

Leseprobe

Karl-Heinz List: Bewerberauswahl - Das intuitive Interview

Einleitung

Wissenschaftler, die mit eignungsdiagnostischen Verfahren den Berufserfolg vorher-sagen, erzeugen die Illusion der Gewissheit. Mit wissenschaftlichen Methoden wollen sie den Eindruck vermitteln, dass es möglich sei, durch Messung von Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen, mit Stichproben, Skalen und Koeffizienten Gewissheit zu erzeugen. Sie begründen das damit, dass diese Verfahren objektiv, valide und reliable (zuverlässig) sind. Soll heißen: Mehrere Beurteiler müssen zu den gleichen Ergebnissen kommen. Mit den Messergebnissen wollen sie den Praktikern in den Unternehmen das Gefühl geben, dass die Bewerberauswahl mit wissenschaftlichen Methoden gelingen wird. Sie gaukeln eine Sicherheit vor, die es nicht geben kann, weil der Berufserfolg von Dingen abhängt, die nicht messbar und noch weniger vorhersehbar sind. Beim „Vermessen der Persönlichkeit“, der Diagnose, bleiben merkwürdigerweise die Erkenntnisse der Hirn- und Intuitionsforschung völlig außer acht, weil man Gefühle eben nicht in Zahlen ausdrücken kann.

Seit Juni 2002 gibt es gar eine Deutsche Industrienorm (DIN 33430): „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“. Das klingt sehr offiziell und soll ähnlich wie beim Qualitätsmanagement (En ISO 9001) Standards setzen. Ein Segen, dass dies bis heute nicht einmal ansatzweise gelungen ist. Das deutsche Institut für Normen ist eine private Organisation, bei der große Firmen, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften vertreten sind. Bei der DIN 33430 waren neben dem Institut für Normen, auch die Deutsche Gesellschaft für Psychologie (privates Beratungsunternehmen) und der Berufsverband Deutscher Psychologen beteiligt. Hier werden handfeste Interessen vertreten. Auch hier muss die Wissenschaft und ihre Erkenntnisse erhalten. Wer sich eine Urkunde über seine „neue Kompetenz“ ins Büro hängen will, muss innerhalb von sechs Monaten eine Fortbildung von insgesamt zehn Tagen mit Lizenzprüfung absolvieren, gegen Bares versteht sich.

Jeder Praktiker weiß, dass die Entscheidung, wer eingestellt wird, ein Risiko bedeutet, weil diese Entscheidung eine Prognose ist. Besitzt der Mitarbeiter die Fähigkeiten und den Willen, seine Aufgabe erfolgreich zu bewältigen?

Personalvermittler und Personalberater, die im Auftrage von Unternehmen gegen Honorar Fach- und Führungskräfte suchen, kennen das Risiko und vertrauen auf ihr Erfahrungswissen. Ihr Erfolg und damit ihre Existenz hängt davon ab, geeignete Kandidaten vorzuschlagen. Sie geben deshalb ihren Auftraggebern die Versicherung, dass bei Nichteignung des neuen Mitarbeiters innerhalb der Probezeit kostenlos Ersatz gestellt wird. Wobei dies nicht immer bedeuten muss, dass der Grund nicht unbedingt beim Mitarbeiter liegt. Es ist immerhin möglich, dass der Neue nicht in das Team passt, dass er Ideen hat, die nicht akzeptiert werden oder das Unternehmen zu hohe Erwartungen an ihn stellt.

Was gehen Unternehmen bei der Bewerberauswahl vor? Zunächst einmal muss Klarheit darüber herrschen, welche Aufgaben zu erledigen und welche Anforderungen zu erfüllen sind: Ausbildung, Erfahrung, Kenntnisse und Stärken, die der neue Mitarbeiter zum Nutzen des Unternehmens einsetzen kann. Im Job-Interview wird das Unternehmen ausloten, ob der Bewerber das Gefühl vermittelt, ein Gewinn für das Unternehmen zu sein und dabei helfen kann, die Aufgaben und Probleme zu lösen und neue Impulse zu geben.

Um festzustellen, ob jemand zum Unternehmen passt, muss man schon herausfinden, wie jemand tickt, was ihn antreibt, wie er die Dinge anpackt, ob er in der Lage ist, sich durchzusetzen und die Dinge voranzutreiben. Um dies festzustellen braucht ein Unternehmen Mitarbeiter, die sich mit Menschen auskennen, mit Empathie ein Job-Interview führen können und eine gute Wahrnehmung haben. Wer Job-Interviews führt, wird nicht nur genau hinhören müssen, *was* jemand sagt, sondern *wie* und dabei auf Mimik und Stimme achten und die Gefühle wahrnehmen, die damit ausgedrückt werden. Die neuesten Erkenntnisse der Hirn- und Emotionsforschung sind nützliche Informationen und können bei der praktischen Arbeit der Personalauswahl eine Hilfe sein. So haben Forscher der Universität London Ende des vorigen Jahrhunderts im Gehirn das Zentrum unseres sozialen Wesens lokalisiert, das sogenannte „mind reading“. Das ist die Fähigkeit, das zu erkennen, was andere denken und fühlen. Mind reading befähigt uns, die Perspektive anderer einzunehmen. Das

erfordert jedoch eine zwischenmenschliche Beziehung, wie sie auch zwischen Interviewer und Bewerber hergestellt werden muss.

Die italienischen Neurophysiologen Vittoria Gallese und Giacomo Rizzolatti haben vor einigen Jahren eine neue Gruppe von Nervenzellen im Gehirn (Spiegelneuronen) entdeckt. Sie ermöglichen es Menschen, sich in andere hinein zu versetzen. Empathie ist kein abstraktes kognitives Konstrukt, sondern fest im Gehirn verankert.

Am Ende des Auswahlprozesses steht die Entscheidung, wer eingestellt wird. Ist das eine rationale Entscheidung, bei der es nur um Logik geht, um das Abwägen von Pro- und Contra-Argumenten? Nein, sagt der amerikanische Neurologe Antonio Damasio. Jede Entscheidung brauche einen „emotionalen Anstoß“, weil aus purem Verstand heraus ein Mensch nicht handeln könne. Und der Bremer Hirnforscher Gerhard Roth meint:

Ein hilfreicher Ansatz, das wurde auch empirisch nachgewiesen, besagt: Wäge zunächst ausgiebig rational ab und lass die Sache dann einige Zeit ruhen. Fühlt sich die gewählte Option immer noch gut an, tu es! Die Wahl, die wir am Ende treffen, ist immer emotional – es gibt ja eigentlich gar keine rationale Entscheidungen, nur rationale Erwägungen. (Gehirn&Geist 11/2007

Wir sollten skeptisch sein, wenn jemand bei Personalentscheidungen „objektive Lösungen“ anbietet oder nur auf den Verstand setzt, wie der Geschäftsführer eines IT-Unternehmens: „Ich will Daten und Fakten und keine Gefühle, wenn ich eine Entscheidung zu treffen habe“.

