1 Auswertung der Interviews und Kategorienbildung

Auf Basis der zusammenfassenden Inhaltsanalyse wurde zunächst der Ausgangstext genau durchgelesen und hinsichtlich der Forschungsfragen analysiert und zugeordnet. Zu diesem Zweck wurden die Textstellen farblich markiert und in einer Word-Tabelle der jeweiligen Forschungsfrage, nach InterviewpartnerInnen sortiert, übertragen.

Im zweiten Schritt wurden die einzelnen Kodiereinheiten paraphrasiert, indem nicht inhaltstragende Textteile weggelassen wurden und die Textstellen in eine grammatikalische Kurzform gebracht wurden (Paraphrasierung).

Im dritten Schritt wurde das Material reduziert, indem die Paraphrasen verallgemeinert wurden (Generalisierung).

Der vierte Schritt bedeutete bereits eine erste Reduktion durch Selektion. Dabei wurden Paraphrasen mit gleichem Inhalt gestrichen und nicht aussagekräftige oder unwichtige Paraphrasen weggelassen (Selektion/Streichung).

Der fünfte Schritt war gleichzeitig ein zweiter Reduktionsvorgang. Hierbei wurden mehrere, sich aufeinander beziehende Paraphrasen (oder über das ganze Material verstreute Paraphrasen) gebündelt und durch eine neue Aussage wiedergegeben (Bündelung/Konstruktion/Integration).

Im sechsten Schritt konnten aus diesen Reduktionsvorgängen bereits neun Kategorien abgeleitet werden.

Die Kategorien wurden in einem siebten Schritt rücküberprüft, ob die neuen Aussagen das Ausgangmaterial tatsächlich widerspiegeln und zusammenfassen. Dabei wurde festgestellt, dass mehrere Kategorien zu einer zusammengefasst und auf fünf Kategorien reduziert werden konnten. In der nachfolgenden Tabelle 3 werden diese fünf Kategorien mit dem jeweiligen Bezug zu den Forschungsfragen aufgelistet:

Tabelle 3: Übersicht Kategorien

Kategorie		Bezug zur Forschungsfrage
K 1	Intuition, Bauchgefühl	1, 2, 3, 4, 5
K 2	Eigener Zustand	4, 5
K 3	Erster Eindruck, Personenwahrnehmung	2, 5
K 4	Organizational Fit	2
K 5	Methode	2, 3

Anschließend werden die einzelnen Kategorien mit ihren jeweiligen Inhalten übersichtsmäßig vorgestellt und die Häufigkeit der Nennungen, die nach InterviewpartnerInnen geordnet sind, abgebildet. Diese Übersicht dient als Basis für die Interpretation, die danach erfolgt.

1.1 Kategorie 1: Intuition, Bauchgefühl

In der Kategorie Intuition, Bauchgefühl ist das Verständnis und die Bedeutung von Intuition und Bauchgefühl zusammengefasst, in welchen Situationen sie auftauchen, wie sie wahrgenommen werden bzw. wie sie sich äußern. Zudem werden darin auch deren Wirkung und Auswirkungen beschrieben, welchen Einfluss Intuition und Bauchgefühle auf den Interviewten, zwischenmenschliche Interaktionen, den Auswahlprozess sowie auf die Entscheidungsfindung ausüben.

Auch Erklärungsvarianten über das Zustandekommen oder den Ursprung von Intuitionen oder Bauchgefühlen finden sich in dieser Kategorie wieder. Ein großer Anteil der Nennungen bei der Forschungsfrage 3 betrifft die Einschätzung wieviel Bauchgefühl versus wieviel Ratio die Entscheidung beeinflussen. Grundsätzlich sind die meisten Nennungen der Kategorie 1 schon aufgrund der Fragestellung in den Forschungsfragen 1, 2 und 3 zu verzeichnen.

Tabelle 4: Nennungen zu Kategorie 1: Intuition, Bauchgefühl

Interview	Zeile von - bis	Bezug zur Forschungsfrage
Hm	8-9; 9-10;12-13; 31-33; 114	FF1
Pm	8-9;10-13; 23-24; 29-30; 41-42; 47-48	FF1
Lf	26-27; 36; 49-50; 59-61	FF1
Hf	65; 71-74; 109-111; 163-165; 221-225; 241-242; 247; 491; 496	FF1
Bm	28-30; 36-38; 32; 52; 277-282; 534-535	FF1
Gm	41-42; 54-55; 77-78; 339-343	FF1
Em	58-61; 66-71; 71-72; 79-80; 80-81; 181-182; 426-428	FF1
Sf	35-36; 36-37; 37-38	FF1
Km	27; 31-33; 36-38; 504-505; 525-527; 527-529	FF1
Hm	18-19; 21-22	FF2
Pm	273-274; 279; 287-288; 345-347; 347-349; 366-367; 383-384	FF2
Lf	65-67; 203; 360-261; 266-268;	FF2
Hf	109-111; 135-136; 193-196; 349-350; 402-403; 409-411; 489-491	FF2
Bm	40-42; 114-115; 229-230; 524-526	FF2
Gm	66-68; 68-69	FF2
Em	87-89	FF2
Sf	47-49; 61-63	FF2
Km	90-91; 444-449	FF2
Hm	26-27; 96-98; 117-118; 133-135; 210-211	FF3
Pm		FF3
Lf	65-67; 119-122; 255-256; 276; 432-433; 434-437; 443-444	FF3
Hf	258-259; 418-419; 447-448; 455-456	FF3
Bm	66-68; 82-83; 225-226; 323-325; 333-336;	FF3
Gm	476-479	FF3
Em	385	FF3
Sf	213-216	FF3
Km	224-226; 251; 383-386	FF3
Hm		FF4
Pm	67-68	FF4
Lf	73-76	FF4
Hf	557-559	FF4
Bm	70-71; 74-75; 80-81	FF4
Gm		FF4
Em		FF4
Sf	207-210; 316-317	FF4
Km	408-410	FF4
Hm	27-28; 33-35	FF5
Pm		FF5
Lf	74-75	FF5
Hf	83-85; 88-89; 99-100; 114-117; 129-131; 262-263	FF5
Bm	66-68; 101-104; 532; 538-540	FF5
Gm		FF5
Em	338-339; 397-400; 426-428	FF5
Sf	37-38; 71-75; 106-109; 120-122; 125-126; 348-349	FF5
Km	271; 294-295; 408-410; 483-487; 479-483; 499-502	FF5

1.2 Kategorie 2: Eigener Zustand

Unter der Kategorie eigener Zustand finden sich alle Aussagen von Führungskräften und Personalentscheider, in denen der persönliche emotionale, psychische und physische Zustand beschrieben ist. Es geht um die Wahrnehmung der eigenen Intuition, des eigenen Bauchgefühls oder um begleitende Emotionen wie Mitgefühl, Mitleid, Sympathie sowie unklare oder negative Gefühle wie Angst, Unsicherheit und andere Befindlichkeiten.

Oftmals geht es darum, ein flaues Gefühl“ nicht zuordnen zu können und um Zeit, die es braucht, seine Gefühle zu identifizieren. Wie bereits im Theorieteil dieser Arbeit dargestellt, lösen Intuitionen und Emotionen Denk- und Reflexionsprozesse aus und dies spiegelt sich besonders in den Nennungen, die der Forschungsfrage 5 zugeordnet sind, wider.

Die Voraussetzungen bzw. hinderliche Faktoren für die Wahrnehmung von Intuitionen und Bauchgefühlen finden sich in dieser Kategorie ebenso wieder, wie die Reflexion des eigenen Gemütszustandes und der aufkommenden Emotionen.

Dies erklärt auch die Zuordnung zu den Forschungsfragen 4 und 5. Der eigene Zustand der Führungskräfte spielt selbstverständlich auch in der Personalauswahl eine wichtige Rolle und würde auch Nennungen zur Forschungsfrage 2 vermuten. Durch die differenzierten Fragestellungen wurden die Aussagen den Forschungsfragen 4 und 5 zugeordnet.

Tabelle 5: Nennungen zu Kategorie 2: Eigener Zustand

Interview	Zeile von - bis	Bezug zur Forschungsfrage
Hm	145-149; 161-165; 186-187; 188-189; 193-194; 194-195	FF4
Pm	31-33; 56-57; 57-62; 223-226; 336-338	FF4
Lf	73-76; 78-79; 85-86; 350-352; 326-329; 334-337; 420-425	FF4
Hf	503-504; 508-510; 519-520	FF4
Bm	87-88; 123-125; 394-400	FF4
Gm	439-443	FF4
Em		FF4
Sf		FF4
Km	290-299; 515-518	FF4
Hm	57-59; 98-103; 144-145; 161-165; 165-167	FF5
Pm	14-16; 16-19; 292-295; 296-298; 350-351	FF5
Lf		FF5
Hf	514-515	FF5
Bm	45-46; 49-50; 52-55; 55-58; 61-64; 91-94; 100-101; 102-104; 109-110; 110-112; 114-115; 115-118; 123-125; 126-127; 127-128; 445-452; 545-547	FF5
Gm	137-138; 365-366	FF5
Em	130-137; 146-150; 354-357; 426-428	FF5
Sf	37-38; 128-130	FF5
Km	544-545	FF5

1.3 Kategorie 3: Erster Eindruck und Personenwahrnehmung

Als gemeinsame Kategorie haben sich der berühmte erste Eindruck und die Personenwahrnehmung herauskristallisiert. Diese Kategorie bezieht sich vor allem auf den Prozess der Personalauswahl und erklärt damit die überwiegenden Nennungen in Bezug auf die Forschungsfrage 2.

Wann so ein erster Eindruck entsteht, welche Faktoren diesen ersten Eindruck prägen und wie er sich auf den fortlaufenden Auswahlprozess auswirkt, ist in dieser Kategorie zusammengefasst.

Zusätzlich wird beschrieben, wie prägend und wie schwer oder leicht revidierbar

er sein kann. Worauf Führungskräften bei der Einschätzung und Beurteilung von Personen schauen ist ebenso Inhalt dieser Kategorie wie die Einflüsse, die zu einer negativen oder positiven Bewertung führen.

Tabelle 6: Nennungen zu Kategorie 3: Erster Eindruck, Personenwahrnehmung

Interview	Zeile von - bis	Bezug zur Forschungsfrage
Hm	46-47; 49-52; 109-111; 221-228; 128-132; 167-168; 175-178; 196-201; 219-221; 240-243; 243-245; 245-249; 252-255	FF2
Pm	257-259; 270-272; 287-288; 366-367	FF2
Lf	203; 171-173; 245-246; 305-309	FF2
Hf	66-68; 179-182; 349-350; 350-351; 356-360; 362-365; 370-372; 391-392; 392-393; 393-396; 493-495	FF2
Bm	212-213; 214-215; 215-217; 229-230; 309; 366-369; 369-374; 380-386; 388-392	FF2
Gm	78-79; 84-86; 108-108; 158-161; 330-334; 339-343; 487-488	FF2
Em	94-98; 190-193; 195-197; 287-289; 302-304;306-308; 312-313; 452-456	FF2
Sf	47-49; 61-63; 83-87; 180-181; 182-183; 196-199; 199-200; 242-245	FF2
Km	52-59; 116-118; 121-124; 134-135; 142-143	FF2
Hm	152-156	FF5
Pm		FF5
Lf	50-51; 53-54; 54-55; 55-56;	FF5
Hf	105-109; 506-509	FF5
Bm	484-487	FF5
Gm		FF5
Em	140-144; 146-150; 452-456; 486-487; 508-515	FF5
Sf		FF5
Km	277-281;303-307	FF5

1.4 Kategorie 4: Organizational Fit

Zentraler Inhalt der Kategorie Organizational Fit ist die Passung zur Organisation. Damit ist nicht nur die Passung zur jeweiligen Organisationskultur, sondern auch die Passung in Bezug auf die jeweilige Position, die Passung ins Team und auch die Passung zur jeweiligen Führungskraft gemeint. In der nachfolgenden Tabelle 7 sind die Nennungen dieser Kategorie lediglich in Bezug auf die Forschungsfrage 2 relevant.

Tabelle 7: Nennungen zu Kategorie 4: Organizational Fit

Interview	Zeile von - bis	Bezug zur Forschungsfrage
Hm	38-42; 42-43; 90-92; 229-230; 230-234; 234-240; 240-243	FF2
Pm	198-200; 223-226	FF2
Lf	260-261; 266-268; 382-384	FF2
Hf	40-44; 142-144; 150-152; 212-215	FF2
Bm	137-138; 141-143; 143-146; 162-165, 242-244;288-291	FF2
Gm	383-385; 387-390; 427-429	FF2
Em	194-197	FF2
Sf	83-87; 112-114; 244-245; 248-249	FF2
Km	45-49; 98-100; 252-253	FF2

1.5 Kategorie 5: Methode

In dieser Kategorie wurden jene Nennungen zusammengefasst, die Aussagen zum Prozess der Personalauswahl und zu den verwendeten Methoden beinhalten. Nach der Vorselektion durch die Beurteilung der Bewerbungsunterlagen findet in erster Linie das Bewerbungsgespräch Anwendung und erweist sich als zentrales Instrument der Personalauswahl. Am Rande wurde auch von Schnuppertagen, Tests und Assessments gesprochen. Zusätzlich finden Meinungen und Überzeugungen von Führungskräften Eingang in diese Kategorie. Auch Aussagen und Reflexionen über den Auswahlprozess wurden zugeordnet. Das erklärt auch, dass die meisten Nennungen zu den Forschungsfragen 2 und 3 korrespondieren.

