die Gruppe hört auf sie, weil sie beliebter sind, über mehr Erfahrung verfügen, reddegewandter oder dominant auftreten. Diese Personen haben es daher leicht, die Gruppen bei Entscheidungen in eine bestimmte Richtung zu lenken. Ist ihre Problemlösung falsch oder suboptimal, so folgt die Gruppe dennoch und am Ende steht eine schlechte Entscheidung, die subjektiv bei den Entscheidungsträgern jedoch den Eindruck einer guten Entscheidung hinterlässt.
- Teammitglieder, die sich schon zu Beginn der Diskussion mit einer markanten Meinung positionieren, haben eine größere Chance der Diskussion ihren Stempel aufzudrücken und das Ergebnis in die von ihnen gewünschte Richtung zu drängen, auch wenn ihre Sichtweise falsch ist.
- Gruppenmitglieder, die eine große Offenheit mitbringen, hören den anderen zunächst zu und vergessen, während die anderen reden, einen Teil ihrer eigenen Argumente. Die Gruppenentscheidung kann also von ihren ggf. guten Ideen nicht profitieren.

- Gruppenmitglieder, die gemäßigte Positionen vertreten, trauen sich nicht offen eine Meinung zu äußern, die von der vorherrschenden Gruppenmeinung abweicht und können daher auch nicht als Korrektiv wirken.
- Andere Teammitglieder nutzen die Gruppe aus, um eine ruhige Kugel zu schieben und denken selbst überhaupt nicht mehr mit. Sie nicken einfach ab, was diskutiert wird und können aus diesem Grunde auch nicht zu einer besseren Problemlösung beitragen. Sie sind schlicht überflüssig.

Geht es – wie in der Personalauswahl – nicht um mehr oder minder abstrakte Problemlöseaufgaben, sondern um die *Einschätzung anderer Menschen*, so kommen weitere Probleme hinzu. In deutschen Unternehmen dominieren Auswahlverfahren, bei denen man dem Bauchgefühl, der vermeintlichen Menschenkenntnis bzw. der Erfahrung der Entscheidungsträger einen sehr großen Spielraum einräumt (Kanning, 2016a, 2016b). Implizit glauben die Verantwortlichen, dass sie irgendwann in ihrem Leben eine besondere Fähigkeit erworben haben, Menschen richtig einschätzen zu können, vielleicht, weil sie eine erfahrene Führungskraft sind, vielleicht weil sie schon hunderte von Einstellungsgesprächen geführt haben. Die Forschung in der Psychologie zeigt hingegen, dass wir in systematischer Weise Menschen verzerrt wahrnehmen, wenn wir sie aus dem Bauch heraus beurteilen:

- Bewerber, die besonders gut aussehen, werden in positiver Weise verzerrt wahrgenommen. Sie erscheinen den Betrachtern als intelligenter, sozial kompetenter oder gar fachkompetenter als Bewerber, die weniger gut aussehen (Desrumaux et al., 2009).
- Übergewichtige Bewerber werden hingegen im Vergleich zu schlanken Personen abgewertet. Wir schätzen sie als weniger leistungsstark ein, und zwar auch dann, wenn die beruflichen Aufgaben nichts mit körperlicher Fitness zu tun haben (Giel et al., 2012).
- Personen, die groß und kräftig sind, werden als durchsetzungsstärker und als geeigneter für Führungspositionen angesehen als Personen, die eher klein und zart sind (Sczesny & Stahlberg, 2002).
- Menschen mit Migrationshintergrund werden unbewusst als weniger geeignet erlebt und oft schon bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen aussortiert (Kaas & Manager, 2010).
- Bei der Bewertung der Bewerber orientieren wir uns an Berufsstereotypen. Menschen, die dem Prototypen einer Berufsgruppe entsprechen – also etwa männliche Programmierer oder weibliche Pflegekräfte – werden positiver bewertet als Personen, die mit diesen Stereotypen brechen (Braun et al., 2012).
- Bewerber, die den Entscheidungsträgern ähnlich sind, haben unabhängig von ihrer tatsächlichen Eignung für die Stelle bessere Chancen eingestellt zu werden als solche, die als unähnlich wahrgenommen werden (Kanning & König, 2020).

