

# Talent vor Intuition



Der erste mythische Herrscher der Inka: Manco Cápac. Als Sohn des Sonnengotts auf die Erde gesandt, sollte er die Welt verbessern. Ein hehres Ziel, das auch reale Inka-Herrscher im Blick zu behalten hatten. Entsprechend hart war ihr Recruitingprozess.

Ein Gastbeitrag von  
**Andreas Krebs**  
und **Paul Williams**

*Man kann so viel digitalisieren, wie man will: Ein Unternehmen steht und fällt mit den Mitarbeitern. Das südamerikanische Volk der Inka wusste bereits vor 500 Jahren, worauf es bei der Auswahl von Führungskräften ankommt.*

**W**ährend wir im Privatleben oft unser Licht unter den Scheffel stellen und von anderen positiver wahrgenommen werden, als wir uns selbst sehen, scheint bei der Stellenbesetzung im Unternehmen häufig das Gegenteil der Fall zu sein. Die meisten Personalverantwortlichen glauben, ihre Bewerber angemessen und objektiv zu beurteilen und aufgrund nachvollziehbarer Maßstäbe einzustellen. In vielen mittelständischen Unternehmen befähigen allerdings bereits lange Betriebs- oder Familienzugehörigkeit automatisch zur Führungsperson. So wie es die landwirtschaftliche Höfeordnung, nach der der älteste Sohn den Betrieb erbt, in Teilen Norddeutschlands noch immer vorsieht.

## Die „Inca Business School“

Da waren die Inka vor 500 Jahren schon wesentlich weiter. Sie regierten über viele Jahrhunderte ein Weltreich, das sich vom heutigen Ecuador bis nach Argentinien erstreckte. Doch wie ist ihnen das gelungen?

Ihre Führungselite war sicher einer der Hauptgründe. Und die Wahl der Anführer überließen die Inka weder Zufall noch Genen oder Alter. In streng geführten Ausbildungsstätten, „Yachaywasi“ genannt, wurden die Söhne der Adelschicht ebenso gedrillt wie die männlichen Nachkommen der Häuptlinge. Da wechselten sich Geisteswissenschaften mit Übungen wie dem „Aushalten von Schmerzen“ ab. Was archaisch klingt, war für die damalige Zeit zielführend und notwendig. Nur derjenige, der die Ausbildung bestand und im Anschluss eine einmonatige Prüfung unter genauer Beobachtung des regierenden Inka erfolgreich ablegte, erwarb sich das Recht zu herrschen.

Man stelle sich heute solch ein vierwöchiges Assessment-Center vor. Es würden sich vermutlich wenige Bewerber und noch weniger Chefs finden, die ohne Zusicherung von Ergebnissen bereit wären, so viele Ressourcen und Anstrengungen zu investieren. Dabei ist der Auswahlprozess einer der Schlüsselprozesse im Unternehmen. Wer sich hier allein auf sein Bauchgefühl oder den ersten Eindruck verlässt, kann lediglich einen Glückstreffer landen – wahrscheinlicher ist allerdings das Gegenteil.

Führungskräfte, die schon lange im Geschäft sind, verlassen sich bei der Besetzung vakanter Stellen gerne auf ihr Gefühl. Als unterstützende Maßnahme ist dagegen auch

nichts einzuwenden. Doch zum Vergleich: Der herrschende Inka hatte vier Wochen Zeit, seine Bewerber auf Herz und Nieren zu testen. Dagegen hat heute der Personalverantwortliche nur durchschnittlich 60 bis 90 Minuten zum Kennenlernen potenzieller Mitarbeiter.

Natürlich erwirbt man in langen Geschäfts- und Lebensjahren ein gewisses Maß an Menschenkenntnis, aber ist dieses Wissen auch in der Hektik des Alltags immer fehlerfrei abrufbar und objektiv genug? Handelt es sich also um ein dauerhaft geeignetes Werkzeug bei der Mitarbeiterauswahl? Und wie stellt man sicher, dass die eigenen Antennen und Instinkte geschärft und zeitgemäß bleiben?

## Intuition kann sich abnutzen

Unsere Wahrnehmung ist hochgradig selektiv. Wir sehen, was wir sehen wollen – auch gegenüber Bewerbern: Dem großen, stattlichen Mann werden automatisch ausgeprägte Führungsqualitäten und Selbstsicherheit zugeschrieben. Nicht zufällig waren die meisten US-Präsidenten überdurchschnittlich groß. Außerdem bevorzugen wir grundsätzlich Menschen, die uns ähnlich sind (Similar-to-Me-Effect). Der Bewerber kommt von der gleichen Universität wie der Personalverantwortliche? Schon steigt unterbewusst die Sympathie für den Kandidaten. Das ist keine böswillige Fehleinschätzung – das ist reine Psychologie.

Tendenziell wird die eigene Urteilskraft überschätzt, was Psychologen auch als „Illusion der Urteilssicherheit“ bezeichnen. Der erste Eindruck eines Unbekannten wird in wenigen Augenblicken gebildet – in 90 Sekunden, um genau zu sein. Wer sich also allein auf die Intuition und das Urteil dieser eineinhalb Minuten verlässt, kann sich gehörig verkalkulieren.