Tabelle 8: Nennungen zu Kategorie 5: Methode

Interview	Zeile von - bis	Bezug zur Forschungsfrage
Hm	67-71; 72-74; 81-87;167-168; 175-178; 211-214; 230-234; 252-255	FF2
Pm	84-86; 91-96; 99-104; 113-118; 120-125; 135-138; 144-149; 157-165; 169-173; 178-180; 194-198; 219	FF2
Lf	145-149; 156-157; 176-177; 191-195	FF2
Hf	283-289; 299-303; 319-322; 489-491	FF2
Bm	134-136; 136-137; 143-145; 145-145; 155-158; 162-172; 161-166; 167-172; 183-186; 189; 191-192; 194-196; 230-232; 406-412; 415-419; 422-424; 428-432; 433-437; 438-441; 493-497	FF2
Gm	186-190; 193-195; 215-218; 228-229; 233-235; 243-248	FF2
Em	160-164; 178-181; 200-203; 234-238; 290-292	FF2
Sf	147-163; 163-165; 171-174; 254-259; 259-260	FF2
Km	42-45; 98-100;110-112; 142-143; 148-152; 166-178; 210; 212-214; 217-219	FF2
Hm	111-112; 120-124; 133-135; 138-141; 149-151; 234-240	FF3
Pm	235-237;357-359	FF3
Lf	360-361; 361-363; 367-369	FF3
Hf	365-367; 457-460; 458-460	FF3
Bm	66-68;445-452; 453-456; 467-471; 472-474; 488-492	FF3
Gm	229-231; 374-376; 531-535	FF3
Em		FF3
Sf	120-122; 226-229	FF3
Km	322-325; 545-547	FF3

2 Ergebnisse der Untersuchung

2.1 Ergebnisse und Interpretation der Forschungsfrage 1

„Was verstehen Führungskräfte und PersonalentscheiderInnen unter Intuition?“

Intuition, Bauchgefühl (Kategorie 1)

Es besteht einerseits Unsicherheit über das grundsätzliche Verständnis von Intuition (vgl. Gm, S. 2, Zeile 77-78) und manchen ist klar, dass man der Intuition nicht alles unterordnen kann (vgl. Hf, S. 2, Zeile 71-74). Mehrere Befragte fühlen sich mit dem Begriff Intuition nicht wohl und bezeichnen Intuition lieber als Bauchgefühl, einem Interviewee kommt Intuition sogar „ein bisschen esoterisch vor“ (Hf, S. 6, Zeile 224-225).

Der Begriff Intuition wird mit Abstand am häufigsten spontan mit dem sogenannten „Bauchgefühl“ (Bm, S. 1, Zeile 32; Km, S. 1, Zeile 27; Sf, S. 1, Zeile 35-36; Pm, S. 1, Zeile 8-9, Zeile 23-24, Zeile 41-42) in Verbindung gebracht oder mit „Was sagt der Bauch?“ (Hm, S. 1, Zeile 12-13; Lf, S. 1, Zeile 26-27, Zeile 36-37, S. 2, Zeile 49-50; Em, S. 2, Zeile 79-80) beantwortet. Intuition wird auch mit Bauchgefühl gleichgesetzt (vgl. Em, S. 2, Zeile 80-81). Diese Aussagen korrespondieren mit der Definition von Intuition von Gigerenzer (2008), der Bauchgefühle als den erlebten Anteil von Intuition sieht (siehe Kapitel 2.1.2). Auch die Bauchentscheidung wurde als Erklärung für Intuition genannt (vgl. Hm, S. 1, Zeile 8-9; Gm, S. 1, Zeile 41-42).

Der Begriff Intuition wird sehr häufig auch mit „Gefühl“ (Pm, S. 1, Zeile 41; Hf, S.7, Zeile 247), „Stimmung“ (Hf, S. 7, Zeile 247) oder „Gespür für etwas“ bezeichnet (Hm, S. 1, Zeile 9-10; Pm, S. 2, Zeile 47-48; Em, S. 2, Zeile 58). „Die Intuition ist ja die Wahrnehmung meiner selbst, wie ich jetzt auf die Person

reagiere. Insofern löst es ja mehr oder weniger Gefühle aus“ (Em, S. 11, Zeile 426-428). Wenn sich etwas nicht gut anfühlt, oder nicht rund, nicht klar oder nicht greifbar ist (vgl. Pm S. 1, Zeile 8-13), wird Intuition auch als Warnmodus (Bm, S. 3, Zeile 115) oder als Hilfsmittel (vgl. Pm, S. 7, Zeile 279) verstanden. Der Neurowissenschaftler Damasio (1997) erkennt mit seiner Theorie der „somatischen Marker“ die Intuition gleichfalls als Warnsignal, das emotional unzumutbare Handlungsweisen ausschließt (siehe Kapitel 2.1.4). Das Bauchgefühl wird dann als kein gutes Gefühl (vgl. Em, S. 181, Zeile 181-182) oder als Unsicherheit wahrgenommen. Diese Aussagen und Bezeichnungen können dem Themenbereich der Gefühle bzw. Emotionen zugeordnet werden. Die Intuition macht sich in diesen Fällen nach der Definition von Vaughan (1979) vor allem auf der emotionalen Ebene bemerkbar. Auf der mentalen oder auch spirituellen Ebene (siehe Kapitel 2.1.7) könnte man Erklärungen wie Eingebung (vgl. Gm, S. 2, Zeile 66-68), Geistesblitz (vgl. Km, S. 1, Zeile 38) oder mehr zu wissen über jemanden (vgl. Bm, S 13, Zeile 524-525) einordnen. Intuition wird auch mit Schwingung (vgl. Hf, S. 2, Zeile 65) definiert. Der Begriff Intuition wird auch bewusst verwendet und mit dem „steigenden Bewusstsein der letzten Jahre“ (Bm, S. 2, Zeile 52) in Verbindung gebracht. Inhaltlich und semantisch werden die Begriffe Intuition und Bauchgefühl auch dadurch getrennt, dass Intuitionen auch Eingebungen für operative Themenstellungen und Projekte sein können und Bauchgefühle vor allem in Zusammenhang mit Interviews und in der Personalauswahl (vgl. Km, S. 14, Zeile 525-529) auftreten.

Für vier CEOs und einem Gesprächspartner aus dem Personalbereich spielen Intuitionen auch in anderen beruflichen Aufgabenstellungen wie z. B. in Strategie- und Change-Prozessen, in der Gründerphase, in der Sortiments- und Produktauswahl und bei der Lieferanten- und Kundenbeurteilungen eine Rolle. Intuition wird auch bei der eigenen Jobauswahl als sehr wichtig eingeschätzt (vgl. Lf, S. 2, Zeile 59-61).

Im internationalen Kontext spielt Intuition sowohl in der Personalauswahl, als auch in anderen Geschäftsentscheidungen eine wichtige Rolle, nämlich dann, wenn die gemeinsame Sprache oder der gemeinsame kulturelle Hintergrund wegfällt (vgl. Hf, S. 3, Zeile 109-111; Gm, S. 9, Zeile 339-343; Bm, S. 7, Zeile

277-282).

Die Theorie, dass Intuition auf Erfahrungswissen beruht (Polanyi, 1985; Nonaka, Takeuchi, 1997, Kahneman, 2011, Gigerenzer, 2008) wird durch Aussagen wie „Bauchgefühl kriegt man durch Erfahrung“ (Bm, S. 14, Zeile 534-535) oder „Intuition ist gespeicherte und erlebte Erfahrung, die situationsbedingt Entscheidungskriterium ist und stark aus dem Inneren, nicht rational kommt“ (Bm, S. 1, Zeile 28-30), bekräftigt. Eine Befragte meint, dass Intuition nicht in einem Kurs erlernbar sei, sondern durch Erfahrung erworben wird (vgl. Km, S. 14, Zeile 504-505).

Intuitionen oder Bauchgefühle tauchen sehr rasch oder unmittelbar auf(vgl. Hf, S. 13, Zeile 491, 496). Auch Gigerenzer (2008) bestätigt dies in seiner Intuitionserklärung. Sie sind nicht leicht greifbar (vgl. Pm, S. 1, Zeile 8-9, 10-13) und werden dem Unbewussten zugeschrieben. Die Aussagen korrespondieren mit den Annahmen von Jung (1960) und Dijksterhuis (2010), die Intuition als Teil des Unbewussten sehen (siehe Kapitel 2.1.1).

2.2 Ergebnisse und Interpretation der Forschungsfrage 2

„Welche Rolle spielt Intuition für Führungskräfte und Personalverantwortliche im Personalauswahlprozess?“

Intuition, Bauchgefühl (Kategorie 1)

Intuition spielt im Prozess der Personalauswahl eine bedeutende Rolle (vgl. Gm, S. 2, Zeile 68-69), denn speziell im persönlichen Interview führt die Intuition bei PersonalentscheiderInnen zu gezielten Fragen und beeinflusst in hohem Maße den Interviewleitfaden:

„[…] sehr oft ist es im Prozess so, dass die Intuition zu gezielten Fragen führt und denen man dann nachgeht. Das heißt Intuition ist nicht etwas, das vollkommen losgelöst ist von der Interaktion, sondern das sind ja viele Schleifen und die beeinflussen auch einerseits den Interviewleitfaden. Vielleicht auch wie man mit

dem Kandidaten umgeht und in der Regel versucht man, seine Gefühle einfach irgendwie herunter zu brechen auf Fakten“ (Pm, S. 9, Zeile 345-349).

Die Intuition wird dahingehend als Hilfsmittel (vgl. Pm, S. 7, Zeile 279) oder als Warnmodus (vgl. Bm, S. 3, Zeile 114-115) verstanden und funktioniert auch dann am besten im Prozess, „wenn Bauchgefühl und Verstand zusammenkommen“ (Pm, S. 7, Zeile 273-274). Speziell wenn die gemeinsame Sprache wegfällt, wird Intuition wahrgenommen (vgl. Hf, S. 4, Zeile 109-111). Überhaupt werden Intuitionen oder Bauchgefühle als wichtig empfunden, wenn Führungskräfte und Personalverantwortliche mit Menschen zu tun haben (vgl. Sf, S. 1, Zeile 47-49; Bm, S. 1, Zeile 40-42) und damit verbunden ist auch die Wichtigkeit, sich auf das eigene Bauchgefühl verlassen zu können (vgl. Sf, S. 2, Zeile 61-63). Sie fordern auch andere, an der Auswahl beteiligten Personen auf, auf das eigene Bauchgefühl und Gespür zu hören (vgl. Km, S. 12 Zeile 444-449). Im Auswahlprozess wird auf ein positives oder negatives Bauchgefühl geachtet (vgl. Lf, S. 2, Zeile 65-67, S. 7, Zeile 260-261). Negative Bauchgefühle führen meist zu einer Ablehnung des/r Bewerbers/in (vgl. Lf, S. 7, Zeile 283-284). Als ideal wird empfunden, wenn Bewerbung und Bauchgefühl zusammenpassen (vgl. Hf, S. 11, Zeile 409-411).

Intuition spielt auch in der Personeneinschätzung eine Rolle und scheint ein Lieferant für zusätzliche Informationen zu sein (vgl. Gm, S. 2, Zeile 66-68; Bm, S. 13, Zeile 524-526). „Sehr oft ist die Intuition auch gefordert, zu beurteilen, ob sich ein neuer Mitarbeiter bewähren wird“ (Pm, S. 9, Zeile 366-367). Die Grundqualifikationen machen bei der Beurteilung von BewerberInnen nach Schätzung eines Gesprächspartners nur 20 % aus, der Rest sei Bauchgefühl (vgl. Bm, S. 6, Zeile 229-230).

Intuition spielt nicht nur im Bewerbungsgespräch eine Rolle, sondern taucht bereits früher, bei der Sichtung der Unterlagen auf (vgl. Hf, S. 9, Zeile 349-350; Lf, S. 4, Zeile 203) und bei der Planung des Prozesses (vgl. Km, S. 3, Zeile 90-91).

Intuition funktioniert nicht unter Handlungsdruck (vgl. Hf, S. 4, Zeile 135-136). Es wird auch die Vermutung ausgesprochen, dass Führungskräfte im Personalauswahlprozess viel mehr vom Bauchgefühl geleitet werden als von sachlichen Faktoren (vgl. Hm, S. 1, Zeile 18-19, 21-22). Die Erkenntnisse der intuitiven Entscheidungsforschung, die im Kapitel 2.5 beschrieben sind, gehen genau von dieser Hypothese aus.