Oder wie der Managementberater Fredmund Malik, der in einer seiner Kolumnen schreibt:

Intuition und erste Eindrücke sind schlechte Ratgeber. Das mit Personalentscheidungen verbundene Risiko ist zu groß, um sie auf der Basis subjektiver Gewissheit zu treffen.

Es wäre ein grober Fehler, bei der Personalauswahl Gefühle zu ignorieren und bei der Entscheidung, wer eingestellt wird, nicht auf das Bauchgefühl zu hören.

1. Gut zu wissen

Es gibt keine Gewissheit

Haben Sie nach einem Interview auch manchmal das Gefühl, dass Sie genau so schlau sind wie zuvor und eigentlich nichts über den Bewerber erfahren haben, was Sie nicht schon aus seiner schriftlichen Bewerbung wussten? Man fragt sich, was man falsch gemacht hat, und was man anders machen könnte?

Wer Mitarbeiter auswählt, beurteilt sie. Diese Beurteilung bezieht sich auf die Eignung des Bewerbers und ist gleichzeitig eine Prognose über das künftige Verhalten am Arbeitsplatz. Wer über die Einstellung von Mitarbeitern entscheidet, sollte sich darüber im Klaren sein, dass die Beurteilung von Leistung, Verhalten und Persönlichkeitseigenschaften eine objektive, allgemeingültige Aussage nicht zulässt. Eine Beurteilung kann nur subjektiv sein und schließt eine Fehleinschätzung nicht aus, weil Menschen eben Fehlern und Schwächen unterliegen. Manche Wissenschaftler wollen uns weismachen, dass man menschliches Verhalten und Persönlichkeitseigenschaften objektiv beurteilen könne. Es gibt keine allgemeingültigen und verbindlichen Richtlinien des Handelns.

Ein Mensch, ein Bewerber kann in seiner Komplexität - wenn überhaupt - nur in einem Gespräch ausgelotet werden. Es ist nicht alles rational fassbar. Es geht um Gefühle, um Sympathie und Antipathie, das Irrationale, um alles, was nur intuitiv erfasst werden kann. Ein Interviewer will einen Bewerber verstehen, seine Motive kennenlernen, seine Widersprüchlichkeiten aufdecken, sein Interesse, seine Leidenschaft, seine Glaubwürdigkeit, was er denkt und fühlt.

Das Ziel dabei ist klar: Ein Interviewer braucht Informationen, um eine Prognose über den beruflichen Erfolg abzugeben. Diese Prognose bleibt aber auch immer Glaube und Hoffnung. Wem es als Bewerber gelingt, einem Interviewer das Gefühl zu vermitteln, dass er am ehesten zum Erfolg des Unternehmens beitragen könnte, hat gute Chancen, eingestellt zu werden.

Ein Einstellungsinterview hat den Zweck, die Eignung des Bewerbers für die angebotene Position festzustellen, und zwar durch Fragen, Aufgaben und Rollenspiele, die sich auf die künftige Tätigkeit beziehen. Die Firma will herausfinden, in welchem Ma-

Be der Bewerber den Anforderungen genügt. Dabei spielen auch Sympathie und Abneigung eine Rolle. Je mehr Interviewer und Firmenangehörige an der Auswahl beteiligt werden, desto größer ist die Chance, die Richtigen einzustellen. Es reicht eben nicht, wenn Geschäftsführer, Personalchef und Abteilungsleiter sich für die Einstellung des Bewerbers entscheiden. Wichtig ist auch, dass die künftigen Kollegen eine Zusammenarbeit positiv sehen. Der Kontakt kann zum Beispiel bei der Besichtigung des Arbeitsplatzes hergestellt werden. Dort kann man dann auch ungezwungen, ohne Chef, mit dem Bewerber plaudern. Auch die künftigen Kollegen sollen ihr Votum abgeben, ob Sie bereit sind, mit diesem Mann oder dieser Frau künftig zusammen zu arbeiten.

Beurteilung der Eignung: Soll-Ist-Vergleich

Bei der Beurteilung der Eignung kommt es darauf an herauszufinden, ob der Bewerber die notwendigen Fähigkeiten (Stärken) besitzt, um seine künftige Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. Ob der Bewerber tatsächlich später erfolgreich arbeiten wird, wissen wir nicht.

Der Management-Berater Peter Drucker schreibt in seinen Büchern, dass es im Management auf die Resultate ankomme, auf den Output und natürlich auch darauf, wie das Unternehmen die Stärken des Mitarbeiters genutzt hat.

Diese Erkenntnis lässt sich heute auf alle Mitarbeiter übertragen, nämlich:

- Welche Stärken / Fähigkeiten konnte der Mitarbeiter bisher nutzbringend einsetzen?
- Welche Ergebnisse / Erfolge hat er mit seiner Arbeit erzielt?
- Was war sein Beitrag zum Ganzen?

Das Unternehmen will herausfinden, in welchem Maße der Bewerber den Anforderungen (Soll) genügt, in der Vergangenheit erfolgreich gearbeitet hat und dies in Zukunft mit großer Wahrscheinlichkeit auch wieder tun wird.

Von der Wissenschaft lernen: Intuition und Emotionen

Der amerikanische Hirnforscher Antonio Damasio weist nach, dass Intuition eine biologische Grundlage hat. Er hat Hirngeschädigte mit einer Gruppe normaler Versuchspersonen verglichen. Den Hirngeschädigten mangelte es an Intuition, einer emotionalen Reaktion auf die antizipierten Konsequenzen guter und schlechter Entscheidungen (Decartes´ Irrtum, 1998).

In einem Interview (Gehirn&Geist 1/2007) erläutert Damasio seine Grundposition:

Decartes` Position, wonach Körper und Geist vollkommen getrennte Substanzen darstellen, halte ich für falsch. Körper und Geist sind für mich unterschiedliche Aspekte bestimmter biologischer Prozesse.

Ähnliche Ansichten zum Leib-Seele-Problem vertrat nur wenige Jahre nach Decartes der Philosoph Spinoza: *Der Gegenstand der Idee, die den menschlichen Geist ausmacht, ist der Körper.*

Damit nahm Spinoza Erkenntnisse der modernen Neurobiologie vorweg.

Für die Führungskräfte in den Unternehmen und Organisationen heute lautet die Frage: Wie kann man das Wissen der Hirnforschung für Personalentscheidungen nutzen?

Der Münchner Hirnforscher Ernst Pöppel (Zum Entscheiden geboren, 2008) unterscheidet drei Formen des Wissens. Neben dem sprachlichen und bildlichen Wissen nennt er das „intuitive Wissen“ oder das „stumme Wissen“, das sprachlich nicht verfügbar, aber deshalb nicht irrational sei, sondern mit einer eigenen Logik. Das intuitive Wissen, so Pöppel, funktioniere um so besser, „je reicher die Arbeitsplattform unseres Geistes ist, die mit Wissen aus frühesten Zeiten ausgestattet wird.“

Der Psychologe Gerd Gigerenzer hat am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung viele Jahre über Intuition geforscht und seine Ergebnisse in dem Buch „Bauchentscheidungen“ in einer verständlichen Sprache veröffentlicht. Er schreibt, dass ein Großteil unseres geistigen Lebens sich unbewusst vollziehe und auf Prozessen beruhe, die nichts mit Logik zu tun haben. Er spricht von Bauchgefühlen, Intuitionen und der Intelligenz des Unbewussten: *Ohne zu denken wissen wir, welche Regel in welcher Situation vermutlich funktioniert.*

Intelligenz kann man sich als eine bewusste Tätigkeit vorstellen, die von den Gesetzen der Logik bestimmt wird. Benjamin Franklin soll seinem Neffen, der sich nicht zwischen zwei Frauen entscheiden konnte, die Pro-und-Kontra- Methode empfohlen haben, bei der das Für und Wider abzuwägen und zu gewichten ist. Ausgerechnet bei einer Entscheidung, bei der es nur auf Intuition ankommt. Die Franklin-Methode, bei der das Ziel ist, den höchsten Wert und den größten Nutzen zu ermitteln, sei nicht immer der beste Weg, meint Gigerenzer.