All dies führt dazu, dass Personalauswahlverfahren, die in starkem Maße auf das Bauchgefühl der Entscheidungsträger setzen deutlich schlechter Prognosen der beruflichen Leistung ermöglichen als solche, die den Freiheiten der Ent-

scheidungsträger Ketten anlegen (Kanning, 2018a; Schuler, 2014). Die Hoffnung, dass die Erfahrung den Betroffenen dabei hilft, sich vor entsprechenden Fehlern zu schützen ist zwar nachvollziehbar, aber leider unbegründet. Das Ausmaß der Erfahrung in der Personalauswahl nimmt keinen Einfluss auf das Ausmaß der Fehler (Kanning, 2021). Erfahrene Personaler und Führungskräfte, die mitunter hunderte von Auswahlverfahren durchlaufen haben, begehen dieselben Fehler, wie Menschen, die zum ersten Mal in ihrem Leben einen Bewerber bewerten.

Wenn fünf Teammitglieder aus dem Bauch heraus die Bewerber im Einstellungsinterview bewerten oder den Traditionen der Personalauswahlfolklore folgend, nicht-valide Informationen aus den Bewerbungsunterlagen als Ausdruck der Persönlichkeit eines Bewerbers deuten, sind sie in keiner Weise besser als ihre Führungskräfte, die in gleicher Weise unreflektiert ans Werk gehen. Teams dürften für manchen Urteilsfehler vielleicht sogar noch anfälliger sein. Man denke hier vor allem an den Ähnlichkeitseffekt. Es ist sehr verführerisch sich aus der Gruppe der Bewerber insbesondere solche herauszusuchen, die so sind wie die übrigen Teammitglieder. Fast alle Mitarbeiter glauben, dass sie überdurchschnittliche Leistungen bringen und besonders geeignet für ihren Beruf sind. Insofern erscheint es sogar folgerichtig, ähnliche Menschen auf dem Arbeitsmarkt zu suchen. Leider gilt diese Verzerrung im Selbstbild aber auch für diejenigen, die überhaupt nicht gut geeignet sind. Wer immer nur solche Leute sucht, wie die, die schon im Unternehmen arbeiten, läuft Gefahr die Fehler der früheren Auswahlverfahren in der nächsten Generation fortzuschreiben. Zudem zeigt die Forschung nicht, dass homogene Arbeitsgruppen grundsätzlich leistungsstärker wären oder mehr Arbeitszufriedenheit erzeugen würden als heterogene Gruppen (Wegge, 2014). Bisweilen könnte es sogar hilfreich sein, gezielt Personen zu suchen, die nicht stromlinienförmig im Team mitschwimmen.

Wer die Personalauswahl gezielt verbessern möchte, der ist auf dem richtigen Weg, wenn er dafür sorgt, dass Führungskräfte nicht aus dem Bauch heraus darüber entscheiden, wer zum Interview eingeladen wird und wer nach dem Interview ein Stellenangebot bekommt. Wer an die Stelle des Bauchgefühls der Führungskräfte das Bauchgefühl der Arbeitsgruppe setzt, löst das Problem in keiner Weise, er verschleiert es nur noch mehr. Gute Personalauswahl ist dadurch gekennzeichnet, dass vor dem Auswahlverfahren eine klare Definition der Anforderungen der Stelle erfolgt und darauf aufbauend verbindliche Kriterien definiert werden, an die sich die Entscheidungsträger halten müssen. Dies gilt nicht nur für die Sichtung der Bewerbungsunterlagen, sondern auch für das Einstellungsinterview. Ein gutes Einstellungsinterview arbeitet mit einem Leitfaden, in dem sinnvolle, anforderungsbezogenen Fragen vor dem Interview konzipiert wurden. Jede relevante Kompetenz der Bewerber wird mit mehreren Fragen untersucht, die jedem Bewerber in gleicher Weise gestellt werden. Nur so lassen sich die Personen später untereinander auch vergleichen und in Relation zum Anforderungsprofil der Stelle bewerten. Zudem muss bei jeder Frage ein spezifischer Auswertungsschlüssel festgelegt werden, aus dem sich erschließt, wie gut oder schlecht eine Bewerberantwort vor dem Hintergrund der Stellenanforderungen bewertet wird. All dies gehört eigentlich zum Handwerkszeug

guter Personalauswahl. Leider ist die Praxis der Personalauswahl bei den meisten Arbeitgebern von dieser Praxis noch sehr weit entfernt (Kanning, 2015).

