

Psychologe statt Menschenkenner

SERIE. Kenntnisse der Psychologie sind für Personaler sehr sinnvoll. Bislang glauben aber noch zu viele an ihre laienhaften Fähigkeiten als Menschenkenner.

Von **Bettina von Lovenberg**

Zu den Aufgaben von Personalern gehört es, die Qualitäten und das Potenzial eines Bewerbers im Vorstellungsgespräch zu erkennen. Sie müssen zudem Mitarbeiter über Umstrukturierungsmaßnahmen und Change-Prozesse informieren, sie dabei auch emotional mitziehen. Sie sollten die Hintergründe eines Konflikts zwischen einem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter verstehen und wissen, wie sie Mitglieder eines Teams für ein Sonderprojekt gewinnen können. Und sie sollten wissen, wie sie mit Mitarbeitern und Führungskräften des Unternehmens erfolgreich umgehen. Dies sind nur wenige und sehr unterschiedliche Aspekte der Personalarbeit. Doch eines eint sie alle: Mit grundlegenden Psychologiekennnissen sind diese Aufgaben professioneller zu leisten.

Die meisten Personaler sind der Meinung, sie seien gute Menschenkenner

– in jedem Fall deutlich besser als der Durchschnitt aller Menschen. Das zeigen immer wieder meine Umfragen in Seminaren zum Thema „Psychologie für Personaler“. Mit Menschenkenntnis wird gewöhnlich die Fähigkeit bezeichnet, das Verhalten oder den Charakter eines Menschen beziehungsweise typische Charakteristiken von Personengruppen aufgrund eines ersten Eindrucks zutreffend einschätzen zu können. Es geht also darum, rasch zu erkennen, zu beurteilen und vorherzusagen, wie andere denken und handeln werden, um dies dann entsprechend zu berücksichtigen. Menschenkenntnis ist nicht angeboren, sondern man erwirbt sie durch den häufigen Umgang mit Menschen und durch Erfahrung mit vielen unterschiedlichen Menschen. Als entscheidender Faktor für die Fähigkeit der Menschenkenntnis wird zumeist die Intuition angeführt.

Menschenkenntnis reicht nicht aus

Doch eine ernüchternde Tatsache vorab: Personaler haben eine gleich hohe Fehlerrate beim Einschätzen anderer aus dem Bauch heraus wie andere Menschen auch, obwohl sie mehr Umgang und Erfahrung mit anderen Menschen haben. Der Mythos „Personaler sind die besten Menschenkenner“ sollte so schon widerlegt sein. Naturgemäß fließt Intuition immer wieder in HR-Aufgaben ein – man denke zum Beispiel an Sympathie- und Antipathieeffekte beim ersten Eindruck, einem häufigen Beurteilungsfehler. Intuition ist auch nicht unbedingt schlecht, allerdings sind intuitiv gewonnene Beurteilungen nicht belegbar, mithin nicht überprüfbar.

Daher können sie in der Personalarbeit keinesfalls das systematische Vorgehen ersetzen, wenn es darum geht, Menschen richtig zu erfassen, ihr Verhalten vorherzusagen oder zu beeinflussen. Systematik ermöglicht Nachvollziehbarkeit, Wiederholbarkeit, eine gewisse Unabhängigkeit und Objektivität der Einschätzungen und Lernbarkeit. Systematik bietet schließlich auch eine bessere Argumentationsbasis, um die gewonnenen Einsichten an Dritte zu kommunizieren, und damit eine höhere Überzeugungskraft als Urteile aus dem Bauch heraus.

Typologien vereinfachen zu stark

Zum Teil kann Menschenkenntnis auch dem Wissen über empirisch fundierte Menschentypologien entspringen. Verschiedene Persönlichkeitsmodelle unterscheiden sich darin, welche Dimensionen der Persönlichkeit erfasst werden, zum Beispiel Verhalten, Werte und Motive, Gewohnheiten, Denk- und Lernstile. Da es sich bei Typologien immer um eine mehr oder weniger umfangreiche Generalisierung handelt, hat jede ihre Schwächen und Fehler. Je weniger „Kategorien“ ein Modell bietet, umso größer ist naturgemäß die Generalisierung. Das heißt oftmals, dass das Modell wenig praktischen Aussagewert hat, sehr allgemein ist oder sich eben sehr leicht viele Gegenbeispiele finden lassen. Je mehr Typen es gibt, desto weniger lässt sich das Modell verstehen und merken – und verliert dann ebenfalls sehr schnell an Alltagstauglichkeit und Popularität. Über die tatsächliche Gültigkeit der gewählten Kategorien ist dabei noch gar nichts gesagt.