Wir wissen mehr als wir zu sagen wissen. Beispiel Sprachgefühl: Muttersprachler sind in der Lage spontan zu sagen, ob ein Satz grammatisch korrekt und idiomatisch richtig ist, aber nur wenige können erklären, warum das so ist.

Intuition beruht auf Erfahrungswissen

Der amerikanische Neurologe Antonio Damasio ist davon überzeugt, dass jede Entscheidung einen „emotionalen Anstoß“ brauche, weil aus purem Verstand heraus ein Mensch nicht handeln könne. Er ersetzt den Satz des französischen Philosophen Descartes´ „Ich denke, also bin ich“ so: „Ich fühle, also bin ich.“

Entscheidungen müssen rational sein. Davon sind auch heute viele Kinder der Aufklärung überzeugt, allen voran Wissenschaftler. Sie glauben an die mathematische Logik.

Der Psychologe Gerd Gigerenzer in einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung (25.8.07) meint dazu: *Man weiß, was zu tun ist, ohne die Gründe dafür zu kennen. Ihnen liegen aber nicht nur Erfahrung, sondern auch einfache Faustregeln zugrunde, etwa: Wähle, was du kennst, imitiere den Erfolgreichen, vertraue einem einzigen Grund und ignoriere alle anderen.*

Dass Logik ein nützliches Werkzeug ist, bestreitet Gigerenzer nicht. Aber es sei eben nur eines unter vielen nützlichen Werkzeugen. Einen Gegensatz zwischen Vernunft und Bauchentscheidung gebe es nicht, „Logik und Intuition sind zwei Werkzeuge aus der gleichen Kiste. Und wenn es um Liebe gehe, handeln alle Menschen intuitiv.“

Kommen wir mit unseren Bauchgeföhle zu besseren Entscheidungen? Das erscheint uns auf den ersten Blick naiv. Die Wirtschaftswissenschaften haben den homo öconomicus erfunden und die Unternehmen arbeiten nach dem ökonomischen Prinzip: Mit geringstem Aufwand den größtmöglichen Nutzen erzielen.

Wie andere Ansätze der Sozialwissenschaften versucht die Wissenschaft von der Intuition menschliches Verhalten zu erklären und vorherzusagen. Gigerenzer räumt ein, dass seine wissenschaftlichen Erkenntnisse über die Intuition in der Welt der Wissenschaft umstritten sind. Was er in seinem Buch „Bauchentscheidungen“ vorlegt, bezeichnet er als „Werkzeugkasten mit Werkzeugen für ein ganzes Spektrum von menschlichen Problemen.“

Für ein Unternehmen, wo Führungskräfte Personalentscheidungen zu treffen haben, ist das Modell des Psychologen Gerd Gigerenzer nachvollziehbar und nach meiner Erfahrung nützlich bei der Bewerberauswahl.

Gigerenzers Werkzeugkasten hat drei Ebenen:

1. Evolierte (entwickelte) Fähigkeiten (z.B. nachahmen)
2. Bausteine, die sich Fähigkeiten zu nutze machen. Beispiel Blickheuristik mit den Bausteinen:
 - a) Fähigkeit, Objekte mit dem Auge zu verfolgen
 - b) Beim Laufen das Gleichgewicht halten
 - c) Die Fähigkeit zu einer fein abgestimmten visuell-motorischen Koordination
3. Faustregeln, die aus Bausteinen bestehen.

Das Bauchgefühl: Wie es funktioniert

Faustregeln sind im evolvierten (= entwickelten) Gehirn und in der Umwelt verankert.

Faustregeln (der wissenschaftliche Ausdruck heißt „Heuristik“) liefern uns die Antwort. Sie sind gewöhnlich unbewusst, können aber auf die Bewusstseinssebene gehoben werden. Wichtig vor allem: Faustregeln sind im evolvierten Gehirn und in der

Umwelt verankert. Durch Nutzung sowohl der evolvierten Fähigkeiten in unserem Gehirn als auch der Umweltstrukturen können Faustregeln und ihr Produkt - die Bauchgefühle – äußerst erfolgreich sein.

In einer ungewissen Welt können einfache Faustregeln komplexe Phänomene ebenso gut oder besser vorhersagen als komplexe Regeln.

Eine Faustregel unterscheidet sich grundlegend von der Bilanzmethode mit Pro und Kontra. Sie greift wichtige Informationen heraus und lässt den Rest außer Acht.

Beispiel

Für das Fangen eines Balls haben wir die Blickheuristik identifiziert, die alle für die Berechnung der Wurfbahn erforderlichen Informationen beiseite lässt: Entfernung, Geschwindigkeit, Winkel der Flugbahn, Luftwiderstand, Wind. Sie folgt vielmehr dieser Reihenfolge, die das Ergebnis von Forschungsarbeiten des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung ist:

(1) Fixiere den Ball,

(2) beginne zu laufen und

(3) passe deine Laufgeschwindigkeit so an, dass der Blickwinkel konstant bleibt.

Wann können wir unserem Bauch vertrauen?

Kontra-Standpunkt

Intuition ist untauglich, weil sie Informationen missachtet, gegen die Gesetze der Logik verstoße und die Ursache menschlicher Katastrophen sei.

Unser Bildungssystem misst zu Recht der Kunst der Intuition so gut wie keine Bedeutung zu.

Pro-Standpunkt

Menschen vertrauen ihrer Intuition im Alltag und preisen die Wunder rascher Einsicht. Gigerenzer ist der Auffassung, dass Intuition nicht nur ein Impuls oder eine Laune ist, sondern ihre eigene Gesetzmäßigkeit hat.

Faustregeln (nach Gigerenzer)

Nach Gigerenzer sind Faustregeln für die Entstehung von Bauchgefühlen verantwortlich. Beispielsweise teilt uns die Gedankenlesen-Heuristik mit, was andere wünschen, die Rekognitionsheuristik löst ein Gefühl aus, das uns verrät, welchem Produkt wir trauen können, und die Blickheuristik erzeugt eine Intuition, die uns sagt, wohin wir laufen sollen.

Bauchgefühle mögen ziemlich simpel erscheinen, doch ihre tiefere Intelligenz äußert sich in der Auswahl der richtigen Faustregel für die richtige Situation.