2.3 Fazit

Peer Recruitment ist sicherlich eine innovative Idee. Innovative Ideen sind aber leider nicht immer auch gute Ideen. Prinzipiell spricht nichts dagegen, Teammitglieder an einem Auswahlverfahren zu beteiligen, aber nicht so, dass sie die klassischen Fehler ihrer Führungskräfte auf ein moderner wirkendes Niveau heben, ohne die Validität der Auswahlverfahren zu verbessern. Das grundlegende Problem der Personalauswahl in vielen Unternehmen besteht nicht darin, dass die Mitarbeiter zu wenig eingebunden werden, sondern, dass die eingesetzten Methoden schlecht sind und seit Jahrzehnten die Erkenntnisse der einschlägigen Forschung ignorieren. Die Einbindung von Teammitgliedern darf kein Selbstzweck sein, sondern sollte dazu beitragen, die gravierenden Fehler klassischer Auswahlverfahren zu reduzieren und dies kann so aussehen:

- Die Anforderungsanalyse nutzt u.a. die Expertise von Teammitgliedern im Rahmen der Critical Incident Technique (Flanagan, 1954; Kanning, 2018). Hierzu werden sie in Einzelinterviews gebeten, typische Arbeitsaufgaben aus dem Berufsalltag der zu besetzenden Stelle zu schildern. Darüber hinaus geben sie zu jeder Situation an, welches Verhalten ihrer Meinung nach zielführend oder schädlich wäre. In derselben Form werden auch die Führungskraft und ggf. unterstellte Mitarbeiter befragt, wenn eine Führungsposition besetzt werden soll. Wie bei einem Mosaik liefern die unterschiedlichen Perspektiven jeweils einen wichtigen Betrag zum gesamten Bild der Anforderungen. Die gesammelten Verhaltensweisen aus allen Interviews werden später nach inhaltlichen Gesichtspunkten sortiert. Jedes so entstandene Cluster an Verhaltensweisen bildet eine Anforderungsdimension, die im Zuge des Auswahlverfahrens untersucht werden muss.
- Vor der Sichtung der Bewerbungsunterlagen wird festgelegt, welche Informationen aus der Biographie der Bewerber für die zu besetzende Stelle überhaupt relevant sind. Dies dürften naturgemäß nur sehr wenige Informationen sein, die sehr leicht auch von einem Praktikanten zu identifizieren und zu bewerten wären. Der ganze Rest des üblichen Deutungsbrimboriums – Interpretation von Inhalten des Anschreibens, Gestaltung der Unterlagen, Lebenslaufücken, Freizeitaktivitäten etc. – fällt weg, sofern die Verantwortlichen im Unternehmen erkannt haben, dass diese Kriterien ohnehin keine oder keine ernstzunehmenden Validitäten besitzen (Kanning, 2018). Je mehr Laiendiagnostiker an der Sichtung der Bewerbungsunterlagen beteiligt sind, desto größer ist die Gefahr der Überinterpretation von nichtigen Kleinigkeiten und desto eher werden gute Bewerber schon frühzeitig zurückgewiesen, ohne eine Chance zu bekommen, ihre tatsächliche Eignung in einem Interview unter Beweis zu stellen.
- Auf der Grundlage der Anforderungsanalyse wird ein Interviewleitfaden entwickelt, der zum einen die zu stellenden Fragen, zum anderen die Kriterien zur Bewertung der Antworten festlegt. Der Einfluss von Urteilsfehlern wird auf ein Minimum reduziert. Da aber auch der beste Interviewleitfaden

nicht perfekt sein kann und individuelle Urteilsfehler sich einschleichen, ist es von Vorteil, die Antworten der Bewerber von mehreren Personen beurteilen zu lassen. Neben der Führungskraft und einem Diagnostikexperten aus der Personalabteilung können dies durchaus auch Teammitglieder sein. Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine Schulung. Die Entscheidungsträger müssen verstehen, dass es nicht darum geht, jemanden auszuwählen, der einem gefällt. Die Aufgabe besteht vielmehr in einem aufmerksamen Abgleich der Antworten der Bewerber mit den Kriterien zur Einschätzung der Eignung.

- Die abschließende Auswahlentscheidung erfolgt nicht in einer freien Diskussion, sondern erneut auf der Grundlage der Anforderungsanalyse. Die Anforderungsanalyse legt fest, wie stark einzelne Kompetenzen ausgeprägt sein müssen, um als Bewerber als hinreichend geeignet gelten zu können. Die Auswertung besteht in einem professionellen Auswahlverfahren in der Berechnung eines Mittelwertes der Einzelbeurteilungen pro Dimension. Wenn beispielsweise im Interview vier Fragen zur Teamfähigkeit gestellt wurden und vier Beurteiler am Werke waren, wird der Mittelwert über 16 vergebene Punktwerte berechnet. Analog ist bei jeder Anforderungsdimension zu verfahren. Im letzten Schritt sind nur noch zwei Fragen zu beantworten: 1. Hat Bewerber X auf jeder Anforderungsdimension die Mindestanforderungen erfüllt? 2. Wer von den Personen, die alle Anforderungen erfüllt haben, weist die beste Profilkurve auf? Sollte der Fall eintreten, dass zwei Bewerber in vollkommen gleichem Maße geeignet sind, spricht letztlich dann auch nichts mehr dagegen, die Person auszuwählen, die nach der subjektiven Einschätzung der Anwesenden am besten in das Team passt. Aufgrund der sorgfältigen Gesamtprozedur kann ein solchermaßen emotional gefärbtes Urteil keinen nennenswerten Schaden mehr anrichten.

