

Stellungnahme: Martin Kersting zur Notwendigkeit, auch das intellektuelle Potenzial von Bewerberinnen und Bewerbern bei der Personalauswahl zu berücksichtigen: „Intellektuelles Potenzial statt Sozialkompetenz. Ein Plädoyer für die Enttabuisierung des wichtigsten personellen Erfolgsfaktors“. Personalberatung im Blitzlicht, 1, S. 8.

Intellektuelles Potenzial statt Sozialkompetenz

Ein Plädoyer für die Enttabuisierung des wichtigsten personellen Erfolgsfaktors

Martin Kersting

■ Das intellektuelle Potenzial ist der wesentliche Baustein des Berufserfolgs und zwar unabhängig von der Unternehmensbranche. Die Forschung zeigt, dass die Bedeutung der kognitiven Kompetenz steigt, wenn die Komplexität der Tätigkeit zunimmt. Die Praxis der Personalberatung steht dieser Erkenntnis häufig diametral entgegen. Im Fokus der Aufmerksamkeit stehen die sozialen Kompetenzen der Kandidat(inn)en, während eine Prüfung des intellektuellen Potenzials in den Bereich der Azubi-Auswahl verwiesen wird. Die Ignoranz hat Methode. Entweder wird die Bedeutung des intellektuellen Potenzials grundsätzlich negiert oder man ist überzeugt, dass man dieses Potenzial anhand der Biographie „ablesen“ oder aber im Gespräch mit den Kandidat(inn)en erspüren könnte.

Intelligenz als notwendige Bedingung

Wer die Bedeutung der kognitiven Kompetenz negiert, stellt gerne andere Kompetenzen in den Vordergrund. Wichtiger als Intelligenz seien emotionale Intelligenz, Intuition, Kreativität, Leidenschaft usw. Es ist unbestritten, dass kognitive Kompetenz alleine kein Garant für Berufserfolg ist. Intelligenz ist eine notwendige, keine hinreichende Bedingung. Notwendig bedeutet: Ohne Intelligenz keine emotionale Intelligenz, keine Intuition und keine Kreativität. Und auch das soziale Miteinander setzt Intelligenz voraus. Der Fetisch des Teams, die heiter propagierte Schwarmintelligenz, alles verkommt zur unproduktiven Kolchose, wenn es dem Einzelnen, insbesondere der Führungskraft, an kognitiver Kompetenz mangelt.

Feindifferenzierung auch im Top-Bereich

„Stimmt schon“, wenden einige Personalberater ein, „aber eine gesonderte Beachtung des intellektuellen Potenzials können wir uns sparen, weil ...“ – zum Beispiel: „... weil auf der Top-Ebene nur Personen mit hohem intellektuellen Potenzial unterwegs sind.“ Kognitive Defizite werden exterritorialisiert, das Problem gibt es in unserer Branche auf dieser Ebene nicht. Ein schöner Traum, der mit den positiven Selbstillusionen korreliert, der zufolge viele Menschen unrealistisch positive Illusionen über die eigene



Person generieren. Vielleicht sitzt man auch dem Irrtum auf, intellektuelles Potenzial sei lediglich dichotom zu klassifizieren, vorhanden oder nicht, „klug“ oder „dumm“. Dabei geht es um die Feinabstufungen im high-performance Bereich. Dumme Menschen gibt es tatsächlich wenige auf der Top-Ebene, aber die Leistungs-differenzierungen innerhalb des oberen Bereichs machen sich bemerkbar.

Zertifikats- und Noteninflation

„Stimmt schon“, wenden einige Personalberater ein, „und deshalb prüfen wir das auch: Kognitive Kompetenz lässt sich aus dem Lebenslauf ablesen. Der Mann hat studiert, ist MBA und promoviert – wer will da noch am intellektuellen Potenzial zweifeln?“ Hoffentlich viele, angesichts der Zertifikats- und Noteninflation, angesichts der gleichförmigen Bildungsgänge, die ihre Absolventen zu eloquenten Präsentatoren jeder Art simplifizierter und konsensgenormter Wissenshäppchen degradieren.

Potenzial statt Erfahrung

„Stimmt schon, aber seine bisherigen Erfolge sprechen für sich...“ – zur Fehleinschätzung über die Bedeutung von Zertifikaten und Noten gesellt sich der fundamentale Attributionsfehler, die Neigung situative Einflüsse zu unterschätzen. Wird jemand in eine neue Situation gebracht, auf eine andere Position gesetzt, kommt es nicht so sehr auf Erfahrung, sondern viel mehr auf (intellektuelles) Potenzial an.

Spezifische Prüftechniken erforderlich

„Stimmt schon“, wenden einige Personalberater ein, „aber ob jemand ‘fit im Kopf’ ist, merke ich doch im Gespräch mit den Kandidaten“ – schön wäre es, aber mit sozialer Kompetenz kann man bei durchschnittlicher intellektueller Begabung leicht einen guten Eindruck im Kandidateninterview genannten Smalltalk hinterlassen.

Die Prüfung des intellektuellen Potenzials sollte unabdingbarer Bestandteil der Kandidatenbeurteilung sein. Sie lässt sich mit dem Einsatz bestimmter Fragetechniken, mit Fallstudien und Tests gut bewerkstelligen. Man muss es nur wollen – und können.



Prof. Dr. Martin Kersting beschäftigt sich seit über 20 Jahren wissenschaftlich und praktisch mit Personalpsychologie. Der Diplomspsychologe war über zehn Jahre als Personalberater tätig. Wissenschaftliche Stationen waren die RWTH Aachen sowie das Bildungs- und Wissenschaftszentrum in Münster. Seit 2011 ist Martin Kersting Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

Martin Kersting hat – gemeinsam mit Kollegen – über zehn Testverfahren entwickelt, über 100 Publikationen und mehr als 200 Vorträge zu wirtschafts- und personalpsychologischen Themen verfasst (www.kersting-internet.de). Für den BDU führt er regelmäßig Interviewtrainings durch (www.beraterakademie.bdu.de).