Bauchgefühle machen sich die evolvierten Fähigkeiten des Gehirns zunutze und beruhen auf Faustregeln, die es uns ermöglichen, rasch und mit verblüffender Genauigkeit zu handeln. Ihre Qualität gewinnt die Intuition aus der Intelligenz des Unbewussten: der Fähigkeit, ohne Nachdenken zu erkennen, auf welche Regel wir uns in welcher Situation verlassen haben.

Bauchentscheidungen können Denk- und Computerstrategien in den Schatten stellen. Andererseits besteht auch die Möglichkeit, dass sie uns fehlleiten. An der Intuition führt kein Weg vorbei; ohne sie brächten wir wenig zustande.

Das evolvierte Gehirn

Es stellt uns Fähigkeiten zur Verfügung, die wir im Laufe von Jahrtausenden entwickelt haben, die aber von der Entscheidungstheorie weitgehend außer Acht gelassen werden. Ihr verdanken wir auch die menschliche Kultur, die sich weit schneller entwickelt als dies unsere Gene tun.

Diese evolvierten Fähigkeiten sind unentbehrlich für viele Entscheidungen und können uns grobe Fehler in wichtigen Angelegenheiten ersparen. Dazu gehört die Fähigkeit zu vertrauen, nachzuahmen und Emotionen zu empfinden.

Um menschliches Verhalten zu verstehen, müssen wir uns vor Augen halten, dass es ein evolviertes Gehirn gibt, das es uns ermöglicht, Probleme auf unsere besondere Weise zu lösen, anders als Tiere das tun. Unsere Säuglinge brauchen sich nach der Geburt nicht zu verstecken wie Reptilien (die sonst von der Mutter gefressen werden), sondern machen sich für ihre Entwicklung andere Fähigkeiten zunutze: Lächeln, nachahmen, niedliches Aussehen und die Fähigkeit, zuzuhören und sprechen zu lernen.

Evolvierte Fähigkeiten

Sie sind das Baumaterial für Faustregeln: Sprache, Verfolgen von Objekten mit den Augen, Emotionen und – ganz wichtig – Nachahmen. Das bedeutet: Bedingung für die Entwicklung von Kultur, lernen aus der eigenen Erfahrung, alle nachahmen, die klüger sind. Die Fähigkeiten des Gehirns hängen sowohl von unseren Genen als auch von unserer Lernumgebung ab.

So macht sich die Blickheuristik unsere Fähigkeit zunutze, bewegte Objekte vor einem unruhigen Hintergrund mit den Augen zu verfolgen. Im Gegensatz zu Robotern fällt dies den Menschen leicht; mit drei Monaten sind Säuglinge bereits in der Lage, bewegte Ziele im Auge zu behalten. Die Blickheuristik ist also für Menschen eine einfache Angelegenheit, jedoch nicht für Roboter auf dem heutigen Entwicklungsstand.

Umweltstrukturen bestimmen, wie gut oder schlecht eine Faustregel funktioniert. Ein Bauchgefühl ist nicht gut oder schlecht, rational oder irrational an sich. Sein Wert hängt von dem Kontext ab, in dem die Faustregel verwendet wird.

Intuitive Urteile

Im Gegensatz zur rationalen Urteilsfindung, wo man alle relevanten Informationen sammelt und abwägt, reicht ein einziger Grund. Ein einziger Grund ist schon eine praktikable Strategie, meint Gigerenzer.

Wir sollten auf unsere Intuition vertrauen, wenn wir über Dinge nachdenken, die schwer voraussagen sind (z.B. die Leistung des Mitarbeiters bei der Einstellung) und wenn wir wenig Informationen haben.

Wir sollten einer einfachen Regel folgen, die sich auf den besten Grund beschränkt und den Rest vernachlässigen, vor allem dann, wenn nicht genügend brauchbare Informationen zur Verfügung stehen.

Kein Mensch sollte angesichts der begrenzten Zeit und Information, die zur Verfügung steht, den Versuch machen, alle Entscheidungen selbst zu treffen. Kooperation verlangt ein hohes Maß an Vertrauen.

Oft ist es vernünftig, andere um Rat oder gar nicht zu fragen und einfach ihr Verhalten nachzuahmen. Es gibt zwei grundlegende Arten der Nachahmung:

1. Tue das, was die Mehrheit deiner Bezugsgruppe tut
2. Tue das, was der Erfolgreiche tut.

Keine Form der Nachahmung ist gut oder schlecht an sich.

Als Heuristik (vom griechischen Verb für „finden“ abgeleitet) bezeichnet Gigerenzer eine Methode, komplexe Probleme, die sich nicht vollständig lösen lassen, mit Hilfe einfacher Regeln und unter Zuhilfenahme nur weniger Informationen zu entwirren.

Es gibt keinen Gegensatz zwischen Vernunft und Bauchentscheidung, sondern sie ergänzen sich. Logik und Intuition sind zwei Werkzeuge aus der gleichen Kiste.

Wenn es um die Liebe gehe, so Gigerenzer, handeln alle Menschen völlig intuitiv.

Von Blaise Pascal stammt der Satz: „Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand nicht kennt.“ Gigerenzer aber will gerade die Gründe des Herzens mit dem Verstand erkunden.

Mind reading, Spiegelneurone

Der deutsche Hirnforscher Ernst Pöppel (Zum Entscheiden geboren, 2008) spricht von sechs Grundemotionen, die bei allen Menschen und in allen Kulturen gleich sind

und von allen verstanden werden: Angst, Trauer, Ärger, Ekel, Freude, Überraschung. Sie sind genetisch programmiert und gehören zur Grundausstattung.

Emotionen erfüllen zwei biologische Funktionen: Auf einen äußeren Reiz angemessen reagieren zu können (z.B. Fluchtreaktion), und sie sorgen für die Regulation des inneren Zustandes, meint der Neurowissenschaftler Antonio Damasio. Wir erleben alle dieselben Emotionen, aber jeder erlebt sie anders. Der eine freut sich verhalten, der andere lautstark. Der eine weint am Grab, der andere schaut nur betroffen.

Der Hirnforscher Gerhard Roth (Fühlen, Denken, Handeln, 2003):

Gefühle im weitesten Sinne entstehen durch die Aktivität von Zentren des limbischen Systems: Befriedigung lebenswichtiger Bedürfnisse wie Schlafen, Hunger, Durst, Schmerz, Lust. Unser bewusstes Ich hat nur begrenzte Einsicht in die eigentlichen Antriebe unseres Verhaltens. Die unbewussten Vorgänge in unserem Gehirn wirken stärker auf die bewussten Vorgänge ein als umgekehrt. Genetisch oder bereits vorgeburtlich bedingte Charakterzüge machen knapp die Hälfte unserer Persönlichkeit aus. Hinzukommen Merkmale, die nach der Geburt und in ersten drei bis fünf Jahren festgelegt werden. Besonders wichtig erscheint dabei die Interaktion mit den Bezugspersonen. Entsprechend können frühtraumatische Erlebnisse wie die Trennung von der Mutter, Vernachlässigung oder Missbrauch bleibende psychische Schäden hinterlassen. Zu bedenken dabei ist: Das menschliche Gehirn verfügt über eine erhebliche Toleranz was Bindung und Betreuung angeht. Negative Erfahrungen haben nicht bei allen Menschen längerfristige Folgen.