Erster Eindruck, Personenwahrnehmung (Kategorie 3)

Dass der erste Eindruck in der Personalauswahl eine bedeutende Rolle einnimmt, zeigen die vielen Nennungen in dieser Kategorie. Ein erster Eindruck entsteht bereits bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen (vgl. Gm, S. 2, Zeile 78-79, Seite 3, Zeile 84-86, Zeile 107-108; Sf S. 5, Zeile 180-181; Hm, S. 3, Zeile 109-111; Lf, S. 4, Zeile 203). Sie bewirken bereits ein erstes Gefühl, eine gewisse Vorahnung oder sogar eine „Vorverurteilung“ (Em, S. 8, Zeile 312-313) und erfahrene Personalentscheider empfehlen, KandidatInnen nicht zu schnell aufgrund ihrer Bewerbungsunterlagen auszusortieren (vgl. Sf, S. 5, Zeile 196-199).

Eines der wichtigsten Details in einem Bewerbungsschreiben ist das Foto. Nichts in der Beurteilung der Bewerbungsunterlagen hat so viele Aussagen eingebracht wie Fotos von BewerberInnen und deren Wirkung, insbesondere wenn es eine große Diskrepanz zwischen Foto und realer Person gibt. Es löst Irritationen aus (vgl. Hf, S. 9, Zeile 356-360) und ein zu altes, unscharfes, unprofessionelles Foto, wo KandidatInnen mit oder ohne Brille oder anderer Frisur dargestellt sind, werden im persönlichen Gespräch als Dissonanz und als Hürde (vgl. Bm, S. 10, Zeile 380-386), von einem Interviewee sogar als „No-Go“ bezeichnet (vgl. Hf, S. 10, Zeile 365). Auch Gefühle wie Sympathie und Antipathie könne sich bereits aufgrund eines Fotos einstellen (vgl. Hf, S. 9, Zeile 350-351).

Generell gesehen führt der erste Eindruck, die Bewerbungsunterlagen hervorrufen können entweder zu einer Einladung zu einem Vorstellungsgespräch oder zu einer Absage. Im Gedächtnis bleibt tatsächlich der erste Eindruck bei der persönlichen Begegnung. Besonders im Personalinterview spielt der erste Eindruck eine oft entscheidende Rolle. „[…] wenn man den Kandidaten begrüßt,

weiß man innerhalb der ersten zehn Sekunden, dass der nicht der Richtige wäre. Methoden der organisationalen Personalauswahl beschrieben ist, dienen Telefoninterviews einer Vorselektion in der BewerberInnenauswahl.

Der erste Eindruck ist sehr nachhaltig (vlg. Hf, S. 10, Zeile 392-393) und bleibt oftmals über den Personalauswahlprozess hinaus in Erinnerung (vgl. Hf, S. 10, Zeile 391-392). Entsprechend schwierig wird es auch empfunden, sich von einem ersten Eindruck zu lösen (vgl. Hf, S. 10, Zeile 393-396; Bm, S. 6, Zeile 215-217). Vom Gesamteindruck den eine Person hinterlässt, schätzt ein Gesprächspartner den Anteil am ersten Eindruck mit 33 bis über 50 Prozent ein (vgl. Em, S. 8, Zeile 306-308). Reflektierte Führungskräfte erkennen allerdings, dass der erste Eindruck nicht der einzige oder dominierende Faktor ist, da sonst Zwei-Minuten-Interviews für eine Einschätzung reichen würden (vgl. Pm, S. 7, Zeile 270-272). In der Personalauswahl wird auch auf die Authentizität des/der KandidatIn geschaut (vgl. Lf, S. 5, Zeile 171-173, S. 5, Zeile 245-246).

Der erste Eindruck spielt in der Personenwahrnehmung und -einschätzung eine bedeutende Rolle und ist Ursache und Quelle unterschiedlicher Beurteilungsfehlern, die in Kapitel 2.6 ausführlich beschrieben sind. Insgesamt wirkt er sehr nachhaltig und ist nur schwer revidierbar. Die Personaldiagnostik, die in Kapitel 2.4.1 dargestellt ist, stellt mit ihren unterschiedlichen Ansätzen Instrumente zur Verfügung, die eine möglichst objektive, valide und verlässliche Einschätzung gewährleisten sollen. Sie dienen unter anderem der Überprüfung des ersten Eindrucks.

Organizational Fit (Kategorie 4)

Nicht verwunderlich ist das Ergebnis der Kategorie Organizational Fit in Bezug auf die Personalauswahl. Geht es doch in einem Personalauswahlprozess darum, die richtigen zukünftigen MitarbeiterInnen zu identifizieren. Genau dies herauszuarbeiten, ist die Aufgabe der Personalverantwortlichen (vgl. Gm, S. 11/12, Zeile 427-429). Mit richtigen MitarbeiterInnen ist gemäß den Aussagen der Befragten vor allem gemeint, ob sie zum Unternehmen oder zur Organisation, in die entsprechende Abteilung oder in das entsprechende Team und zur vakanten Position passen (vgl. Sf, S. 7, Zeile 244-245). Eine Aussage ist repräsentativ für

diese Kategorie zu dieser Forschungsfrage:

„Interessanterweise denke ich immer mehr und mehr, dass so eine Organisation so etwas wie eine Seele hat, das ist vielleicht ein bisschen weit hergeholt, aber ich würde sagen, es passt nicht jede Person zum Unternehmen und umgekehrt und das hat oft gar nichts mit der Qualifikation zu tun“ (Hf, S. 2, Zeile 40-44).

Für einen Gesprächspartner ist das Schlüsselthema in der Führung, die richtigen Menschen im Team zu haben. Dies sei Garant für Erfolg oder Misserfolg (vgl. Bm, S. 4, Zeile 141-143). Unabhängig von der Persönlichkeit und von den Fähigkeiten wird genau diese Passung als eigener, wichtiger Faktor ausdrücklich erwähnt, denn das Scheitern von Menschen wird oftmals nicht auf die Person selbst, sondern darauf zurückgeführt, dass die Person nicht zur Organisation passt (vgl. Bm, S. 4, Zeile 137-138, S. 7, Zeile 242-244). Wenn das Gefühl entsteht, dass diese Passung gegeben ist, dann erleben das Führungskräfte als sehr angenehmes Gefühl (vgl. Sf, S. 3, Zeile 83-87). Beim Gefühl, dass die KandidatInnen nicht passen, wird dies kommuniziert (vgl. Km, S. 7, Zeile 252-253). Interessanterweise wurden nur wenige Faktoren definiert, woran zu erkennen ist, dass jemand zur Organisation oder in die Abteilung passt (vgl. Km S. 3, Zeile 98-100, Zeile 112-114). Humor ist einer der Faktoren, der explizit genannt wurde (vgl. Sf, S. 7, Zeile 248-249). Ein „krummer“ Lebenslauf, Erfahrung mit und in anderen Kulturen wurden als weitere Komponenten für eine Passung in eine Organisation erwähnt (vgl. Bm, S. 8, Zeile 288-290).

Das persönliche Gespräch und Schnuppertage wurde als Instrumente genannt, in der die Passung zur Organisation identifiziert wird (vgl. Km S. 3, Zeile 98-100; Hm, S. 6, Zeile 231-234). Beim Schnuppertag haben auch die zukünftigen KollegInnen der BewerberInnen die Möglichkeit, die Passung ins Team zu überprüfen (vgl. Lf, S. 7, Zeile 266-268). Führungskräfte erkennen eine Passung vor allem an dem Gefühl, das im Gespräch entwickelt wird und weniger an anforderungsbezogenen Faktoren, die im Anforderungsprofil definiert und überprüft werden. Schuler (2006) bezeichnet das Anforderungsprofil als Basis für jede erfolgreiche Personalauswahl. In Organisationen wird dies ausführlich für Stellen- und Positionsbeschreibungen gemacht. Die Passung zur Organisation

scheint etwas zu sein, das in Worten nur wenig Ausdruck findet und eher über positive oder negative Gefühle wahrgenommen wird. Vielmehr wird auf Basis von Erfahrung in einem Unternehmen eine Passung identifiziert (vgl. Hf, S. 4, Zeile 142-144). Ob jemand tatsächlich in eine Organisation passt wird in der Regel erst nach der Einstellung festgestellt und in Reflexionsgesprächen mit den neuen MitarbeiterInnen sowie mit KollegInnen oder Vorgesetzte überprüft bzw. reflektiert (vgl. Hm, S. 2, Zeile 38-42, 42-43, 90-92). Reflexion ist der Schlüssel zu organisationalem Lernen (Senge, 2001). Die Erkenntnisse daraus können wieder in Anforderungsprofile einfließen und die Personalauswahl effizienter gestalten.

Methode (Kategorie 5)

Der Auswahlprozess in Organisationen hängt vor allem von der zu besetzenden Position und von den vorhandenen Ressourcen und der Struktur der Organisation ab (vgl. Km, S. 166-178; Bm, S. 5, Zeile 167-172, 183-186; Gm, S. 6, Zeile 193-195, 215-218; Em, S. 6, Zeile 234-238). Die Methode und die verwendeten Auswahlinstrumente spielen in der Personalauswahl eine zentrale Rolle. Führungskräfte und Personalverantwortliche nutzen in erster Linie das Bewerbungsinterview als Methode und sehen diese als Grundlage zur persönlichen Beurteilung von KandidatInnen (vgl. Km, S. 4, Zeile 142-143; Hm, S. 5, Zeile 175-178), da der persönliche Kontakt entscheidend ist (vgl. Hm, S. 3, Zeile 111-112). Durchschnittlich werden zwei bis drei Gesprächsrunden gemacht (vgl. Pm, S. 4, Zeile 144-149, S. 6, Zeile 219; Gm, S. 6, Zeile 228-229; Km, S.6, Zeile 210) bei der Führungskräfteauswahl auch noch eine zusätzliche Runde (vgl. Bm, S. 5, Zeile 183-186). Die befragten Führungskräfte aus der ersten Führungsebene suchen häufig vor allem Führungspersönlichkeiten für ihre Abteilungen oder Units. Dabei lassen sie sich von professionellen Personalberatern oder Headhunting-Agenturen unterstützen. Fünf der neun Befragten übergeben die Führungskräftesuchen an externe Beratungsunternehmen, die die Suche und Vorauswahl von KandidatInnen übernehmen und nur noch eine Shortlist an qualifizierten BewerberInnen präsentieren (vgl. Sf, S. 4-5, Zeile 147-163, S. 5, Zeile 163-165; Gm, S. 7, Zeile 243-248; Pm, S. 3, Zeile 84-86, Zeile 91-96; Hm, S. 2, Zeile 67-71; Hf, S. 7-8, Zeile 283-289). Speziell bei internationalen Personalsuchen ist dies der Fall,

Bewerbungsgespräche finden dann fallweise auch via Skype statt (vgl. Pm, S. 4, Zeile 135-138).

Laut Schuler (2006) und Weuster (2012) ist das Anforderungsprofil die Basis einer erfolgreichen Personalsuche. Ausnahmslos alle befragten Personalentscheider starten den Personalsuchprozess mit dessen Formulierung entweder für die eigene Personalsuche oder als Vertragsbasis für externen PersonalberaterInnen (vgl. Pm, S. 3, Zeile 99-104; Lf, S. 4, Zeile 145-149; Bm, S. 4, Zeile 134-136; Km, S. 4, Zeile 148-152). Als nächsten Selektionsschritt kommt es zur Beurteilung der Bewerbungsunterlagen. Schuler und Marcus (vgl, 2006, S. 195) verweisen darauf, dass sich aus den Dokumenten eignungsdiagnostische Prognosen auf zukünftiges Verhalten ableiten lässt. Dies machen sich auch die befragten Führungskräfte und Beratungsunternehmen zunutze, um eine Vorauswahl zu treffen. Schlussendlich kommen nur noch zwei bis vier für qualifiziert befundene KandidatInnen zum Vorstellungsgespräch (vgl. Hm, S. 2-3, Zeile 72-75; S. 6, Zeile 211-214; Pm, S. 3, Zeile 113-118; Em, S. 4, Zeile 160-164; Gm, S. 5, Zeile 186-190).