## Extrovertiert heißt nicht besser

Gerade eine Eigenschaft scheint im Recruiting besondere Strahlkraft zu besitzen: Extrovertiertheit. Dessen Fehlen wird Bewerbern meist als Manko ausgelegt. Dabei zeigen die Ergebnisse einer Studie mit über 17.000 Führungskräften ein ganz anderes Bild: Im „CEO Genome Project“ wurden die Studienteilnehmer über eine Dauer von zehn Jahren danach befragt,



## „Statt sich nur auf Lebensläufe und Außenwirkung zu fokussieren, sollten Personaler im Einstellungsgespräch verhaltensorientierte Fragen stellen.“

warum sie zum CEO ernannt worden waren und was ihnen dabei geholfen hatte, über eine längere Zeit erfolgreich zu bleiben.

Über die Hälfte der introvertierten und analytisch denkenden Kandidaten waren am Ende erfolgreicher in ihrem Job. Auch lässt sich allein vom Bildungshintergrund nicht auf den zukünftigen Erfolg der Person schließen. Nur sieben Prozent der sehr erfolgreichen Geschäftsführer hatten den Abschluss einer Top-Universität. Acht Prozent konnten gar keine akademischen Weihen vorweisen.

Statt sich nur auf Lebensläufe und Außenwirkung zu fokussieren, sollten Personaler im Einstellungsgespräch verhaltensorientierte Fragen stellen, die konkret mit der zu besetzenden Stelle in Verbindung stehen. So wie die Inka ihre Anwärter auf Schmerzempfindlichkeit testeten und nicht auf sichere Rechtschreibung. Wichtig ist also, Vorstellungsgespräche auf das Unternehmen und die Praxis abzustimmen. Dafür lohnt sich auch der endgültige Abschied von einem weiteren verallgemeinerten Begriff: Potenzial.

### Prognose statt Potenzial

Seit zwei Jahrzehnten ist im Bereich der Human Resources von Potenzialen die Rede. Oft sogar von „High Potentials“. Klingt erst einmal vielversprechend, ist aber in der Realität schwammig. Der Psychologe Johannes Thönneseßen brachte es auf den Punkt: „Potenzial kann ich nur dann messen, wenn ich genau angeben kann, wofür jemand Potenzial haben soll. Ein Sportler kann das Potenzial haben, irgendwann 100 Meter unter zehn Sekunden zu laufen oder eben nicht.“

Das aber lässt sich durch Indikatoren erfassen. Ein Beruf ist hingegen ein komplexes Konstrukt, abhängig von vielen Einzelfaktoren. Deshalb sollten im Vorstellungsgespräch die Parameter für eine Erfolgsprognose des Mitarbeiters abgeklopft werden, und zwar durch verhaltensorientierte Fragen.

Im Rahmen des „CEO Genome Projects“ wurde beispielsweise ermittelt, dass „Entscheidungsfreude“ zu den häufigsten Charakteristika erfolgreicher Führungskräfte zählt. Will man bei einem potenziellen Mitarbeiter nun diese Eigenschaft abklopfen, empfiehlt es sich, zu fragen, wie der Kandidat in der Vergangenheit bestimmte Probleme gelöst oder Situationen gemeistert hat. Daraus lässt sich eine Prognose für die Zukunft ableiten. Gezielte Fragen nach der Situation, der Aufgabe, der gewählten Aktion des Bewerbers und den Ergebnissen führen zu einem recht genauen Bild des Bewerbers. Dieses Vorgehen

wird auch als STAR-Schema bezeichnet (ein Akronym aus den englischen Wörtern Situation, Task, Action und Result). Auf diese Art lassen sich nacheinander die für die zu besetzende Stelle wichtigen Eigenschaften abfragen und es lässt sich bewerten, in welchem Maße der Bewerber sie mitbringt.

Zu bestimmen, wovon genau Erfolg generell abhängt, ist nämlich fast unmöglich. „High Potential“ ist somit ein nichtsagendes Etikett, das wahllos verramscht wird. Viel zielführender wäre es, eine Prognose zu erstellen, die nicht verabsolutiert und mögliche Irrtümer bereits einschließt, wie bei einer Wetter- oder Aktienprognose, die mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreffen kann – oder nicht.

Beziehen Sie also Umgebungsfaktoren ein und fragen Sie sich: Wird eine Person X in einem Umfeld Y (Unternehmenskultur, Führungsverständnis, Branche, Mitarbeiter, Kunden- und Marktanforderungen) voraussichtlich erfolgreich sein? Und welche Erfolge in der Vergangenheit sprechen für diese Annahme? Mit den entsprechenden Fragen im Vorstellungsgespräch schaffen Sie die Basis für die Beantwortung.

Dann haben Sie, wie die, die ihre Bewerber zielorientiert auswählten und den Rekrutierungsprozess nicht mit dem Einstellungstag ad acta legten, bessere Chancen auf – vielleicht jahrhundertelangen – Erfolg.



Andreas Krebs ist Unternehmer, Manager und Referent zu den Themen Leadership, Globalization und Entrepreneurship. Er ist außerdem Mitinhaber des Venture-Capital-Unternehmens Cologne Invest, das in junge Start-ups und Wachstumsunternehmen verschiedener Branchen investiert. Paul Williams ist Unternehmer, Manager und Coach. Er führt seit 2003 als Managing Partner das Beratungsunternehmen Paul Williams & Associates mit den Schwerpunkten Leadership Coaching, Selbstmanagement- und Organisationsentwicklung. Krebs und Williams sind Autoren des Buchs „Die Illusion der Unbesiegbarkeit. Warum Manager nicht klüger sind als die Incas vor 500 Jahren“.