Mind reading

Die Forscher haben den Beweis erbracht, dass >Bewusstsein lesen< eine angeborene menschliche Fähigkeit ist, die uns die Evolution in unsere Gehirne eingebaut hat.

Der amerikanische Wissenschaftler Michael Moskowitz schreibt in seinem Buch „Gedanken lesen – Erkennen, was andere denken und fühlen“ (2008):

Unser Mind-Reading-Zentrum stellt tatsächlich den höchsten Grad der menschlichen Entwicklung dar. Diese am weitesten entwickelte Struktur der Spezies Mensch sitzt im präfrontalen Cortex, ist mit allen Teilen des Gehirns vernetzt und vereint in sich

Myriaden von Fähigkeiten und Möglichkeiten, die uns helfen, unser zunehmend komplexer werdendes Umfeld besser zu verstehen. Rein gefühlsmäßige Bauchentscheidungen, unbewusst ablaufende Anpassungsprozesse, die Wahrnehmung von Mimik und Körpersprache – all dies wird hier im Dienst des mind reading zusammengeführt.

Was können wir von *mind reading* für die Bewerberauswahl lernen?

* Mind reading erfordert eine Beziehung, bedeutet Interaktion

* Meister des mind reading bringen ihr intensives Bauchgefühl mit der verstandesmäßig nüchternen Beurteilung verfügbarer Informationen in Einklang. Diese Balance zwischen Emotion und Kognition, zwischen Fühlen und Denken befähigt uns

- die Perspektive anderer einzunehmen,

- starke Gefühle wie Angst, Liebe und Erregung zu verspüren, ohne das kritische Urteilsvermögen zu verlieren,

- eigene Gefühle von den Emotionen anderer zu trennen,

- Stimmungen und Launen zu erkennen und zu kontrollieren,

- zu wissen, wann man der Intuition trauen kann.

Autisten haben Defizite auf drei Gebieten: Soziale Interaktion, Kommunikation und Imagination. Autisten sind soziale Analphabeten. Sie können weder die guten Absichten im Gesicht der anderen ablesen noch Liebe erwidern. Wer keine Gefühle lesen kann, dem fehlen die Nervenzellen dazu.

Spiegelneurone

Vittorio Gallese, Neurophysiologe von der italienischen Universität Parma hat den Mechanismus herausgefunden, wie man mit dem Gehirn die Gedanken und Gefühle anderer lesen kann. Er gilt zusammen mit Giacomo Rizzolatti als Entdecker der Spiegelneurone (das Neuron = Nervenzelle), eine neue Gruppe Nervenzellen. Wenn das Tier (Affe) die Bewegung eines anderen beobachtet, spiegeln diese Neuronen

das Verhalten des Gegenübers. Ein Teil unseres Gehirns schwingt sozusagen das Verhalten des Gegenübers. Deshalb nennen wir sie Spiegelneurone.

Mittels bildgebender Verfahren wie der Kernspintomographie finden die Wissenschaftler heraus, dass nicht nur die Bewegungen anderer Personen unser Hirn in Resonanz versetzen, sondern auch deren Emotionen. Die Forscher zeigen den Testpersonen Videoaufnahmen von Menschen, die an einer stinkenden Substanz riechen. Obwohl die Testpersonen keinerlei Geruch ausgesetzt sind, aktivierte allein der Anblick des Films das Ekelzentrum im Gehirn – so als hätten sie die Situation persönlich erlebt. Bei Schmerz ist das nicht anders: In gewisser Weise empfinden Menschen also ungewollt den Schmerz anderer Menschen mit. Der Begriff „Mitleid“ wird durch die Hirnforschung im Wortsinn bestätigt.

Spiegelneurone ermöglichen es Menschen, sich in andere hineinzusetzen (Einfühlung). Sie überwinden die Barriere zwischen uns und unserem Gegenüber. Erst dadurch, dass wir die Gefühle anderer, wie Ekel, Schmerz, Freude, miterleben, können wir sie unmittelbar verstehen. Danach ist Empathie kein abstraktes kognitives Konstrukt, sondern fest in unserem Gehirn verankert.

Kein Geschöpf imitiert so viel und mühelos wie der Mensch. Entsprechend haben wir mehr Spiegelneurone als all anderen Tiere. Ein Schimpanse muss fünf Jahre lang zusehen, bis er selbst eine Nuss aufbrechen kann, indem er einen Stein als Hammer und einen anderen als Amboss benutzt. Ein Kleinkind lernt das in ein paar Minuten.

Der Mechanismus der Spiegelneurone bietet uns einen direkten Zugang zur Innenwelt der anderen. Nur Autisten sind zu dem Umweg gezwungen, dass sie immer erst über den andern nachdenken müssen. Autisten unterscheiden sich von anderen Menschen dadurch, dass sie sich nicht einfühlen können. Darum müssen sie stets überlegen, was in ihrem Gegenüber vorgehen mag – das ist anstrengend und geht allzu oft schief. Bei Autisten ist der Spiegelmechanismus gestört.

Chamäleon-Effekt, nennt es der Sozialpsychologe John Bargh. Immer wenn Menschen im Austausch mit anderen sind, tendieren sie dazu, die Manierismen des Gegenübers zu übernehmen. Eine Ursache dafür mag sein, dass es die Kommunikation zwischen ihnen vereinfacht. Das könnte eine evolutionäre Erklärung sein.

Der Neurochirurg William Hutchison von der Universität Toronto machte einen neurochirurgischen Eingriff bei einer Frau mit schweren Depressionen. Als er sie in den Finger gestochen hatte, konnte er mit Hilfe des bildgebenden Verfahrens der Hirnsintomographie sehen, dass die Neuronen in jenem Bereich feuerten, der für die Schmerzwahrnehmung zuständig ist. Anschließend stach Hutchison sich selbst in den Finger. Die Frau sah das und wieder feuerten die selben Neuronen wie vorher, als er der Patientin in den Finger gestochen hatte. Damit scheint die neuronale Entsprechung der Empathie erbracht zu sein.

Sind Gefühle authentisch?

Wir können lernen, emotionales Verhalten, das wir im Nachhinein bereuen würden, zu dämpfen oder zu überbrücken, unser Handeln und Reden zu beherrschen und zu mäßigen. Wir können aber auch lernen, nicht zu sehr der Selbstkontrolle zu unterliegen und nicht gefühllos zu wirken, wenn das unser Problem sein sollte“, schreibt der amerikanische Psychologe Paul Ekman (Gefühle lesen, 2007).