3 Bauklötzchen in der Personalauswahl

Während man dem Peer Recruiting (Kapitel 2) vielleicht noch eine gewisse Alltagsplausibilität zugestehen kann, kippen die Personalauswahlbemühungen, die im folgenden Kapitel beschrieben werden, gleich ins Absurde. Kenner der Szene dürfte dies nicht überraschen. Kaum eine Idee ist verrückt genug, als dass sich nicht zumindest der Versuch lohnen würde, sie im Personalwesen zu vermarkten. Am Ende werden sich sicherlich ein paar einfältige Zeitgenossen finden lassen, die den Versprechungen der Anbieter nicht widerstehen können, um ihr Unternehmen in der Bewerbergunst mit innovativen Methoden ganz weit nach vorne zu bringen. Innovativ ist die folgende Methode ohne jeden Zweifel. Leider ist „innovativ“ aber nicht dasselbe wie „gut“.

3.1 Lego & Co

Genau genommen sind es keine Bauklötzchen, mit denen bei dieser Methode gearbeitet wird, sondern die guten alten Lego-Steine, die die meisten von uns noch aus ihrer Kindheit kennen. Prinzipiell spricht allerdings nichts dagegen, Holzklötzchen zu verwenden oder gleich alle Utensilien aus dem verwaisten Kinderzimmer mit in die Firma zu schleppen, auf dass sie hier ein Upcycling erfahren. Denn es geht letztlich nur darum, den Bewerber allein oder gemeinsam mit anderen im Auswahlprozess ein wenig spielen zu lassen, auf dass seine wahre Persönlichkeit offen und von jeder Ratgeberliteratur unverfälscht zutage treten mag.

Lego hat in diesem Spiel die Nase vorn, nicht nur weil die Spielelemente sehr vielfältig sind, sondern auch, weil das Unternehmen unter dem Label „*Lego Serious Play*“ eigene Editionen zum Einsatz in der Personalarbeit anbietet. Mehr noch, wer nichts Besseres zu tun hat, kann sich hier sogar zu einer Art „Lego-Coach“ ausbilden zu lassen. Je nach Anwendungsfeld kauft der Experte ein kleines Paket mit lediglich 49 Bausteinen pro Seminarteilnehmer oder greift zur Variante für Fortgeschrittene mit 219 Bausteinen pro Teilnehmer. Boomt das Geschäft, so lohnt sich sicherlich auch die Anschaffung eines Sets mit insgesamt 2.631 Teilen, das bei Bedarf um weiteren 2.455 Teile aufzustocken ist (Wikipedia, 2021a). Spätestens an diesem Punkt hat der Coach den schwarzen Gurt verdient, sollte seine Erfahrungen zwischen zwei Buchdeckel packen und als Keynote-Speaker durch die Lande reisen.

Die Erfinder des Ganzen haben beim Einsatz von Lego im beruflichen Kontext gar nicht an die Personalauswahl, sondern eher an die Personalentwicklung oder an den Einsatz in Projektgruppen u.ä. gedacht. In der Tat ist es nicht ganz abwegig, dass es in Seminaren zur Personalentwicklung vielleicht helfen könnte, Prozesse durch den Einsatz von Bausteinen und Figuren bildhaft auf den Punkt zu bringen. Hier sollte die Forschung zeigen, ob und unter welchen Bedingungen dies der Fall sein könnte. Der Einsatz in der Personalauswahl ist jedoch schlichtweg Unfug und zeugt von einer völligen Unkenntnis der über Jahrzehnte in der Forschung gesammelten Erkenntnisse.