Das Bewerbungsgespräch ist in den Organisationen unterschiedlich zusammengesetzt und beinhaltet verschiedene Gesprächsteile. Neben der Beantwortung von biografischen Fragen (vgl. Hf, S. 8 Zeile 299-303) sind Fallbeispiele, Rollenspiele, simulierte Verkaufsgespräche oder andere Arbeitsproben zu absolvieren (vgl. Pm, S. 4-5, Zeile 157-165, S. 5, Zeile 169-173, Zeile 178-180; Bm, S. 11, Zeile 428-432, 422-424; 433-437; 438-441; Sf, S. 7, Zeile 245-259). Diese Modelle entsprechen dem Multimodalen Interview nach Schuler und Marcus (2006) Es weist die höchste Validität unter den unterschiedlichen Interviewformen auf. Schuler und Marcus empfehlen zur Bewertung der Interviews einen standardisierten Fragenkatalog mit einer verhaltensverankernden Einstufungsskala. Lediglich eine Führungskraft erwähnte, schon einmal ein Punktesystem zur Bewertung herangezogen zu haben, dieses System aber wieder verworfen zu haben (vgl. Pm, S. 5, Zeile 194-198). Die Untersuchung von Lochner-Hannen, die in Kapitel 2.5 beschrieben ist, bestätigt, dass in nicht einmal 50 % der Fälle Auswertungsschemata verwendet werden und davon nur rund 43 % eine Gewichtung der Kriterien beinhalteten.

Von den befragten Personalverantwortlichen verwendete kein/e einzige/r einen Entscheidungsalgorithmus mit Bewertungsskala in der Endauswahl.

In der Regel gibt es mehrere Durchgänge, wobei es Führungskräften wichtig ist, dass immer eine Person bei allen Gesprächen dabei ist (vgl. Gm, S. 6, Zeile 229-231, S. 7, Zeile 233-235; Em, S. 5, Zeile 178-181). Für manche scheint wichtig zu sein, dass sie selbst den gesamten Prozess mit einer Person durchmachen, um einen sogenannten Sanity Check zu machen (vgl. Bm, S. 11, Zeile 406-412). Doch es ist festzustellen, dass das Interview am Besprechungstisch oft nur der Einstieg ist (vgl. Bm, S. 11, Zeile 422-424) und eigentliche Tests bereits bei der Terminplanung oder Anreise (vgl. Bm, S. 11, Zeile 428-432) beginnen Auch Beobachtungen während eines Durchgangs durch das Lager (vgl. Hm, S. 7, Zeile 252-255) sind relevant um z. B. die Bodenhaftung einer Führungskraft zu testen (vgl. S. 11, Zeile 415-419). BewerberInnen werden auch zu Schnuppertagen eingeladen, um das Verhalten besser einschätzen zu können (vgl. Hm, S. 6-7, Zeile 231-234; Km, S. 6, Zeile 212-214; Em, S. 7, Zeile 290-292; Sf, S. 7, Zeile 259-260) und um Arbeitsproben zu erhalten. Bei der Führungskräfteauswahl werden fallweise auch Tests (vgl. Lf, S. 5, Zeile 176-177; Km, S. 6, Zeile 217-219; Hf, S. 8, Zeile 299-303), in Ausnahmefällen auch Hearings oder Managementaudits gemacht (vgl. Bm, S. 5, Zeile 161-166). Diese Dienstleistungen werden von externen Unternehmen zugekauft.

Der Auswahlprozess wird von einem Befragten reflexiv als „eigenes Sicherheitsnetz“ (Bm, S. 5, Zeile 194-196) bezeichnet, für den Vertrauensvorschuss, der zukünftigen MitarbeiterInnen gewährt wird. „Die Rationalität sinkt mit den Schritten“ und „je weiter ich im Auswahlprozess bin, desto mehr verlasse ich mich auf das Wohlfühlen“ (Bm, S. 5, Zeile 189, Zeile 191-192) sind Aussagen einer Führungskraft zum Auswahlprozess selbst. Einem Befragten ist bewusst, dass die Bewerbungssituation eine Momentaufnahme (vgl. Hm, S. 5, Zeile 167-168) und auch eine Ausnahmesituation für BewerberInnen darstellt. Einzelne Aussagen und Verhaltensweisen können nicht uneingeschränkt auf die spätere Arbeitssituation übertragen werden. In diesem Zusammenhang wurde im Kapitel 2.6 (Biases und Beurteilungsfallen) ausführlich über die Gefahren von fundamentalen Attributionsfehlern, Stereotype und

anderen Effekten in der Personenwahrnehmung berichtet.

2.3 Ergebnisse und Interpretation der Forschungsfrage 3

„Welchen Anteil haben Intuitionen an Personalentscheidungen?“

Intuition, Bauchgefühl (Kategorie 1)

Intuitionen und Bauchgefühle beeinflussen Entscheidungen, das konnte in der Theorie mehrfach dargelegt werden (Damasio, 2001; Gigerenzer, 2008; Kahnemann 2011). „Bei der letztgültigen Entscheidung verlasse ich mich auf mein Intuitionsgefühl oder mein Bauchgefühl“ (Hm, S. 1, Zeile 26-27). Es wird klar als Teil der Entscheidung in Auswahlprozessen gesehen (vgl. Km, S. 7) Bauchgefühls entscheiden (vgl. Km, S. 11, Zeile 383-386). Eine Entscheidung für eine/n KandidatIn äußert sich in einem positiven Bauchgefühl, während bei negativem Bauchgefühl die KandidatInnen abgelehnt werden (vgl. Hm, S. 3, Zeile 117-118). Sechs der Befragten schätzen den Anteil der Intuition an einer Personalentscheidung mit 60-80 % gegenüber Fakten ein und zwei Führungskräfte nahmen mindestens 50 % an. Erklären lässt sich das eventuell dadurch, dass die fachliche Qualifizierung bereits in der Vorselektion durch eine Dokumentenbeurteilung festgestellt wurde. Eine Führungskraft vermutet, dass die Intuition viel schneller Entscheidungen trifft, als der Geist rational analysieren kann (vgl. Lf, S. 3, Zeile 119-122, Zeile 128-131, S. 11, Zeile 432-433).

Diese Aussage korrespondiert sehr gut mit Kahnemans (2011) Konzept des schnellen und langsamen Denkens (siehe Kapitel 2.5). Überhaupt wird vermutet, dass der Verstand im Nachhinein Bauchentscheidungen rechtfertigen würden (vgl. Lf, S. 11, Zeile 434-437; S. 12, Zeile 443-444). Auf diese Vermutung baut auch die im Theorieteil beschriebene Hypothese von Mayer (2011) auf, dass das sogenannte Bauchgehirn schneller Informationen an das Kopfgehirn liefert und diese danach verarbeitet werden (siehe Kapitel 2.1.5). Ein Personalentscheider wusste in der Sekunde, als er einen Bewerber sah, dass der passen würde (vgl. Bm, S. 9, Zeile 323-325). Gigerenzer beschreibt Intuition als gefühltes Wissen, das rasch im Bewusstsein auftaucht (vgl. Gigerenzer, 2008, S. 56-57). Keine Entscheidungen gegen den Bauch würden zwei Führungskräfte machen (vgl. Bm,

S. 9, Zeile 333- 336; Lf, S. 9, Zeile 255-256).

Methode (Kategorie 5)

Für Personalentscheidungen in Organisationen spielen auch die verwendeten Methoden eine Rolle. Sie beeinflussen in hohem Maße den Personalprozess und die Entscheidungsfindung selbst. Schlussendlich ist der persönliche Kontakt entscheidend (vgl. Hm, S. 3, Zeile 111-112), denn „beim Bewerbungsgespräch, beim persönlichen Kennenlernen ist sehr viel auf der Bauchebene zu entscheiden“ (Hm, S. 3, Zeile 138-141), wobei ein Personalleiter darauf Wert legt, dass keine Entscheidung aufgrund eines einzelnen Bewerbungsgespräches getroffen wird (vgl. Gm, S. 6-7, Zeile 229-231).

Meistens finden zwei, drei, bei Führungskräftesuchen sogar bis zu vier Gesprächsrunden statt. Dies sorgt auch für mehr Objektivität und Hintanhalten von fundamentalen Attributionsfehlern, die im Kapitel 2.6 beschrieben sind. Es scheint auch wichtig zu sein, dass in Vorstellungsgesprächen mehr als ein/e BeurteilerIn teilnimmt (vgl. Hm, S. 4, Zeile 149-151), um eine Einschätzung und Entscheidung nicht von der Wahrnehmung einer einzelnen Person abhängig zu machen. Ein Befragter erwähnte auch, dass sich Führungskräfte auch manchmal gegen Personalanforderungsbögen und Raster an Qualifikationsmuster für BewerberInnen entscheiden, wenn klar ist, dass die Besetzung funktionieren wird (vgl. Bm, S. 2, Zeile 66-68). Manchmal wird die Entscheidung erschwert, wenn es ein „Gap“ zwischen Wahrnehmung der Intuition und dem objektivierten Kriterienkatalog gibt (vgl. Gm, S. 10, Zeile 374-376).

Als eine Methode in der Entscheidungsfindung kann die gemeinsame Reflexion von mehreren, an der Auswahl beteiligten Personen über die zu beurteilenden BewerberInnen gesehen werden (vgl. Hm, S. 5, Zeile 138-141). Es scheint ein nicht unwichtiger Vorgang in der Praxis zu sein, sich über die Wahrnehmung und Gefühle, wie KandidatInnen eingeschätzt werden, verbal auszutauschen. Die gemeinsame Reflexion führt zu einem Gesamtbild der BewerberInnen und danach wird entschieden (vgl. Km, S. 9, Zeile 322-325; Hm, S. 4, Zeile 120-124; Sf, S. 6, Zeile 226-229). Die eindeutigen und mehrfachen Aussagen, dass gemeinsame Reflexion zu einer Entscheidung führen und diese getroffene

Entscheidung, im Nachhinein im Rahmen standardisierter und nicht standardisierte Prozesse stattfindet, zeigen, dass Reflexion in der Praxis eine Methode und ein Instrument für die Entscheidungsfindung darstellt. Auch die bereits getroffene Entscheidung und der Auswahlprozess werden nach der Einstellung in bestimmten Intervallen hinterfragt (vgl. Hf, S. 12, Zeile 458-460; Km, S. 15, Zeile 545-547). Im Rahmen von MitarbeiterInnengesprächen wird die Personalauswahl auch direkt mit der/m eingestellten MitarbeiterIn reflektiert (vgl. Lf. S. 10, Zeile 360-361, Zeile 361-363, Zeile 367-369; Bm, S. 13, Zeile 467-471; Gm, S. 14, Zeile 531-535; Hf. S. 10, Zeile 457-460). Auch die Rückmeldungen aus der eigenen Organisation spielen dabei eine Rolle (vgl. Hf, S. 10, Zeile 365-367; Bm, S. 13, Zeile 472-474).

Sogenannte Schnuppertage dienen oftmals der Entscheidungsfindung sowohl bei den Personalentscheidern, als auch bei BewerberInnen (vgl. Hm, S. 7, Zeile 234-240; Km, S. 9, Zeile 322-325).

Interessant ist auch eine Aussage einer Führungskraft, die trotz aller angewandten Methoden sich manchmal dafür entscheidet, die Position weiter vakant zu lassen, weil sich im Auswahlprozess gezeigt hat, dass Anforderungs- und Qualifikationsprofile adaptiert werden müssen (vgl. Bm, S. 12, Zeile 45-456). Bei Handlungsdruck eine Stelle zu besetzen, werden manchmal zusätzliche Instrumente eingesetzt, die zur Absicherung der eigenen Entscheidung dienen, für den Fall, dass die Besetzung nicht funktioniert (vgl. Bm, S. 12, Zeile 445-452).

2.4 Ergebnisse und Interpretation der Forschungsfrage 4

„Wie gehen Führungskräfte und Personalverantwortliche in der Personalauswahl mit Intuition und begleitenden Emotionen um?“

Intuition, Bauchgefühl (Kategorie 1)

In der Beantwortung der Frage 2 wurde dokumentiert, dass Intuitionen und Bauchgefühle den Personalauswahlprozess in hohem Maße beeinflussen und in Bewerbungsgesprächen zu gezielten Fragen führen. Dies lässt den Schluss zu, dass Führungskräfte auf ihre Intuition und ihre Bauchgefühle hören und diese

zulassen. In den Aussagen zur Forschungsfrage 4 geht es überwiegend darum, Intuitionen und Bauchgefühle zuzulassen und sich auf sie zu verlassen. Konkrete Aussagen bestätigen dies: „Man muss nicht immer alles verstandesmäßig abarbeiten, sondern diese Dinge zuzulassen, tut uns glaube ich sehr gut“ (Hf, S. 14, Zeile 557-559). Zwei Befragte in der Personalleitung sprechen darüber, dass sie sich auf das Bauchgefühl oft oder immer verlassen (vgl. Km, S. 11, Zeile 408-410) „auch wenn man das nicht zu 100 % kann“ (Sf, S. 9, Zeile 316-318). „Es hängt immer von den handelnden Personen ab, ob sie der Meinung sind, alles mit technischen Instrumenten herausfiltern zu können oder beurteilen müssen oder ob sie auch Intuition zulassen“ (Km, S. 11, Zeile 404-406). Eine Führungskraft nimmt eine Intuition nicht nur zur Kenntnis, sondern versucht sie umzusetzen (vgl. Pm, S. 2, Zeile 67-68). Bauchgefühle lösen auch Denkprozesse und Reflexionen über BewerberInnen aus (vgl. Lf, S. 2, Zeile 73-76).