Die Annahme, dass emotionales Verhalten ein Zeichen persönlicher Authentizität sei, ist falsch. Sie beruht auf der Vorstellung, dass Gefühle und Gefühlsäußerungen untrennbar miteinander verbunden sind. Manche meinen, man deformiere seine Gefühle, wenn man sie unterdrückt. Nur bei Kindern bilden Gefühl und Ausdruck eine Einheit. Erwachsene können ihre Gefühle kontrollieren ohne sie dabei zu unterdrücken. Wenn sie in der Lage sind, das innere Erleben vom äußeren Verhalten zu trennen, dann habe das nichts mit Falschheit zu tun. Erst die Entkoppelung ermögliche ein komplexes Sozialverhalten, meint der Psychologe Manfred Holodynski. Er vertritt die Ansicht, dass Emotionen nicht angeboren sind; Säuglinge müssen sie erlernen. Das Kleinkind lerne mit seinem Gefühlsausdruck, seine Umwelt zu steuern: Es schreit und wird auf den Arm genommen oder bekommt etwas zu essen. Welchen Sinn aber hat die Trennung von subjektivem Empfinden und sichtbarem Ausdruck, fragt Holodynski. Seine Antwort lautet: Sie erweitert den Handlungsspielraum.

Körpersprache

Jemand aufmerksam zuhören und ihn anschauen heißt, auf seine Körpersprache achten, sie deuten, um zu verstehen, was jemand sagt, was er fühlt, was er denkt und was ihn bewegt.

Körpersprache ist nicht immer eindeutig. Man kann sie oft nur im Kontext deuten. Man kann bekanntlich auch aus Freude weinen. Andererseits gibt es Körpersignale, die jeder ohne Mühe deuten kann: Einen Finger auf die geschlossenen Lippen legen, bedeutet bekanntlich, dass man leise sein soll. Wenn wir mit den Augen zucken, die Nase rümpfen oder jemand einen Vogel zeigen, bestehen keine Zweifel über die Bedeutung dieser Signale.

Menschen, die sich gern haben, schauen sich öfter und länger in die Augen als andere Leute. Frauen schminken sehr sorgfältig ihre Augen.

Wenn der Personalchef bei einer Bewerbung das Bild einer schönen Frau sieht, werden seine Pupillen größer.

Mimik und Stimme

Aus den Bewegungen der Gesichtsmuskeln konstruiert das Gehirn eine Empfindung. Wenn sich die Augenwinkel und der Mund zu einem echten Lächeln verziehen, steigt die Stimmung. In Experimenten stellte sich nun heraus, dass Menschen, die unbewusst den Ausdruck eines anderen Gesichts stärker übernehmen, zugleich mitfühlender sind.

Jede Emotion sendet ihre eigenen Signale. Am stärksten bemerkbar machen sich diese über unsere Stimme und unsere Gesichtszüge. (Ekman)

Wie der Bewerber beim Job-Interview wahrgenommen wird und was wir aus dem Gesicht lesen, sind Informationen, die bei der Entscheidung, wer eingestellt wird, durchaus eine Rolle spielen.

Die Stimme verrät unsere Gefühle. Sie zeigt meinem Gesprächspartner, wie ich mich wirklich fühle. Menschen mit tiefer Stimme werden als reifer, kompetenter und sympathischer eingestuft als Menschen mit hoher Stimme. Eine kräftige, aber nicht zu laute Stimme wird mit Vitalität und Extravertiertheit in Verbindung gebracht; eine hohe und leise Stimme dagegen mit Schüchternheit und mangelnder Durchsetzungsfähigkeit.

Eine Bewerberin mit einer Kleinmädchen-Stimme, die sich um eine Führungsposition bewirbt, wird kaum eine Chance haben. Sie signalisiert mit ihrer Stimme: Du brauchst

keine Angst vor mir zu haben. Sie vermittelt dem Gegenüber, dass er sich überlegen fühlen darf. (Ursula Neuber, Psychologie Heute 11/95).

Ein Bewerber, der dauernd leise und monoton spricht, wirkt ermüdend. Die Stimme sollte der Situation angemessen sein. Es wird ein ständiger Wechsel sein: Lautstärke, Dehnung, Stimmhöhe, Sprechgeschwindigkeit.

Forscher der Harvard University haben bei Versuchspersonen festgestellt, dass dem Tonfall eine Schlüsselfunktion zukommt. Mag es einem Bewerber noch gelingen, seinen Zorn mit einem Lächeln zu verbergen, wird er es kaum schaffen, seinen Zorn in seiner Stimme zu unterdrücken.

Setzt ein Gefühl ein werden im selben Augenblick auch Emotionssignale sichtbar. Falls das Gefühl anhält, färbt es die Stimme, der Gesichtsausdruck muss sich nicht zwangsläufig verändern. Ein Gefühl, das wir nicht haben, können wir auch nicht glaubwürdig mit unserer Stimme simulieren. Das können die meisten von uns nicht. Einen Gesichtsausdruck vorzutäuschen ist dagegen längst nicht so schwierig. Die Stimme vermittelt nur selten falsche emotionale Botschaften.

Diese Erkenntnisse verdanken wir dem amerikanischen Psychologen Paul Ekman, der den Ruf hat, Gefühle im Gesicht der Menschen lesen zu können. Er behauptet, die Feinde Amerikas erkennen zu können: Terroristen, in deren Gesichter die bösen Absichten geschrieben stehen und die Sicherheitskontrollen auf den Flughäfen passieren wollen. Ekman hat die Sicherheitsbeamten geschult. Inzwischen stehen uniformierte Lügen-Detektoren an vielen US-Flughäfen.

Sind die Erkenntnisse Ekmans auch bei der Bewerberauswahl von Nutzen? Das Gesicht, so Ekman, verrät ständig den Gemütszustand. Man bemerkt, wenn der Gesichtsausdruck nicht mit dem übereinstimmt, was jemand sagt.

Warum jemand sein Innerstes nicht verbergen kann, liegt an der besonderen Verdrahtung im Gehirn eines jeden Menschen. Während die Worte von bewussten Arealen gesteuert werden, gehorcht die Gesichtsmotorik einem unbewussten Areal und zeigt den Bruchteil einer Sekunde lang ihre wahren Gefühle.

Ekman studierte vor dem Spiegel die Gesichtsausdrücke. Dabei fiel ihm auf, dass seine Stimmung genau dem Gefühl entsprach, das er gerade trainierte. Machte er

ein trauriges Gesicht, verfiel er in eine düstere Stimmung. Machte er eine lustige Mi-
ne, wurde seine Laune wieder besser. Ekman kommentiert das so: „Für mich war
das der Hinweis darauf, dass die Gesichtsmotorik unmittelbar mit den emotionalen
Zentren im Gehirn verbunden sein muss.“

Aus den Bewegungen der Gesichtsmuskeln konstruiert das Gehirn eine Empfindung.
Wenn sich die Augenwinkel und der Mund zu einem echten Lächeln verziehen, steigt
die Stimmung. In Experimenten stellte sich nun heraus, dass Menschen, die unbe-
wusst den Ausdruck eines anderen Gesichts stärker übernehmen, zugleich mitfüh-
lender sind.

Der „Musculus risorius“ heißt nicht umsonst so (Lächelmuskel). Wir können ihn will-
kürlich steuern. Beim Muskulus orbicularis (Augenmuskel) gelingt es ihnen deshalb
nicht, weil dieser sich unwillkürlich bewegt.

Jede Emotion sendet ihre eigenen Signale. Am stärksten bemerkbar machen sich
diese über unsere Stimme und unsere Gesichtszüge. (Ekman).