Folgen wir den bislang noch rudimentären Darstellungen des Ansatzes von Lego in der Personalauswahl, so stellt sich das Vorgehen in etwa wie folgt dar (Frings, 2019; Hadorn, 2021; Linnenbürger, 2021):

- Im Vorfeld des eigentlichen Auswahlverfahrens müssen die Anforderungen der vakanten Stelle festgelegt werden. Sie definieren, welche Eigenschaften der Bewerber im Zuge des Auswahlverfahrens überprüft werden müssen, um einer Aussage über deren Stellenpassung treffen zu können. Hierzu sammeln sich mehrere Menschen in einem Raum und basteln sich aus Bausteinen den idealen Kandidaten. Wahrscheinlich repräsentieren verschiedene Farben dabei unterschiedliche Eigenschaften (Führungskompetenz, Teamfähigkeit etc.) und die Größe der Bausteine das Ausmaß in dem die jeweilige Eigenschaft ausgeprägt sein muss.
- Die Bewerber treten im späteren Auswahlverfahren entweder einzeln oder in Gruppen auf.
- Zur Eingewöhnung werden sie kurz in die Welt der Bausteinchen eingeführt. Wahrscheinlich nicht deshalb, weil sie Lego nicht kennen – das dürfte nur selten der Fall sein – sondern weil ihre eigenen Erfahrungen mitunter Jahrzehnte zurückliegen und sie sich erst einmal an das gewöhnen müssen, was ein scheinbar seriöser Arbeitgeber im Folgenden von ihnen erwartet.
- Im nächsten Schritt müssen die Bewerber in Einzelarbeit zu vorgegebenen Fragen etwas basteln und dabei erzählen, was sie sich bei der ganzen Sache gedacht haben. Ein frühes Beispiel liefert Bermudes (2013). Er fragt Personen, die sich offenbar auf eine Führungsposition bewerben u.a. nach den zwei größten Schwächen und ihren drei größten Wünschen im Hinblick auf die Eigenschaften des eigenen Teams. Vier Fragen dieser Art sind vorgegeben. Darüber hinaus dürfen die Vertreter des Unternehmens im Lego-Interview aber alle Fragen stellen, die ihnen in den Sinn kommen.
- Das gesamte Geschehen wird dabei von Hobby-Diagnostikern im Hinblick auf die Ausprägung verschiedener Persönlichkeitsmerkmale gedeutet.
- In einer weitergehenden Variante werden ähnliche Aufgaben auch in einer Gruppe von Bewerbern eingesetzt. Hierbei bietet sich zusätzlich an, das Sozialverhalten der Personen im Umgang mit den Mitbewerbern zu beobachten.
- Neben dem reinen Basteln kann die Gruppe im Anschluss zudem aufgefordert werden, ihre Lösung kurz zu präsentieren.
- Über die genauen Modalitäten der Auswertung erfahren wir nichts. Wahrscheinlich werden die Beobachter einfach in einer kleinen Gesprächsrunde ihre Meinungen über die Kandidaten austauschen und ein Konsensurteil im Hinblick auf die jeweilige Auswahlentscheidung treffen.

Das beschriebene Vorgehen ist in nahezu jeder Hinsicht diagnostisch nicht sinnvoll. Es spiegelt aber in hervorragender Weise Laienvorstellungen guter Diagnostik, wie sie sich auch in schlechten Einstellungsinterviews oder unprofessionellen Assessment Centern finden lassen.

Beginnen wir bei der *Anforderungsanalyse*. Zunächst ist zu begrüßen, dass die Anforderungen nicht einfach durch den direkten Vorgesetzten festgelegt werden. Diese sog. „intuitive Anforderungsanalyse“ (Schuler 2014b) trägt meh-

rere Schwächen in sich: Die Führungskraft kennt den Arbeitsplatz oft nicht genau und betrachtet ihn daher eher abstrakt und unvollkommen. An die Stelle detailreicher Schilderungen der tatsächlich relevanten Verhaltensweisen treten berufsgruppenspezifische Stereotype, denen zufolge eine Kindergärtnerin einfühlsam und eine Führungskraft führungsstark sein muss. Beides ist sicherlich richtig. Die Aussagen sind so abstrakt, dass sie im Grunde gar nicht falsch sein können. Hilfreich für die Entwicklung eines guten Auswahlverfahrens sind sie leider nicht. Müssen nicht auch Kindergärtnerinnen irgendwie führungsstark sein und wäre ein gewisses Einfühlungsvermögen nicht auch für Führungskräfte von Vorteil? Im Grunde geht es hier nur um Worthülsen. Viel wichtiger als ein Label wäre die Information darüber, worin sich eine hohe Führungskompetenz der Kindergärtnerin von der Führungskompetenz einer Führungskraft unterscheidet oder worin die Unterschiede zwischen einem guten Führungsverhalten einer erfolgreichen Führungskraft auf der ersten und dem einer guten Führungskraft der dritten Führungsebene im selben Unternehmen liegen. Der Einsatz farbiger Bausteine unterschiedlicher Größe dürfte diese und ähnlich gelagerte Fragen kaum beantworten. Im Gegenteil, es ist zu erwarten, dass die grobe, mechanische Herangehensweise einer differenzierten Analyse im Wege steht. Hinzu kommt das Problem der Gruppensitzung, in der die Anforderungsanalyse vonstattengeht (vgl. Kapitel 2). Gruppendiskussionen führen in aller Regel nicht zu einer differenzierteren Betrachtung, sondern schränken die Vielfalt der geäußerten Sichtweisen ein (Mullen et al., 1991).