Auch in Konfliktsituationen über Resonanz im Bauch oder das Gefühl zu arbeiten hat sich bei einer Führungskraft zu 100 % bewährt (vlg. Bm, S. 2, Zeile 70-71), wenngleich die Sprache des Bauchgefühls nicht immer eins zu eins zu übersetzten ist (vgl. Bm, S. 2 Zeile 74-75). Es wird auch offen über das Bauchgefühl zu bestimmten Kandidaten gesprochen (vgl. Sf, S. 6, Zeile 207-210; Km, S. 11, Zeile 408-410). Für einen Entscheider ist es immer dann schiefgegangen, wenn er nicht auf sein Bauchgefühl gehört hat, oder er es nicht verstanden hat (vgl. Bm, S. 2, Zeile 80-81).

Eigener Zustand (Kategorie 2)

In der Personalauswahl spielt der persönliche emotionale Zustand von PersonalentscheiderInnen eine wichtige Rolle, denn der ist nicht immer gleich (vgl. Hm, S. 4, Zeile 144-149) und es wird als schwierig empfunden „mit der emotionalen ‚Reset-Taste‘ wieder ins nächste Gespräch zu gehen“ (Hm, S. 5, Zeile 161-165). Führungskräfte versuchen deshalb, vor oder in der Anfangsphase von einem Interview möglichst herunterzukommen und den Kopf für die Person frei zu bekommen (vgl. Km, S. 14, Zeile 515-518). Ein sogenannter Tunnelmodus beeinträchtigt die Wahrnehmung und das Verstehen von Intuition (vgl. Bm, S 4, Zeile 123-125) und deshalb wird darauf geachtet, möglichst wenig vernebelt in ein Gespräch zu gehen, um die Kanäle und Sensoren soweit offenzuhalten, dass

Intuition auch funktionieren und Input geben kann (vgl. Bm, S. 10, Zeile 394-400).

Andere Führungskräfte versuchen, ihre Emotionen möglichst im Griff zu haben (vlg. Hm, S. 5, Zeile 186-187, Zeile 188,189; Gm, S. 12, Zeile 439-443). In Bewerbersituationen haben auch sie viele Gefühle zu verarbeiten (vgl. Hf, S. 13, Zeile 508-510). Auch die Wahrnehmung und Unterscheidung der eigenen Intuitionen oder Bauchgefühle von den Emotionen spielt eine wichtige Rolle.

Besondere Aufmerksamkeit gilt einem flauen Gefühl (vgl. Pm, S. 1, Zeile 31-33, S. 2., Zeile 57-62). „Zuerst ist für mich einmal der wichtige Schritt zu identifizieren, was spüre ich da genau und auch inwieweit ist es von Angst geprägt“ (Pm, S. 2, Zeile 56-57). Vor allem das genaue Hinspüren wird oftmals erwähnt (vgl. Lf, S. 2, Zeile 78-79, Zeile 85-86; Pm, S. 6, Zeile 223-226). Auf dieses Hinspüren folgen Überlegungen und Denkprozesse (vgl. Lf, S. 2, Zeile 73-76, Zeile 85-86) und „die Sprache folgt dann dem Bauch“ (Lf, S. 9, Zeile 350-352). Während des Bewerbungsgespräches können negative Gefühle auftauchen, wenn sich KandidatInnen besser darstellen, als sie sind oder nicht auf den Punkt kommen (vgl. Lf, S. 9, Zeile 334-337).

Auch unfaire Hearings lösen bei einer Befragten negative Gefühle aus (vgl. Lf, S. 9, Zeile 326-329). Mitgefühl und Mitleid können in Bewerbersituationen aufkommen, wenn Führungskräfte sich einerseits selber in der Person sehen, oder wenn ein/e BewerberIn scheinbar viel Pech gehabt hat (vgl. Hf, S. 13, Zeile 503-504; Lf, S. 11, Zeile 420-425). Das Mitleid hat in einem Fall dazu geführt, dass einem nicht optimal passenden Bewerber eine Chance gegeben wurde und sich diese Entscheidung als Fehler herausgestellt hat (vgl. Lf, S. 11, Zeile 420-425).

KandidatInnen können Führungskräfte auch an Personen erinnern, mit denen negative Assoziationen verbunden sind. Eine Führungskraft spricht bewusst diese Situation an und weiß, dass sie das ausklammern muss (vgl. Km, S. 8, Zeile 290-293). Wenn im Interview eigene Themen „angetriggert“ werden (vgl. Bm, S. 3, Zeile 87-89), gibt es sensible Reaktionen. Auch Dinge, die eine Führungskraft bei sich selber stören, würde Sie bei anderen auch nicht tolerieren

(vgl. Hf, S. 13, Zeile 503-504). Auch Humor wurde als wichtig erwähnt, denn er erzeugt positive Gefühle (vgl. Hm, S. 5-6, Zeile 194-195).

2.5 Ergebnisse und Interpretation der Forschungsfrage 5

„Welche Bedeutung haben Intuition und begleitende Emotionen für die Selbstwahrnehmung bzw. Selbstreflexion?“

Intuition, Bauchgefühl (Kategorie 1)

Intuition und Bauchgefühle werden im gesamten Auswahlprozess wahrgenommen, hinterfragt, mit anderen an der Auswahl beteiligten Personen reflektiert und entsprechende Schlüsse daraus gezogen, die das weitere Vorgehen ableiten. Die Aussagen in der Kategorie 1 zur Frage der Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung gehen dahin, ob man sich auf das Bauchgefühl verlassen kann, oder ob es einen betrogen hat. Rückblickend gesehen, liegen die Befragten mit ihrer Intuition richtig und können sich darauf mehrheitlich verlassen (vgl. Hf, S. 3, Zeile 99-100; Hm, S. 1, Zeile 27-28, Zeile 33-35; Km, S. 11, Zeile 408-410). Mit vermehrter Reflexion wird festgestellt, dass am Anfang einer Problemstellung immer ein bestimmtes Gefühl da ist, das in die richtige Richtung leiten würde (vgl. Hf, S. 3, Zeile 83-85).

„Würde man sich auf das erste Gefühl verlassen, wäre es oft das Richtige gewesen“ (Hf, S.2. Zeile 88-89). Es hätten auch Fehler vermieden werden können, wenn das Vertrauen in Intuition größer gewesen wäre (vgl. Hf. S. 3, Zeile 114-117). Interessant war auch die Aussage einer Befragten „Ich glaube, dass das Bauchgefühl 70 % richtig macht und 30 % falsch“ (vgl. Hf, S. 7, Zeile 262-263). Wenn Intuition so eindeutig wahrgenommen wird, dann werden sogar Entscheidungen gegen Personalanforderungsbögen getroffen (vgl. Bm, S. 2, Zeile 66-68). Ein eindeutig gutes Gefühl bei einem/r KandidatIn scheint sich auch im Nachhinein zu bestätigen (vgl. Hf, S. 4, Zeile 129-131). Ein Befragter ist der Meinung, dass es nicht möglich ist, Intuition nicht zu haben (vgl. Em, S. 9, Zeile 338-339). Für ihn

ist Intuition die Wahrnehmung seiner selbst, wie er auf andere Personen reagiert (vgl. Em, S. 11, Zeile 426-428). Intuition wird als etwas empfunden, dass sehr

individuell an den Menschen selbst liegt (vgl. Sf, S. 1, Zeile 37-38). Eine Führungskraft ist der Meinung, dass man Bauchgefühl mit der Zeit lernen muss (vgl. Bm, S. 14, Zeile 532) und immer wichtiger wird, weil Menschen die Komplexität und Dynamik nicht mit dem Verstand erfassen können (vgl. Bm, S. 14, Zeile 538-540).

Bereits Agor (1994) leitete aus seinen Untersuchungen von Führungskräften ab, dass die Entwicklung und die Interpretation der eigenen Intuition bei komplexen Fragestellungen immer wichtiger werden wird. Sein Konzept stützt sich auf die Annahmen von Vaughan (1979), die davon ausgeht, dass Intuition lern- und schulbar ist. Beide Konzepte sind im theoretischen Teil dieser Arbeit im Kapitel 2.1.7 beschrieben. Ein Befragter vergleicht die Entwicklung von Intuition, die durch neue Erfahrung entsteht, mit dem Lernen von Vokabeln (vgl. Bm, S. 3, Zeile 101-104). Auch Polanyi (1985) geht davon aus, dass Intuition auf Erfahrungswissen beruht, ebenso die Heuristiker Gigerenzer (2008) und Kahnemann (2011). Das Bauchgefühl ist für eine Führungskraft nicht der Weisheit letzter Schluss (vgl. Km, S. 8, Zeile 271). Er schließt Irrtümer nicht aus und ordnet Intuition dem Unbewussten zu, das er nicht steuern kann (vgl. Km, S. 8, Zeile 294-295).

Eigener Zustand (Kategorie 2)

Manche Führungskräfte halten die Reflexion über und die Wahrnehmung des „eigenen Zustands“ für wichtig. Jene Nennungen, die mehr Intuition und die Bauchgefühle hinterfragen, sind der Kategorie 1 zugeordnet, während jene, die ihre persönliche, emotionale oder körperliche Befindlichkeit und den Gemütszustand (vgl. Gm, S. 4, Zeile 137-138) reflektieren, in Kategorie „eigener Zustand“ zu finden. Zunächst wird auch die bewusste und unbewusste Wahrnehmung unterschieden (vgl. Gm, S. 10, Zeile 365-366). Vier Führungskräfte zeigen sich durchaus offen und beschreiben auch ihre Gefühle, die sie selbst reflektieren. Es ist vor allem die Rede davon, ob man ein gutes oder ungutes Gefühl hat (vgl. Hm, S. 2 Zeile 57-59) oder das persönliche „Unwucht-Sein“ oder „Unrund-Sein“ (vgl. Pm. S. 1, Zeile 16-19) bzw. körperliche Anspannung oder Entspannung (vgl. Bm, S. 3, Zeile 109-110), das zu hinterfragen ist. Begleitende Emotionen wie eigene Ängste oder Bedenken, dass

eine Entscheidung nicht funktionieren könnte, sind voneinander zu unterscheiden und zu reflektieren (vgl. Pm, S. 8, Zeile 292-295, Zeile 296-298). Für wichtig wird befunden, sich dafür Zeit zu nehmen und die Impulse ernst zu nehmen, denn manchmal sind es Vorahnungen, die nichts mit den persönlichen Gefühlen zu tun haben (vgl. Pm. S. 1, Zeile 14-16). Als Faktoren, die zu einem steigenden Bewusstsein für den eigenen Zustand und für Intuitionen beigetragen haben, sind Erfahrungen wie eine Auszeit, eine Coachingausbildung und eine Vaterschaft genannt worden (vgl. Bm, S. 2, Zeile 52-58). Eine Befragte begründete es mit dem Alter (vgl. Hf, S. 13, Zeile 514-515).

Eine gewisse Stabilität, Ruhe und Ausgeglichenheit sind Voraussetzungen für einen guten persönlichen Zustand und das Wahrnehmen von Intuition (vgl. Bm, S. 4, Zeile 127-128). Handlungsdruck, Selbstbetäubung durch Aktivität, Tunnelmodus und Müdigkeit können Bauchgefühle überlagern (vgl. Bm, S. 3, Zeile 100-101, Zeile 110-112, S. 4, Zeile 126-127). Der eigene Körper und Bauchgefühle senden auch Signale zum eigenen Wohl aus. Sie sind Warnsignal, und schützen vor Erschöpfung (vgl. Bm. S. 3, Zeile 114-118).

Die Wahrnehmung seiner eigenen Gefühle und das eigene Verhalten ist für einen Befragten auch in Interviews relevant und wird bewusst beobachtet (vgl. Em, S. 4, Zeile 146-150). Auch mit welcher Haltung man in ein Gespräch geht, wird für wichtig befunden (vgl. Bm. S. 2, Zeile 61-64).