SERIE

- **Ausgabe 8/2010:**
Psychologe statt Menschenkenner
- **Ausgabe 9/2010:**
Personenbeurteilung
- **Ausgabe 10/2010:** Motivation
- **Ausgabe 11/2010:** Führung
- **Ausgabe 12/2010:** Gruppenarbeit

Wenig überrascht, dass bis heute noch keine einzige „wahre“ Theorie oder „beste“ Typologie gefunden wurde. Vermutlich wird sie auch niemals gefunden. Bei jedem Modell, bei jeder Typologie handelt es sich nur um eine von vielen möglichen Betrachtungsweisen eines Menschen, die lediglich als Hilfe bei der Einschätzung von Menschen nützlich sein kann. Die Suche nach einfach zu bedienenden Check-

tionen. Die Psychologie bietet damit weit mehr, als eine reine Professionalisierung der Menschenkenntnis.

Das Problem: Dem (Quer-)Einsteiger in die Psychologie begegnet meist zunächst eine verwirrende Vielfalt unterschiedlicher, teilweise konkurrierender Schulen, Modelle und Theorien. In vielen Bereichen der angewandten Psychologie ist es üblich und legitim, einem eklektischen Ansatz

Entwicklungsmöglichkeiten und anderes; negativ: Belastung, Stress und Weiteres) und welche Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung sich daraus ableiten lassen. Die Organisationspsychologie beschäftigt sich mit den Wechselbeziehungen zwischen Individuum und Organisation. Wichtige Themen sind hier unter anderem Personalauswahl und -entwicklung, Mitarbeiterführung, Kooperation und Konflikte in Organisationen, Unternehmenskultur, Betriebsklima und Organisationsentwicklung.

Unterschiedliche Einflüsse

In die A&O-Psychologie fließen wiederum Erkenntnisse verschiedener Teildisziplinen ein. So geht die Sozialpsychologie der Frage nach „Wie beeinflussen sich Personen gegenseitig?“. Die psychologische Methodenlehre und Diagnostik befasst sich mit dem Werkzeug des psychologischen Erkenntnisgewinns, wie Statistik oder Versuchsplanung. Die Allgemeine Psychologie erforscht Gesetzmäßigkeiten in grundlegenden psychischen Funktionsbereichen wie Denken, Sprache oder Motivation. Die differentielle und Persönlichkeitspsychologie schließlich fragt „Wie und



Anderen Menschen in den Kopf sehen können Psychologen nicht. Mehr als Menschenkenner sind sie aber.

worin unterscheiden sich Personen in den oben genannten Bereichen?“. In der Serie, die Sie in den nächsten vier Ausgaben des Personalmagazins lesen können, werden einzelne Bereiche der A&O-Psychologie vorgestellt. Dabei behandelt die Serie die beiden Ebenen, die das Individuum selbst (Personenbeurteilung und Motivation) und die Interaktion (Gruppenarbeit) betreffen. ■

listen oder einem Geheimsystem, mit dem man den Charakter und die „wahren“ Fähigkeiten eines Menschen sofort erkennen kann, wird also ergebnislos verlaufen. Menschen sind immer reicher als die Generalisierungen, die über sie gemacht werden. Letzteres ist auch für den Umgang miteinander eine sehr menschliche und nützliche Vorannahme.

Psychologie bietet Systematik

Die wissenschaftliche Disziplin, die einen systematischen Ansatz bietet, um Menschen möglichst nachvollziehbar und objektiv beurteilen zu können, ist die Psychologie. Sie befasst sich mit dem individuellen Erleben und Verhalten sowie den zwischenmenschlichen Interak-

tionen. Die Arbeitspsychologie im engeren Sinne beschäftigt sich mit der Frage, wie sich Arbeitsbedingungen auf den arbeitenden Menschen auswirken und wie der Mensch seinerseits auf die Arbeitsbedingungen einwirkt. Zum Beispiel werden die positiven und negativen Auswirkungen der Arbeit auf die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation untersucht (positiv: interessanter Arbeitsinhalt, anspruchsvolle Tätigkeit,

Bettina von Lovenberg

ist Trainerin der Haufe Akademie. Sie bietet unter anderem das Seminar „Psychologie für Personal“ an.