Setzt ein Gefühl ein, werden im selben Augenblick auch Emotionssignale sichtbar.
Falls das Gefühl anhält, färbt es die Stimme, der Gesichtsausdruck muss sich nicht
zwangsläufig verändern. Ein Gefühl, das wir nicht haben, können wir auch nicht
glaubwürdig mit unserer Stimme simulieren. Das können die meisten von uns nicht.
Einen Gesichtsausdruck vorzutäuschen ist dagegen längst nicht so schwierig. Die
Stimme vermittelt nur selten falsche emotionale Botschaften.

Wie der Bewerber beim Job-Interview wahrgenommen wird und was wir aus dem
Gesicht lesen, sind Informationen, die bei der Entscheidung, wer eingestellt wird,
durchaus eine Rolle spielen.

Selbstdarstellung

„Solange einer so handelt, als ob er Napoleon wäre, wird er als Napoleon aner-
kannt.“ (Ludwig Marcuse, Philosophie des Unglücks)

In Selbsterfahrungs- und Therapiegruppen sei die Kunst der positiven Selbstdarstel-
lung verpönt, meint der Kommunikationswissenschaftler Schulz von Thun. Er muss
es wissen. In diesen Gruppen gilt der Spruch: „In der Blöße liegt die Größe.“

„Selbstdarstellung“ ist hierzulande ein Wort mit einem schlechten Beigeschmack, nicht nur in der Psycho-Szene. Das könnte auf einem Missverständnis beruhen. Wenn von „Selbstdarstellern“ die Rede ist, soll der Eindruck vermittelt werden, es handle sich um Menschen, die gerne hochstapeln, die vorgeben zu sein, was sie nicht sind. Selbstdarsteller gelten als Blender, Angeber, Bluffer, Aufschneider und Lügner. Dabei ist die Selbstdarstellung, die Selbstinszenierung, das Eindruckmachen auf andere etwas Selbstverständliches für jeden. Wir tun es jeden Tag. „Impression Management“ bezeichnen amerikanische Sozialpsychologen, wie Mark Snyder, die Strategie und Techniken, die wir benutzen, um unseren Eindruck auf andere zu steuern, um andere zu beeinflussen. Gute Selbstdarsteller sind äußerst geschickt darin, ihre Gefühle verbal und nonverbal auszudrücken und damit einen bestimmten, positiven Eindruck zu vermitteln. Sie finden blitzschnell heraus, welche Form der Selbstdarstellung welcher Situation angemessen ist. Sie beteiligen sich aktiv an der Kommunikation. Sie treten häufig als Wortführer auf und bevorzugen Freunde, so Mark Snyder, für die Selbstdarstellung keine besondere Bedeutung hat.

Selbstdarsteller achten darauf, wie sie sich in sozialen Situationen ausdrücken und darstellen: Auf Partys, bei Einstellungsinterviews, bei Konferenzen, auf Workshops. Selbstdarsteller besitzen die Fähigkeit, ihr Verhalten zu kontrollieren und - wenn notwendig - zu korrigieren. Verkäufer, Fernsehmoderatoren, Strafverteidiger und Berufsschauspieler sind meistens gute „Impression Manager“.

Starke Selbstdarsteller beherrschen die Technik der Steuerung und Beeinflussung. Sie sind offen, zeigen Gefühle, schmeicheln, tun anderen einen Gefallen und haben ihre Angst unter Kontrolle. Sie sind flexibel und anpassungsfähig, erwecken den gewünschten Eindruck, verhalten sich der Situation angemessen, nämlich klug und pragmatisch.

Einige Menschen, so Marc Snyder, wenden das „Impression Management“ häufiger und mit größerer Geschicklichkeit an als andere.

"Ein Mensch besitzt viele verschiedene soziale Persönlichkeiten", schreibt der amerikanische Sozialpsychologe Goffman (Wir spielen alle Theater, 1997). Die Soziologen sprechen von "sozialen Rollen". Wir alle wissen aus unserer Lebenserfahrung, dass sich der Mensch in unterschiedlichen Rollen auch verschieden verhält. Ist er als Autofahrer aggressiv und fährt rücksichtslos auf der linken Spur, verhält er sich als Ver-

käufer höflich und freundlich. Als Liebhaber ist er zärtlich und als Vater fürsorglich. Man fragt sich: Wie passt das zusammen?

Die Selbstdarstellung, das Eindruckmachen auf andere, ist etwas Selbstverständliches. Es läuft ständig in unserem Verhalten ab. Natürlich tragen wir alle Masken. Sie gehören zum Wesen der Zivilisiertheit (Richard Sennet). Im allgemeinen wird man sich ein wenig besser darstellen, als man ist oder zu sein glaubt (Goffman).

Gute Selbstdarsteller wissen: Wer sich anderen gegenüber offen gibt und Gefühle zeigt, wirkt sympathischer und attraktiver. Seine Gesprächspartner werden sich im Gegenzug auch offener und zugänglicher zeigen. Die Chance, Einfluss zu nehmen, nimmt zu. Anderen zu schmeicheln, sie zu loben, gleicher Meinung zu sein oder ihnen seine Gunst zu erweisen, sind Mittel, um sich Menschen gewogen zu machen.

Man sollte nicht automatisch annehmen, so Snyder, dass gute Selbstdarsteller ihre Fähigkeiten absichtlich für Täuschungsmanöver oder zur Manipulation von Menschen einsetzen. Sie benutzen ihre darstellerischen Talente häufig, um mit Freunden und Bekannten gut zurecht zu kommen und sich beliebt zu machen.

Warum Selbstdarstellung noch immer einen schlechten Ruf hat

Schulz von Thun schreibt in seinen Büchern, dass es in unserer Gesellschaft so eingerichtet sei, dass wichtige Lebensbereiche wie Schule und Beruf nach dem "Leistungs- und Rivalitätsprinzip" ausgerichtet sind. Daher rühre auch die "Selbstoffenbarungsangst" oder eine "Angst vor der Entlarvung als Versager." Das sei der Grund, warum der Mensch Imponier- und Fassadentechniken einsetzen müsse, um sich von der besten Seite zu zeigen, was Schulz von Thun verächtlich bezeichnet als:

- sich aufspielen
- sich produzieren
- angeben
- selbstbeweihräuchern
- Rad schlagen wie ein Pfau

- Eindruck schinden.

Er denunziert dies als "Hoffnung-auf-Erfolg-Strategie". Von Thun verbreitet Klischees: Wettbewerb ist schlecht, wer versagt, muss auf den Aufstieg verzichten.

Echtsein, authentisch sein, offen und ehrlich miteinander umgehen, hat in der puritanischen Weltanschauung seine Wurzeln: *I confess*, ich habe nichts zu verbergen, ich bin ein guter Mensch! Das sind die Axiome der humanistischen Psychologie.