<u>Erster Eindruck, Personenwahrnehmung (Kategorie 3)</u>

In der Personenwahrnehmung und in der sozialen Interaktion während eines Vorstellungsgespräches laufen Prozesse ab, die Menschen oft nicht bewusst nachvollziehen können. „Beim ersten Gespräch hätten wir schon gewusst, wer die sind, die einem guttun, und wer die sind, mit denen man dann langfristig vor Gericht steht oder sonstige Probleme hat“ (Hf, S. 3, Zeile 105-109). Manchen Führungskräften ist dies bewusst und sie beobachten sich auch selbst in solchen Situationen. Beim Auftreten von Gefühlen wie z. B. Sympathie, Mitleid oder einer Abwehrhaltung für eine/n BewerberIn werden diese durchaus hinterfragt und es wird versucht, rationale Erklärungen zu finden (vgl. Hm, S. 4, Zeile 152-156; Bm, S. 12, Zeile 484-487). Ein erster Händedruck (vgl. Lf, S. 2, Zeile 50-51),

besonderes Selbstbewusstsein junger BewerberInnen (vgl. Hf, S. 13, Zeile 506-508), bestimmte Antworten auf Fragen (vgl. Lf, S. 2, Zeile 54-55), der Gesichtsausdruck (vlg. Em, S. 4, Zeile 140-144), besondere Aussagen oder Artikulierungen, die an andere Menschen erinnern (vgl. Em, S. 11, Zeile 452-456) sind Situationen, wo in den Führungskräften Gefühle und Emotionen ausgelöst werden. Auch eine hohe Erwartungshaltung an KandidatInnen kann die Einschätzung beeinflussen (vgl. Em, S. 12 Zeile 486-487)

Insbesondere auch Menschen anderer Kulturen, wie z. B. Flüchtlinge, rufen in PersonalentscheiderInnen Gefühle hervor (vgl. Em, S. 13, Zeile 508-515). Wenn dies bewusst wahrgenommen wird, können Denk- und Reflexionsprozesse in Gang gesetzt werden (vgl. Km, S., 9, Zeile 303-307). Ekman beschreibt (siehe Kapitel 2.2), dass in Menschen, die einer Emotion erliegen, binnen Sekundenbruchteilen unbewusste Prozesse ablaufen, die das Verhalten beeinflussen, Erinnerungen und Erwartungen wachrufen und die Interpretation der Außenwelt färbt (vgl. Ekman, 2004, S. 92-93).

In der Personalauswahl sind die Erkenntnisse aus der Sozialpsychologie, aus den Neurowissenschaften und jene der Kognitionspsychologen, die im Kapitel 2.6. (Biases und Beurteilungsfallen) beschrieben sind, hilfreich, da diese solche Phänomene beschreiben und Erklärungsmöglichkeiten dafür bereithalten. Die Reflexion dieser Vorgänge in der sozialen Interaktion und die Berücksichtigung der möglichen Einflüsse, können dazu beitragen, Fehleinschätzungen zu vermeiden und die Entscheidungszufriedenheit zu erhöhen. Das Ergebnis einer Untersuchung von Weber, Reitmeyer und Frank (siehe Kapitel 2.7, Reflexion und Selbstreflexion) bestätigt diese Annahme.

3 Diskussion

Im Schlusskapitel werden die Ergebnisse aus der empirischen Erhebung zusammengefasst und kritisch hinterfragt. Daraus können Hypothesen abgeleitet und neue Forschungsgegenstände eröffnet werden. Ziel dieser Arbeit war es, sich dem Thema Intuition in der Personalauswahl aus der Sicht von Führungskräften und PersonalentscheiderInnen zu nähern. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen dazu dienen, relevante Aspekte für Schulungs- und Beratungszwecke abzuleiten.

3.1 Zusammenfassung und kritische Reflexion der Ergebnisse

Zur Fragestellung, welche Bedeutung Intuition für Führungskräfte und PersonalentscheiderInnen in der Personalauswahl hat, lässt sich grundsätzlich zusammenfassen, dass Intuition oder das, was darunter verstanden wird, für die Befragten einen sehr wichtigen Faktor in organisationalen Auswahlprozessen darstellt.

Zu Forschungsfrage 1:

Hinsichtlich der Frage, was Führungskräfte und PersonalentscheiderInnen unter Intuition verstehen, kann zunächst gesagt werden, dass die Bedeutung von Intuition so vielfältig beantwortet wurde, wie die Definitionen in Kapitel 2.1. zeigen. Von Gefühl, Gespür, Chemie, Sympathie bis Schwingung, Stimmung, Eingebung und Geistesblitz reichen die Bezeichnungen. Mehrheitlich wird Intuition als Bauchgefühl und Gefühl definiert. Vor allem im persönlichen Kontakt mit KandidatInnen wird Intuition über Gefühle bzw. Emotionen wahrgenommen. Gigerenzer (2008) setzt Intuition mit Bauchgefühl gleich und behauptet, dass Bauchgefühle der erlebte Anteil von Intuition sei (siehe Kapitel 2.1.2). Damit korrespondieren die Aussagen auch mit jenen Erklärungsmodellen, die Intuition auf körperlicher bzw. emotionaler Ebene erklären (Damasio, 1997; Ciompi, 1997; Gershon, 2001; Mayer, 2011). Hier zeigt sich eine sehr enge Verwobenheit mit dem Themenbereich der Emotionen, das im Kapitel 2.2 beschrieben ist. Einige GesprächspartnerInnen betrachten die Intuition differenzierter und unterscheiden diese von Bauchgefühlen. Sie räumen der Intuition eine weitere, nicht greif- und genau definierbare Dimension in Form von Eingebung oder Geistesblitz ein und entsprechen damit Vaughans Erklärungsmodell (1979), dass sich Intuition auch

auf einer mentale oder spirituelle Ebene zeigen kann (siehe Kapitel 2.1.7). Es wurde in den Interviews aber eher vermieden, die persönlichen Annahmen oder Überzeugungen Preis zu geben. Übereinstimmend wurde ausgesagt, dass Intuitionen sehr rasch, oft unmittelbar auftreten und diese Vorgänge dem Unbewussten zugeschrieben werden. Diese Aussagen gehen mit den Annahmen von Jung (1960) und Dijksterhuis (2010), die in Kapitel 2.1.1 beschrieben sind, konform. Einige ExpertInnen meinen, dass Intuition von Erfahrungen gespeist wird und bestätigen damit das auf Erfahrungswissen basierende Intuitionsverständnis von Polanyi (1985) und den Heuristikern Gigerenzer (2008) und Kahneman (2012). Auch die klassische Bauchentscheidung wird als Erklärung für Intuition genannt.

Zu Forschungsfrage 2:

Diese Forschungsfrage stellt die zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit dar und beschäftigt sich mit der Relevanz von Intuition in der Personalauswahl. Die vielen Aspekte die darin enthalten sind, wurden erst im Zuge der Erhebung deutlich. Es hat den Anschein, dass Führungskräfte erster Führungsebene und LeiterInnen von Personalabteilungen ein Selbstverständnis dafür haben, dass Intuitionen oder Bauchgefühle Auswahlprozesse beeinflussen. Sie bewerten das Vorhandensein solcher und die Integration der Bauchgefühle in den Auswahlprozess als unvermeidlich und hilfreich. Eine Führungskraft hat dies treffend zum Ausdruck gebracht: „Die Rationalität sinkt mit den Schritten, die gemacht werden“ (Bm, S. 5, Zeile 189). Mit Fortschreiten des Prozesses gewinnen Intuitionen, Bauchgefühle oder andere Gefühle an Bedeutung. Der möglicherweise größte Nutzen von Intuition zeigt sich im Bewerbungsgespräch, denn da führt die Intuition zu gezielten Fragen und beeinflusst damit den Interviewleitfaden.

Der Personalauswahlprozess hängt in den unterschiedlichen Organisationen unter anderem von der zu besetzenden Position, der Suchstrategie, den verwendeten Instrumenten und auch von den personellen Ressourcen ab. Die Kategorie 5 (Methode) bestätigt den bedeutenden Einfluss des Auswahlinstruments auf den Prozess. Es hat sich herausgestellt, dass für PersonalentscheiderInnen im gesamten Auswahlprozess die Intuition

vorwiegend in zwei Phasen eine Rolle spielt. Einerseits bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen (inklusive Bewertung des Fotos) und andererseits im persönlichen Interview. Im Falle der befragten Führungskräfte wurde neben der Dokumentenbeurteilung in erster Linie das Bewerbungsinterview als Auswahlmethode verwendet. Assessment-Center, Testverfahren oder Managementaudits als weitere Möglichkeiten wurden nur am Rande erwähnt. Schuler (2006) schreibt, dass das Bewerbungsgespräch, das mit Abstand am meist verwendete Auswahlinstrument darstellt. Die Berufseignungsdiagnostik, die im Kapitel 2.4.1 beschrieben ist, stellt neben der systematischen Bewertung der Bewerbungsunterlagen und dem Bewerbungsgespräch mit Testverfahren oder Assessment-Centern deutlich validere und objektivere Verfahren zur Verfügung, die in den befragten Organisationen kaum Anwendung finden. Dies kann einerseits darauf zurückzuführen sein, dass die befragten Organisationen Führungskräftesuchen häufig an professionelle PersonalberaterInnen oder Headhunting-Agenturen vergeben, die ihrerseits im Vorfeld Testverfahren anwenden und die Ergebnisse den Auftraggebern zur Verfügung stellen. Andererseits sind lt. Weuster (2012) validere Verfahren oftmals mit höheren Investition verbunden, die die befragten Organisationen nicht aufwenden wollen. Die Konzeption der Personalinterviews in den befragten Organisationen entspricht am ehesten dem Multimodalen Interview nach Schuler und Marcus (2006), das eine höhere psychometrische Qualität aufweist als wenig strukturierte Interviews (siehe Kapitel 2.4.2). Die Organisationen integrieren neben biografischen und situativen Fragen Arbeitsproben, Rollenspiele und andere kreative Methoden in das Vorstellungsgespräch.

Weiters wurde in dieser Forschungsfrage sichtbar, welchen großen Einfluss der berühmte erste Eindruck (Kategorie 3) auf die Personeneinschätzung und insgesamt im Auswahlprozess hat. Er entsteht bereits bei der Sichtung der Unterlagen und ein unpassendes oder nicht mehr aktuelles Foto wird als Hürde, Irritation und als No-Go empfunden. In der Personeneinschätzung spielen Intuition und Bauchgefühle eine zentrale Rolle und vermischen sich auch mit anderen Gefühlen von Führungskräften. Unreflektiertes Vorgehen kann dabei zu Beurteilungsfehlern führen, die im Kapitel 2.6. (Biases und Beurteilungsfallen) näher beschrieben sind.

Ein wichtiger Aspekt in der Personalauswahl ist die Passung der KandidatInnen zum Unternehmen, in die Abteilung oder zum/r jeweiligen Vorgesetzten. Die Kategorie 4 (Organizational Fit) beschreibt mit den zugeordneten Aussagen ausführlich deren Bedeutung und den Einfluss, den dabei die Intuition einnimmt. Organizational Fit wird weniger anhand objektiv überprüfbaren Kriterien gemessen, als mit einer gefühlsmäßigen, intuitiven Einschätzung. Der Intuition kommt hierbei eine zentrale Rolle zu. Interessant hierbei ist auch, dass bestimmte Biases oder Effekte diese Passung beeinflussen. So führt z. B. der „Ähnlichkeitseffekt“ in einer Organisation oder Abteilung zu sehr homogenen Gruppen (siehe Kapitel 2.6 Biases und Beurteilungsfallen). Dies kann vorteilhaft sein, aber z. B. Change-Prozesse erschwerend beeinflussen.

Ein besonderer Aspekt der Intuition wurde bei Führungskräften sichtbar, die international und in anderen Kulturen tätig sind und auch international Personal auswählen. Wenn die gemeinsame Kultur und Sprache nicht gegeben ist, gewinnt die Intuition zunehmend an Bedeutung.

Zur Forschungsfrage 3:

In der Forschungsfrage 3 wurde versucht, den Einfluss von Intuition auf die Personalentscheidung selbst, zu erforschen. Viele Aussagen zur Forschungsfrage 2 korrespondieren inhaltlich auch mit der Forschungsfrage 3. Personalauswahl führt zu einer Entscheidung. Unter diesem Gesichtspunkt hätte die Forschungsfrage automatisch in die davor hergehende integriert werden können. Interessant sind die Antworten auf die Interviewfrage, welchen Prozentanteil in Personalentscheidungen die Intuition und welchen Anteil der Verstand einnimmt. Zwei der Befragten schätzen den Anteil auf 50 % und sechs sogar auf 60-80 % ein. Eine Führungskraft hat sich nicht festgelegt, da für sie nicht die Intuition, sondern der ganze Prozess zu einer Entscheidung führt.

Als eine Methode der Entscheidungsfindung hat sich die gemeinsame Reflexion von an der Auswahl beteiligten Personen herauskristallisiert. Dabei werden verbal, die im Zuge der Bewerbungsgespräche entstandenen Eindrücke und Bauchgefühle über BewerberInnen, ausgetauscht und reflektiert. Die Ergebnisse können teilweise auch zu einer gemeinsamen Entscheidung führen. Die

Reflexion scheint ein wichtiger Aspekt für die Entscheidungszufriedenheit zu sein (siehe Kapitel 2.7 Reflexion und Selbstreflexion). Einerseits dient die gemeinsame Reflexion zum Überprüfen von Biases und anderen Beurteilungsfehlern, andererseits bestätigen Weber, Reitmeyer und Frank (2000), dass die Reflexion (und/oder die Intuition) zu einer höheren Entscheidungszufriedenheit führt.