Direkte Fragen nach den Stärken oder Schwächen im *Einstellungsinterviews* erfreuen sich zwar nach wie vor einer großen Beliebtheit (Kanning, 2016b), diagnostisch sind sie jedoch leider weitgehend wertlos. Dies hat mehrere Gründe. Zunächst einmal stehen sie seit Jahrzehnten in der Ratgeberliteratur, sodass sie beinahe jedem Bewerber bekannt sein dürften. Dementsprechend fällt es auch leicht, sich auf die Fragen vorzubereiten (Kanning 2017b), beispielsweise indem man sich die Stellenanzeige aufmerksam durchliest und bei der Beantwortung der Frage einen Bezug zu den gewünschten Eigenschaften herstellt. Wer darüber hinaus noch in der Lage ist, zu jeder vermeintlichen Stärke einen (fiktiven) Schwachpunkt aus seinem Leben zu erzählen, hat naive Interviewer schon fast auf seine Seite gezogen. Aber selbst wenn Bewerber absolut ehrlich auf die Frage antworten, lässt sich daraus nicht viel Erkenntnis über die Eignung des Menschen ziehen. Charakterisiert sich ein Bewerber beispielsweise als führungsstark, so ist nicht klar,

- was er sich unter Führungsstärke vorstellt,
- inwieweit seine Vorstellung von Führungsstärke mit der Führungs-Definition des Unternehmens für die vakante Stelle übereinstimmt und
- welches Bezugssystem der Selbstbewertung zugrunde liegt. Selbst wenn beide über dieselbe Definition guter Führung verfügen, kann für beide Seiten eine „hohe Führungsstärke“ etwas anderes bedeuten. Der Bewerber vergleicht sich vielleicht mit seinen früheren Vorgesetzten, während das Unternehmen einen absoluten Maßstab verwendet. Jemand, der im Vergleich zu seinen früheren Vorgesetzten führungsstark war, kann gemessen am Maßstab des neuen Arbeitgebers durchaus immer noch zu wenig Führungsstärke mitbringen.

- Hinzu kommt das Problem der Relevanz der genannten Stärken und Schwächen. Es kann sein, dass ein Bewerber Eigenschaften nennt, die überhaupt nicht zu den Anforderungen der Stelle passen. In diesem Fall ist die Antwort ohne jede diagnostische Relevanz.
- Zu guter Letzt werden mehrere Bewerber auf diese Fragen hin unterschiedliche Eigenschaften nennen. In der Konsequenz lassen sie sich nicht mehr untereinander vergleichen. Dieser Vergleich wäre aber wichtig, wenn es am Ende des Auswahlprozesses auch um die Frage geht, welche Person besser zum Anforderungsprofil der Stelle passt.

Ein sehr wesentliches Kriterium guter Interviews ist, dass alle Bewerber dieselben Fragen bekommen, die auf die Untersuchung spezifischer Kompetenzen abzielen und vorher ein Bewertungsraster entwickelt wurde, nachdem die Antworten der Bewerber verbindlich eingestuft werden. Ähnliches gilt für das Assessment Center. In den Schilderungen der Bauklötzchen-Methoden tauchen entsprechende Qualitätskriterien überhaupt nicht auf. Im Bauklötzchen-Interview sind nicht alle Fragen vorgegeben und es ist nicht festgelegt, welche Kompetenzen sie untersuchen sollen. Von einem verbindlichen Bewertungsmaßstab ist erst recht nicht die Rede. Im günstigsten Falle bewegt sich die Aussagekraft der Methode daher auf dem Niveau eines unstrukturierten Interviews. Im Durchschnitt lässt sich die berufliche Leistung eines Bewerbers so nur zu etwa 10 % prognostizieren (Kanning 2018a). Dies ist lausig und verglichen mit dem Aufwand, der hier betrieben wird, kaum zu rechtfertigen. Ein einfacher Intelligenztest wäre im Durchschnitt zweieinhalbmal so aussagekräftig (Schmidt & Hunter, 1998).