Das Menschenbild der humanistischen Psychologie ist idealistisch. Carl Rogers ist einer der eifrigsten Verfechter. Trotzdem sind seine Ideen bis ins Management vorgedrungen. Thomas Gordon, ein Schüler Rogers, hat eine Führungslehre konzipiert (Managerkonferenz, 1979), bei der die Rogersche Grundhaltung (Echtsein, Empathie, Wertschätzung) eine wichtige Rolle spielt. Ich habe Führungskräfte erlebt, die eine Schulung nach Gordon hinter sich hatten. Sie haben den offenen Umgang mit ihren Mitarbeitern ständig im Munde geführt. Sie wussten, was von ihnen erwartet wurde, nämlich authentisch zu sein. Sie spielten diese Rolle ausgezeichnet. Aber es war eben nur eine Rolle. "Echt" war das nicht, aber was spielte das schon für eine Rolle. Aufrichtig spielten sie den aufrichtigen Chef. Die Chefs waren "Echtheits-Champions" (Sartre).

Positives Denken

Wer sich Ziele setzt und sie auch erreichen will, muss die Dinge optimistisch und positiv angehen. Dann geht es besser. Das weiß jeder. Über schönes Wetter zu reden ist müßig.

Wenn hier von „positiven Denken“ die Rede ist, dann ist eine ganz bestimmte Denke gemeint, wie sie von den Amerikanern Carnegie, Murphy oder Hill vertreten wird.

Wer Erfolg haben will, müsse zuerst im Kopf aufräumen und die negativen Gedanken verscheuchen, schreibt Dale Carnegie in seinem Bestseller „Wie man Freunde gewinnt“. Carnegie setzt auf Menschenliebe und Konfliktvermeidung: „Lächeln Sie, achten Sie die Meinung der anderen und sagen Sie nie, dass Sie sich irren“.

Heute denken viele positiv, um Erfolg zu haben. Positive Denker wie Murphy und Hill haben die Rezepte geliefert. Unzählige stehen in den Küchen und kneten, formen und kochen.

Joseph Murphy arbeitet mit dem Unterbewusstsein. Man müsse sich selbst die richtigen Anweisungen geben, dann wird es schon klappen:

Beruflicher Aufstieg wird mir jetzt beschieden sein, Reichtum wird mir jetzt beschieden sein.

Mit dieser Anweisung - wenn auch stilistisch nicht von höchster Qualität - soll man sich in den Schlaf lullen, wie es der Hoteldiener tat, der Murphys Rat beherzigte und schon neun Monate später (ausgerechnet neun Monate) zum Geschäftsführer einer Hotelkette ernannt wurde.

Napoleon Hill steuert schon mit seinem Buchtitel direkt auf sein Ziel zu: „Denke nach und werde reich!“ Das bedeutet doch, dass alle Reichen große Denker sein müssten. Oder ist es umgekehrt? Alle großen Denker sind reich. „Nachdenken“ heißt für Hill nichts anderes als Autosuggestion bis hin zur Besessenheit. Hill empfiehlt den Lesern allen Ernstes, sich die Summe (z.B. eine Million), die sie in einem Jahr verdienen wollen, konkret vorzustellen, als Bargeld oder Scheck und mit geschlossenen Augen mindestens 2 x am Tag zu sagen: Das Geld liegt auf meinem Schreibtisch.

Wer sich nach Dale Carnegie richtet, hat sich heute morgen einen Zettel an seine Windschutzscheibe geheftet, auf dem steht: "Heute fängt ein neues Leben an!" Und schon am ersten Tag lernt man bei Carnegie, wie man Sorgen aus seinen Gedanken verscheucht: Etwas tun, sich beschäftigen, sonst stirbt man aus Verzweiflung. Wer glücklich werden will, und wer will das eigentlich nicht, muss endlich aufhören, sich Sorgen zu machen über Dinge, die er mit der Kraft seines Willens nicht beeinflussen kann. Das hat Carnegie von den Stoikern aus dem alten Griechenland gelernt.

"Nimm leicht, was sein muss", soll der Wärter zu Sokrates gesagt haben, als er ihm den Schierlingsbecher reichte.

Wer heute seine Kündigung erhält, der müsste - wenn es nach den positiven Denkern ginge - gleichzeitig ein Exemplar des Weltbestsellers ausgehändigt bekommen: „Sorge dich nicht, lebe!“ Und dann liest der gekündigte Mitarbeiter folgenden Satz.

"Wenn wir glückliche Gedanken denken, sind wir glücklich". Er reibt sich die Augen.. Hat er richtig gelesen?

Wer am Tag nach dem Rauswurf aufwacht, greift zum Nachttisch, schlägt Carnegie auf und liest die Regel 1: "Heute werde ich glücklich sein. Glück kommt von innen, es hat mit äußeren Umständen nichts zu tun."

Sie haben schon etwas Rührendes, die Kinder des Optimismus. Die Sorgen geißeln uns, also müssen wir sie verscheuchen, wie lästige Fliegen. Und Carnegie ist die Fliegenklatsche.

Alle positiven Denker sagen es, ob Murphy, Carnegie, Hill oder Freytag: Man müsse nur an den Erfolg glauben, dann wird es schon werden. Das hat was. Wer sich ein kindliches Gemüt bewahrt hat, dem könnte es womöglich helfen. Glauben ist nicht ganz so anstrengend wie etwas tun und rührig sein.

Positive Denker lassen negative Gedanken gar nicht erst aufkommen. Hat der Chef gerade eine Gehaltserhöhung abgelehnt (eigentlich war es nur der Glaube daran), dann wird sich das kindliche Gemüt nicht grämen und sich sagen: Beim nächsten Mal klappt es bestimmt!

Die entscheidende Frage lautet: Sind positive Denker deshalb so erfolgreich, weil sie so denken oder sind sie es trotz ihrer Haltung? Positive Denker sind sehr gläubige Menschen. Doch nicht alle gläubigen Menschen denken positiv. Die Christen glauben an ein Leben nach dem Tode, an die Hölle und den Himmel. Positive Denker wollen das Himmelreich schon auf Erden errichten.

„Positives Denken macht krank“, behauptet der Verhaltenstherapeut Günter Scheich in seinem gleichlautenden Buch. Er hält positives Denken für unwissenschaftlich, aber die Methoden seiner Zunft, der Verhaltenstherapie, für wissenschaftlich und deshalb seriös. Wir wissen, dass das Heil ohnehin in der Therapie liegt. Erst wenn alle auf der Couch waren, werden alle Menschen glücklich und endlich wird alles "normal" sein. Wahrscheinlicher ist, dass tödliche Langeweile ausbricht.

Positives Denken à la Carnegie beruht auf einem naiven Optimismus. Es ist die extreme Form einer positiven Grundhaltung. Das Scheitern kommt in diesem Denken nicht vor. Das ist ein bedrohlicher Mangel an Realitätssinn.

Ich bin gestolpert - und stolpere auch weiterhin -, und ich bin gescheitert, aber ich habe nicht aufgegeben. Aufgeben ist schlimm, Scheitern eine notwendige Erfahrung. Das schreibt der ehemalige Auto-Manager Daniel Goedevert in seinem Buch „Mit Träumen beginnt die Realität“ (1999)

Kindle-Edition, 2018: ISBN 9783668601581 – 7,99 €

Taschenbuch, 2018: ISBN 9783668601598 - 19,99 €