Zur Forschungsfrage 4:

Wie PersonalentscheiderInnen in der Personalauswahl mit Intuitionen und begleitenden Emotionen umgehen, lässt sich zum Teil aus den Nennungen zur Forschungsfrage 2 ableiten. Als wichtiger Aspekt zeigt sich die Bereitschaft oder das Vermögen, Intuition zuzulassen und sich auf die Intuition zu verlassen. Intuitionen und Bauchgefühle lösen Denkprozesse und Reflexionen über BewerberInnen aus und bewirken damit gezielte Fragen im Vorstellungsgespräch. Einige Führungskräfte vermeiden es, Entscheidungen gegen den Bauch zu treffen und bereuen es im Nachhinein, nicht auf den Bauch gehört zu haben.

Der „eigene Zustand“ und die Personenwahrnehmung (Kategorie 2) spielen bei der Wahrnehmung von Gefühlen und Intuitionen sowie bei der Persönlichkeitseinschätzung eine besondere Rolle. Die eigenen Emotionen im Griff zu haben oder mit einer emotionalen „Reset-Taste“ ins nächste Gespräch zu gehen, wird manchmal als schwierig empfunden. Führungskräfte haben in Bewerbersituationen auch selbst Gefühle bzw. Emotionen wie Mitleid, Mitgefühl oder Angst zu verarbeiten und müssen Intuitionen von anderen Gefühlen unterscheiden oder ein flaues Gefühl hinterfragen. Die Befragten sprechen von genauem „hinspüren“ und von „herunterkommen“, um die Wahrnehmung zu schärfen.

Intuition und Bauchgefühle werden während des gesamten Auswahlprozesses wahrgenommen und von den ExpertInnen mehr oder weniger hinterfragt. Zwei PersonalleiterInnen haben ein Selbstverständnis für Intuition und es hat den Anschein, als wären sie sich ihrer Gefühle und Emotionen sehr bewusst. Sie handeln instinktiv und verlassen sich auf ihr Erfahrungswissen. Auf Erfahrungs-

und Expertenwissen basieren auch die Erkenntnisse der intuitiven Entscheidungsforschung, die im Kapitel 2.5 beschrieben sind. Entscheidungen auf Basis von Expertenwissen werden im wissenschaftlichen Diskurs allerdings kontrovers gesehen. Kahneman konnte nachweisen, dass gerade Entscheidungen von ExpertInnen fehleranfällig sind und hat daraus Biases abgeleitet. Jene, die für die Personalauswahl relevant sind, wurden in Kapitel 2.6 dargestellt.

Zur Forschungsfrage 5:

In dieser Forschungsfrage geht es darum, welche Bedeutung Intuition und begleitende Emotionen für die Selbstwahrnehmung bzw. Selbstreflexion haben. In der Forschungsfrage 5 rückt die Führungskraft selbst in den Mittelpunkt der Betrachtung. Intuition und Bauchgefühle werden als etwas sehr Individuelles und Persönliches wahrgenommen. Meistens wird über ein gutes oder ungutes Gefühl oder „unrund -“ oder „unwucht - sein“ reflektiert. Wenn eine Intuition sehr klar und eindeutig wahrgenommen wird, wird unmittelbar danach gehandelt. Der persönliche emotionale, psychische und physische Zustand (Kategorie 2) von Führungskräften hat einen großen Einfluss auf die Selbstwahrnehmung und die Wahrnehmung von Intuition. Die eigene Befindlichkeit und der Gemütszustand, die eigene körperliche An- oder Entspannung werden dabei genannt. Als beeinträchtigende Faktoren für die Wahrnehmung und genaue Identifikation von Intuition und Bauchgefühlen werden aktives Tun, Handlungsdruck und Tunnelmodus genannt. Ruhe, Stabilität und Ausgeglichenheit hingegen fördern die Wahrnehmungsfähigkeit.

Intuition und deren Wahrnehmung scheint etwas zu sein, das erlernbar ist. Vaughan (1979), deren Konzept der „vier Ebenen des intuitiven Bewusstseins“ in Kapitel 2.1.7 vorgestellt ist, geht davon aus, dass jeder Mensch mehr oder weniger intuitive Fähigkeiten besitzt und die Wahrnehmung von Intuition durch Meditation und Achtsamkeitsübungen geschult werden kann. Selbstreflexion scheint ebenso ein Schlüssel zur Selbstwahrnehmung zu sein und umgekehrt.

BewerberInnen können bei Führungskräften auch andere Gefühle wie z. B. Sympathie, Mitleid, aber auch eine Abwehrhaltung auslösen. Der erste Eindruck,

der bei der interpersonellen Wahrnehmung entsteht, wird oftmals durch Emotionen der Führungskräfte beeinflusst. Durch Reflexion der eigenen Wahrnehmung können Fehlurteile hintangehalten werden (siehe Kapitel 2.6. Biases und Beurteilungsfallen).

Intuitionen und Bauchgefühle können als wichtige Richtschnur für zufriedene Entscheidungen gesehen werden (siehe Kapitel 2.7). Goleman, Boyatzis, McKee (2002) und Senge (2001) bestätigen, dass die Fähigkeit zur (Selbst-)Reflexion eine Voraussetzung dafür ist, die eigene Intuition wahrzunehmen und dieser zu vertrauen. Reflexion dient der persönlichen Weiterentwicklung und der Selbstführung (siehe Kapitel 2.7).

3.2 Kritische Reflexion der gewählten Methode

Für die Erhebung wurde das qualitative Experteninterview gewählt. Schon aufgrund des Forschungsgegenstandes und der Fragestellung wurde das Instrument als am geeignetsten empfunden. Durch die berufliche Tätigkeit und ein entsprechendes Netzwerk war es für die Autorin nicht schwer, GesprächspartnerInnen zu finden, die aus ihrem Berufsalltag erzählten und ihre persönlichen Erfahrungsschatz teilten. Schwierig war es allerdings für einige ExpertInnen aus der ersten Führungsebene, die vereinbarten Termine einzuhalten bzw. ausreichend Zeit und Ruhe dafür aufzubringen. Zeit und Ruhe beeinflussten auch die Qualität der Gespräche, die unter diesen Bedingungen am besten in die Tiefe gehen konnten. Als sehr sensibel hat sich das Thema Intuition selbst präsentiert. Am meisten Informationsgehalt boten jene GesprächspartnerInnen, die sich im Vorfeld nicht mit Intuition auseinandergesetzt hatten, da diese unbeeinflusst und ungeschönt über die tägliche Praxis und die persönlichen Erfahrungen sprechen konnten. Zwei ExpertInnen fragten im Interview nach einer wissenschaftlichen Erklärung für Intuition. Als besonders herausfordernd und zeitaufwändig hat sich die Auswertung der Interviews nach der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ergeben. Einige Antworten waren nicht klar einer Forschungsfrage, sondern häufig mehreren Fragen zuzuordnen, was die Auswertung und Interpretation erheblich erschwerte. So korrespondierten einige Aussagen gleichermaßen mit Forschungsfrage 2 und 3. Auch manche Aussagen in Bezug auf Selbstreflexion

(Forschungsfrage 5) nahmen oft auch Bezug auf die Personalauswahl oder die Entscheidung selbst. Das ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass die Forschungsfragen im Vorfeld nicht ausreichend durchdacht oder die Fragen im Interviewleitfaden zu unpräzise formuliert waren.

Die Erkenntnisse im Rahmen der empirischen Untersuchung erwiesen sich als nützlich für die weitere berufliche Entwicklung der Autorin, die einige Aspekte in ihre zukünftige Arbeit integrieren kann. Die Lernerfahrung im Zuge der gesamten Forschungsarbeit dienten der persönlichen Weiterentwicklung.

3.3 Fazit und Ausblick

Die empirische Untersuchung zeigt, dass Intuitionen und Bauchgefühle für Führungskräfte und PersonalentscheiderInnen einen wesentlichen Bestandteil in der Personalauswahl darstellen. Intuitionen und Bauchgefühle führen im Bewerbungsgespräch zu gezielten Fragen und beeinflussen damit den Interviewleitfaden in hohem Maße. Sechs von neun ExpertInnen schätzen den Anteil von Intuition in Personalentscheidungen auf 60-80% gegenüber Fakten ein. Dies ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass nur noch qualifizierte, den Mussanforderungen entsprechende KandidatInnen zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden und dann das Gefühl und die Intuition immer wichtiger werden. Es scheint, als hätten EntscheiderInnen der ersten Führungsebene sowie LeiterInnen von Human Ressourcen Abteilungen ein Selbstverständnis dafür, dass Intuitionen und Bauchgefühle Auswahlprozesse beeinflussen. Sie bewerten das Vorhandensein solcher und die Integration der Bauchgefühle in den Auswahlprozess als hilfreich. Es wird vermieden, Entscheidungen gegen den Bauch zu treffen. Intuitionen und Bauchgefühle werden unter anderen Aspekten dafür herangezogen, um einerseits das Potential von KandidatInnen und um andererseits die Passung zur Organisation oder in das jeweilige Team einzuschätzen.

Aus der Befragung und den Ableitungen geht deutlich hervor, dass Intuition und Bauchgefühle sehr eng auch mit anderen Gefühlen und persönlichen Emotionen von EntscheiderInnen verwoben sind. Die Reflexion über die Wahrnehmung scheint ein Schlüssel zu deren Unterscheidung zu sein. Ein „gutes Gefühl“ führt

in der Regel dazu, dass KandidatInnen in die nächste Runde kommen oder einen Anstellungsvertrag erhalten. Bei einem schlechten Bauchgefühl wird entweder eine Ablehnung ausgesprochen oder andere Instrumente zur Absicherung der eigenen Entscheidung eingesetzt. Die eigene Stimmung und der eigene Gemütszustand beeinflussen die Wahrnehmungsfähigkeit von Intuition und Bauchgefühlen.

Die vorliegende Arbeit sollte dazu beitragen, die Relevanz von Intuition in der Personalauswahl grundsätzlich zu hinterfragen. Die Ergebnisse regen dazu an, die Intuition und Bauchgefühle differenzierter zu erforschen und ihren Einfluss auf einzelne Instrumente zu überprüfen. Die Frage ist auch, ob Intuitionen tatsächlich mit Bauchgefühlen gleichzusetzen sind, werden doch über das Bauchgefühl auch andere Emotionen wahrgenommen, die in der Beurteilung von Menschen zu Wahrnehmungsverzerrungen führen können. Die Ergebnisse können auch Anstoß geben, Personalauswahlinstrumente oder Reflexionssequenzen für die Personalauswahl zu entwickeln, die Intuitionen als selbstverständlichen Bestandteil von Auswahlprozessen integrieren und den speziellen Nutzen von Intuitionen sichtbar machen.

3. Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

InterviewpartnerIn:_____

Datum:_____

Unternehmen/Branche:_____

Funktion:_____

Erfahrung in Personalauswahl:_____

Thema: Relevanz von Intuition für Führungskräfte in der Personalauswahl

a) Was verstehen Führungskräfte unter Intuition?

- Was verstehen Sie unter dem Begriff Intuition?
  Welche/s Synonym/e würden Sie für Intuition verwenden?

b) Welche Rolle spielt Intuition für Führungskräfte bei der Personalauswahl?

- Können Sie sich an Situationen in Ihrem Führungsalltag erinnern, wo Sie sich von Intuition haben leiten lassen? Welche waren das?
- Können Sie sich an Situationen in der Personalauswahl erinnern, wo Intuition eine Rolle gespielt hat? Welche waren das?
- Wie haben Sie da Ihre Intuition wahrgenommen?
- Wie sind sie damit umgegangen?
- Wie gestaltet sich in Ihrer Organisation der durchschnittliche Ablauf der Personalauswahl?
- Welche Personalauswahlinstrumente kommen in Ihrer Organisation zur Anwendung?
- In welcher Phase der Personalauswahl kommt Intuition ins Spiel?
- Welche Bedeutung hat für Sie der „erste Eindruck“ eines/r KandidatIn?
- Wie nehmen Sie diesen Eindruck wahr?
- Wie gehen Sie damit um?
- Erinnern Sie sich an Situationen in der Personalauswahl, in der Ihre Intuition besonders hilfreich war?
- Erinnern Sie sich an Situationen, in denen Ihre Intuitionen störend oder unpassend waren?

c) Welchen Anteil haben Intuitionen an Personalentscheidungen?

- Was beeinflusst Ihrer Meinung nach die endgültige Entscheidung?

- Welche Rolle spielt Intuition bei der Entscheidung für oder gegen eine/n KandidatIn?
- Welche Bedeutung hat für Sie die Intuition von Dritten (von KollegInnen, MitarbeiterInnen, BeraterInnen), die am Auswahlprozess beteiligt sind?
- Wie hoch schätzen Sie bei wichtigen Entscheidungen in der Personalauswahl den Anteil an Ihrer Intuition gegenüber von Fakten ein? (Prozentanteil)
- (Ersatzfrage) Gibt es Entscheidungen, die besonders schwierig sind und wenn ja, wie verhalten Sie sich?

d) Wie gehen Führungskräfte in der Personalauswahl mit Intuition und den begleitenden Emotionen um?