In gewisser Weise ähnelt das Vorgehen im Lego-Auswahlverfahren einem *Assessment Center*, allerdings nur im Ansatz. Die Bewerber müssen Verhaltensübungen absolvieren und werden dabei beobachtet. Sie reden also nicht nur über Verhalten, sondern müssen Verhalten direkt in der diagnostischen Situation zeigen. Dies erschwert die Selbstdarstellungsbemühungen mancher Bewerber erheblich. Schließlich ist es für einen redengewandten und klugen Bewerber sehr viel einfacher, sich im Interview den Anschein einer hohen Belastungsfähigkeit zu geben, als in einer anspruchsvollen Verhaltensübung tatsächlich Belastbarkeit zu zeigen. Wichtig für die Aussagekraft des Assessment Centers im Hinblick auf die spätere Leistung im Beruf ist jedoch, dass die Verhaltensübungen einen engen Bezug zu den realen Arbeitsaufgaben des Arbeitsplatzes aufweisen. Die Übungen sollten den Charakter von Arbeitsproben haben, da Arbeitsproben eine gute Vorhersage der beruflichen Leistung ermöglichen (Schmidt & Hunter, 1998). Das Spielen mit Lego im Assessment Center entspricht einer Negation dieses Prinzips.

Ein weiteres Problem ergibt sich, wenn mehrere Bewerber zusammen in einer Gruppe mit Bausteinen etwas basteln müssen. Ähnliche Gruppenaufgaben finden sich in vielen Assessment Centern. Sie verstoßen jedoch gegen das Prinzip der Durchführungsobjektivität (Kanning, 2018a). Dieses Prinzip besagt, dass die Untersuchungsbedingungen für alle Bewerber möglichst gleich sein sollen. Bei Übungen, in denen mehrere Bewerber zusammen antreten, ist dies zwangs-

läufig nicht gegeben. Die Schwierigkeit der Übung sowie ihr Verlauf für den einzelnen Bewerber hängt in starkem Maße vom Verhalten der übrigen Gruppenmitglieder ab. Wäre Bewerber A nicht mit Bewerber B, C und D, sondern mit drei anderen Personen in der Übung angetreten, so wäre die Übung für ihn leichter oder schwerer ausgefallen. Montags vormittags würde man die Eignung des Menschen für die vakante Stelle somit anders einschätzen als dienstags am Nachmittag, weil ein bestimmter Bewerber an beiden Tagen mit jeweils anderen Mitbewerbern ins Rennen geht.

3.2 Marketing

All diese diagnostischen Unzulänglichkeiten werden von den Protagonisten der Methode selbstverständlich ignoriert. Mit hoher Wahrscheinlichkeit sind ihnen diese Punkte auch kaum bekannt, weil sie über keine diagnostische Fachkompetenz verfügen, dafür aber viel Meinung mitbringen. Dies hindert sie natürlich nicht daran, die Methode in den höchsten Tönen zu loben.

Frings (2019) vertritt die kühne These, dass der Einsatz von Lego-Steinchen im Personalauswahlverfahren für die Bewerber nicht so stressig sei wie ein herkömmliches Einstellungsgespräch. Empirische Belege hierfür werden leider nicht mitgeliefert. Ist es tatsächlich so, dass eine völlig unbekannte Situation beim Bewerber weniger Stress erzeugt als ein Interview mit Standardfragen? Zu erwarten ist eigentlich das Gegenteil. Studien zeigen, dass Auswahlmethoden von Bewerbern umso positiver bewertet werden, je üblicher solche Methoden sind bzw. je häufiger man damit als Bewerber selbst konfrontiert wurde (Kanning, 2016c). Auch dies spricht eher dafür, dass das Lego-Interview bei Bewerbern nicht gut ankommt.

Des Weiteren glaubt Frings (2019) an ein authentischeres Verhalten der Bewerber im Lego-Spiel im Vergleich zum Interview. Authentischer in Bezug worauf? Authentischer in Bezug auf das reale Verhalten am späteren Arbeitsplatz? Wohl kaum. Die Tatsache, dass eine diagnostische Methode einem Bewerber die Selbststärkung erschwert, bedeutet nicht, dass sie dadurch auch bessere Prognosen im Hinblick auf den beruflichen Alltag ermöglicht. Wichtig ist, dass das untersuchte Verhalten in einer Auswahl-situation einen möglichst engen Bezug zum beruflichen Verhalten aufweist. Dies ist hier überhaupt nicht gegeben. Ebenso gut ließe sich fordern, man solle die Bewerber einfach nur mal heftig erschrecken und sich dann die authentische Reaktion der Personen anschauen.