- Was können Intuition und aufkommende Gefühle bei Ihnen auslösen?

e) Welche Bedeutung haben Intuitionen und begleitende Emotionen für die Selbstwahrnehmung bzw. die Selbstreflexion?

- Wie reflektieren Sie den Auswahlprozess bzw. Ihre Entscheidung?
- Sprechen Sie über Ihre Intuition mit anderen an der Auswahl beteiligten Personen?
- Haben Sie noch irgendetwas zu ergänzen bzw. möchten Sie gerne noch etwas zu einem bestimmten Bereich sagen?

Gesprächsdauer_____min

Anhang 2: Auszug aus Datenauswertung

Datenauswertung

Forschungsfrage 1: Was verstehen Führungskräfte unter Intuition? Welche Synonyme werden dafür verwendet?

Farbe: grün

Interview	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	1. Reduktion	Kat.	2. Reduktion
Hm	8-9	Entscheidungen, die man aus dem Bauch heraus trifft	Entscheidung aus dem Bauch	K1 Bauchentscheidung • Entscheidungen, die im Ungewissen oder im Unklaren begründet sind K2 Intuition • Gespür: für etwas; was in eine Richtung zu treiben • Gefühl: gutes, ungutes; etwas verändern zu müssen; was richtig und falsch ist • Chemie, Sympathie • Stimmung • Zug, Zugkraft • Schwingung	1	K1+K2+K3=>K1 Bauchentscheidung Intuition und Bauchgefühl K4 Organizational Fit K5=>K2 Eigener Zustand K7=>K3 Personenwahr-nehmung
Hm	9-10	Das Gespür für etwas	Gespür für etwas		2	
Hm	12-13	Weniger auf Faktenbasis, was der Bauch sagt	Was sagt der Bauch?		3	
Hm	31-33	Bauchgefühle sind in fast jedem Bereich, egal ob es Sortiments-auswahl, Produktauswahl, Preis-festlegungen, Lieferantenbe-urteilungen, Kundenbeurtei-lungen oder auch bei der Personalauswahl	Bauchgefühle sind in fast jedem Bereich da		3	
Hm	114	Chemie, Sympathie, nennen Sie es, wie Sie wollen.	Chemie Sympathie		2	
Lf	26-27	Was sagt mir der Bauch?	Was sagt mein Bauch?		3	
Lf	36	Ich bin als Führungskraft auch immer darauf bedacht, was sagt mir der Bauch.	Was sagt der Bauch?		3	
Lf	49-50	Intuition ist für mich Hinhorchen, was sagt der Bauch, was ist das Gefühl	Was sagt der Bauch, was ist das Gefühl?		3	

Lf	59-61	Intuition spielt eine Rolle für welchen Job entscheide ich mich	Intuition spielt bei der eigenen Jobentscheidung eine Rolle	• Begriff Intuition kann man nicht alles unterordnen • klingt esoterisch • was sehr rasch kommt • Intuition auf Erfahrung basierend • steigendes Bewusstsein • Intuition ist breiter gefasst, kann ein Geistesblitz, Eingebung sein • schwer trainier- oder erlernbar, nicht in einem Kurs erlernbar • Intuition ist auf Bauchgefühl hören • nicht leicht greifbar • wenn gemeinsame Sprache wegfällt K3 Bauchgefühl • Was sagt der Bauch? • in fast jedem Bereich • unmittelbare Reaktion	2	
Pm	8-9	Intuition ist etwas, was nicht leicht greifbar ist. Manchmal gibt es so ein Gefühl dazu, einen Zug	Intuition ist nicht leicht greifbar. Manchmal gibt es ein Gefühl dazu, einen Zug		2	
Pm	10-13	Es fühlt sich nicht gut an. Irgendetwas ist nicht rund, ist nicht klar.	Es fühlt sich nicht gut an. Irgendetwas ist nicht rund, ist nicht klar.		2	
Pm	23-24	als Bauchgefühl, aber nicht bestimmbar, aber ich spüre es im Bauchbereich.	Bauchgefühl, spüre es im Bauch		3	
Pm	29-30	es kann wirklich eine gewisse Zugkraft haben, dass man in eine Richtung einfach vorwärts geht	Zugkraft, in eine Richtung vorwärts gehen		2	
Pm	41-42	oft war das Gefühl irgendetwas ändern zu müssen, ohne es unmittelbar beschreiben zu können	Gefühl, etwas ändern zu müssen, ohne es beschreiben zu können		2	
Pm	47-48	Ein starkes Gespür etwas in eine Richtung treiben zu müssen	ein Gespür etwas in eine Richtung treiben zu müssen		2	
Hf	38-40	Man entwickelt erst im Laufe der Zeit diese Intuition, herauszufinden, welche Personen zum Unternehmen passen	Man entwickelt erst im Laufe der Zeit diese Intuition - wer zum Unternehmen passt		4	
Hf	65	Intuition, vielleicht kann man sagen Schwingung	Intuition als Schwingung		2	
Hf	71-74	Es muss einem schon bewusst sein, dass man nicht alles unter diesem Begriff unterordnen kann	Dem Begriff Intuition kann man nicht alles unterordnen		2	

Hf	109-111	wenn eine Dimension wegfällt, in dem Fall die Sprache, dann verfügt man auch plötzlich über dieses Instrument	wenn Sprache wegfällt verfügt man über Intuition	• auf Bauchgefühl hören • auf Erfahrung basierend • zukünftige Einschätzung • bei jedem anders • eher in Interviewphase und Personalauswahl K4 • wer passt zum Unternehmen K5 • eigene Wahrnehmung, wie ich auf eine Person reagiere, löst Gefühle aus K7 • Intuition bei „Kulturfremden“ • wenn gemeinsame Sprache wegfällt	2	
Hf	163-165	Veränderungsprozesse muss man zulassen. Und da ist es so, wann macht man das, wann ist man bereit. Das sind Dinge sowohl von dem der einstellt, als auch dem der eingestellt wird. Man hat immer eigentlich ein Gefühl. Ich sage, jetzt ist es so weit, jetzt traue ich mich	Gefühl bei Veränderungsprozessen		2	
Hf	221-225	Bauchgefühl ist besser, Intuition klingt fast ein bisschen esoterisch	Bauchgefühl ist besser, Intuition klingt esoterisch		2 3	
Hf	241-242	Mein Vater hatte in der Gründerphase noch viel mehr von diesem Bauchgefühl	viel Bauchgefühl in der Gründerphase		3	
Hf	247	ein Gefühl, eine Stimmung	ein Gefühl, eine Stimmung		2	
Hf	496	Die unmittelbare Reaktion ist das Bauchgefühl.	unmittelbare Reaktion ist das Bauchgefühl		3	
Hf	491	Das ist eigentlich das, was sehr rasch kommt	was sehr rasch kommt		2	
Bm	28-30	Intuition ist für mich gespeicherte und erlebte Erfahrung, die situationsbedingt Entscheidungskriterium ist und stark aus dem Inneren, nicht rational kommt.	Intuition ist gespeicherte und erlebte Erfahrung, die situationsbedingt Entscheidungskriterium ist, aus dem Inneren kommt, nicht rational ist		2	
Bm	32	Ich würde Bauchgefühle sagen	Bauchgefühle		3	

Bm	36-38	Bauchgefühle begegnen einem im Führungsalltag ständig, in jedem Entscheidungsprozess	Bauchgefühle in jedem Entscheidungsprozess		3	
Bm	52	es ist ein steigendes Bewusstsein der letzten Jahre	Steigendes Bewusstsein der letzten Jahre		2	
Bm	534-535	Bauchgefühl kriegt man durch „unterschließte“ Erfahrung	Bauchgefühl durch „unterschließte“ Erfahrung		3	
Bm	277-282	Menschen in anderen Kulturkreisen haben auch eine Intuition, warum man da ist. Wenn kulturübergreifend Sprache nicht reicht, wird jeder mehr auf seine Intuition zurückgeworfen, auf sein Bauchgefühl.	Bei Menschen aus anderen Kulturkreisen, wenn gemeinsame Sprache wegfällt, wird man auf Intuition zurückgeworfen		3 7	
Gm	41-42	für mich bedeutet Intuition, Handlungen oder Entscheidungen, die im Ungewissen oder im Unklaren begründet sind	Intuition: Handlungen oder Entscheidungen, die im Ungewissen oder im Unklaren begründet sind		1	
Gm	54-55	Bauchentscheidung ist eine umgangssprachliche, landläufige Begrifflichkeit, die stellvertretend für Intuition verwendet wird	Bauchentscheidung ist eine umgangssprachliche, landläufige Begrifflichkeit, die stellvertretend für Intuition verwendet wird		1	
Gm	77-78	dass ich vielleicht etwas Falsches mit dem Thema Intuition verbinde	vielleicht etwas Falsches mit Intuition verbinden		2	
Gm	339-343	Man hat jemand aus einem anderen Land vor sich mit einem anderen kulturellen Hintergrund, den jeder anders interpretiert, was nicht mehr objektiv ist	Beurteilung eines „Kulturfremden“ ist nicht objektiv		2 7	
Em	58-61	ein Gespür zu haben, das nicht immer emotional oder rational	Gespür, das nicht emotional oder rational		2	

		auf Anhieb durchdacht ist, sondern eher sogar aus Erfahrungen herrührend, Rückschlüsse für die Zukunft zieht	durchdacht ist, sondern aus Erfahrung herrührende Rückschlüsse für die Zukunft zieht			
Em	66-71	Intuition ist für mich ein Punkt, wo das Gehirn auf eine Situation hin bedingt Rückschlüsse zieht, das aber so schnell vergeht, dass das rationell im Bewusstsein gar nicht auffällt und wir durchaus ein Gefühl dafür entwickeln, was richtig, falsch, gut oder passend oder weniger gut und passend ist	Gehirn zieht situationsbedingt rasch im Unbewussten Rückschlüsse und entwickelt Gefühl was richtig, falsch, gut, passend oder nicht gut und passend ist		2	
Em	71-72	Intuition zeigt sich als erfahrungsgeprägte Einschätzung für die Zukunft.	erfahrungsgeprägte Einschätzung für die Zukunft		2	
Em	79-80	wir sagen eher: „Was sagt dein Bauch?“	Was sagt dein Bauch?		3	
Em	80-81	Wir reden von Bauchgefühl, aber im Endeffekt ist eh die Intuition gemeint.	Bauchgefühl ist Intuition		3 2	
Em	181-182	Irgendetwas stimmt da nicht. Ich habe kein gutes Gefühl dabei.	Irgendetwas stimmt da nicht. Ich habe kein gutes Gefühl dabei.		2	
Em	426-428	Die Intuition ist die Wahrnehmung meiner selbst, wie ich auf die Person reagiere. Insofern löste es ja Gefühle aus.	Intuition ist eigene Wahrnehmung wie ich auf eine Person reagiere und löst Gefühle aus		5	
Sf	35-36	Zu Intuition fällt mir als erstes das Bauchgefühl ein.	Bauchgefühl		3	
Sf	36-37	Intuition ist etwas, was man schwer trainieren oder lehren kann	Intuition kann man schwer trainieren oder lehren		2	

Sf	348-348	es ist ja auch so, dass jeder ein anderes Bauchgefühl hat	es ist ja auch so, dass jeder ein anderes Bauchgefühl hat		3	
Km	27	Das gute, alte Bauchgefühl. Was sagt mir der Bauch	Bauchgefühl		3	
Km	31-33	aber im Großen und Ganzen geht es vor allem darum, das Bauchgefühl zu hören und das ist für mich Intuition.	Intuition ist auf Bauchgefühl zu hören		3	
Km	36-38	Intuition das kann ein bisschen breiter gesetzt sein. Da könnte man darunter verstehen, das ist ein Geistesblitz, die Eingebung.	Intuition ist breiter gefasst, kann Geistesblitz oder Eingebung sein		2	
Km	504-505	Meiner Meinung nach, kann man das nicht wirklich lernen in einem Kurs und dann kann ich es. Also das ist wirklich Erfahrung	Intuition ist nicht erlernbar in einem Kurs sondern ist Erfahrung		2	
Km	525-527	Die Intuition ist für mich einfach, dass es auch Eingebungen zu operativen Fragestellungen, Projekten, was auch immer gibt.	Intuitionen sind auch Eingebungen zu operativen Fragestellungen und Projekten.		2	
Km	527-529	Wobei ich das Bauchgefühl eher auf die Interviewphase bzw. auf die Personalauswahl bezogen habe. Das ist eher eine semantische Trennung, würde ich sagen.	Bauchgefühl eher in Interviewphase bzw. Personalauswahl		3	