Mehrfach wird behauptet, dass Arbeitgeberimage würde durch den Einsatz einer entsprechenden Methode positiv beeinflusst (Frings, 2019; Linnebürger, 2021). Stimmt das wirklich? Auch hier legen die Vermarkter der Methoden keine Studien vor. Aus der bisherigen Forschung würde man eher die gegenteilige Erwartung formulieren. Dafür spricht zum einen die mangelnde Verbreitung der Methode auf dem Markt (s.o.; Kanning, 2016c), zum anderen Erkenntnisse zur Akzeptanz verschiedener AC-Übungen unter Bewerbern. Abbildung 3-1 gibt zur Verdeutlichung des Problems die Ergebnisse einer Studie von Kanning (2011a)

wieder. Das Spielen mit Lego im Auswahlprozess ist am ehesten vergleichbar mit einer Konstruktionsübung im AC. Bei einer Konstruktionsübung müssen die Bewerber in einer Gruppe mit Bastelmaterialien z. B. einen Turm bauen, der möglichst hoch ist oder zwischen zwei Tischen eine Brücke basteln, die ein vorgegebenes Gewicht tragen kann. Im Vergleich zu anderen klassischen AC-Übungen schneidet die Konstruktionsübung bei der Akzeptanz durch die Bewerber am schlechtesten ab.

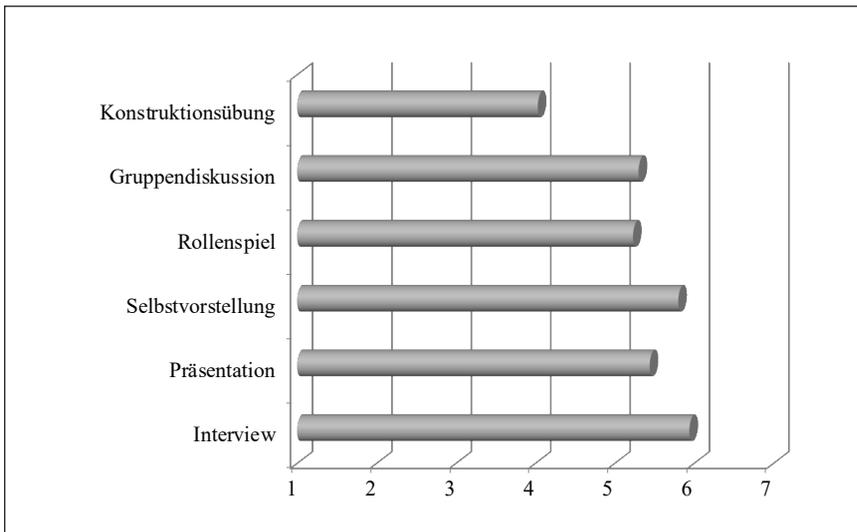


Abbildung 3-1: Akzeptanz von AC-Übungen unter realen Bewerber (Kanning, 2011a)

Hagedorn (2021) glaubt, dass das Legospiel Rückschlüsse auf die Soft Skills der Bewerber ermöglichen würden. Auch hier zeigt sich der überzeugte Laienblick. In der Personalauswahl geht es nicht darum, irgendwie irgendwas einzuschätzen. Eine diagnostische Methode ist nur dann in der Personalauswahl nützlich, wenn sie nachweisbar berufsrelevante Eigenschaften erfasst und dies mit einer hinreichenden Messgenauigkeit (Reliabilität) vermag. Ansonsten könnte man Bewerber ja auch einfach nach ihren Hobbys befragen. Die Hobbys sollten aller Plausibilität nach ja auch etwas über Soft Skills verraten. Sind Menschen, die gern Kochen nicht besonders gesellige Personen, passionierte Angler hingegen introvertierte Eigenbrötler? Das klingt für viele Zeitgenossen plausibel. Leider ist aber nichts dran an der Sache (Kanning & Wörmann, 2018).

Linnebürger (2021) lehnt sich besonders weit aus dem Fenster, wenn sie behauptet, die Methode würde zu einer präziseren Überprüfung der Passgenauigkeit zwischen den Anforderungen der Stelle und den Eigenschaften der Bewerber führen. Diese Hoffnung ist durch nichts gerechtfertigt. Vielmehr dürfte das Gegenteil der Fall sein.