

Projektbeschreibung:

Bewerberauswahl: Das intuitive Interview

Wie sollen Unternehmen vorgehen, die Personal suchen und auswählen? 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, eine gute Wahrnehmung haben und mit Empathie ein Job-Interview führen können. Wer Job-Interviews führt, wird nicht nur genau hinhören müssen, *was* jemand sagt, sondern *wie* und dabei auf Mimik und Stimme achtet und die Gefühle wahrnimmt, 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 Da-

masio. 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.

Fazit

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

Literatur

Bewerberauswahl: Das intuitive Interview

Kindle Edition: ISBN 9783668601581, Hamburg 2018

Taschenbuch: ISBN 9783668601598, Hamburg 2018

Über den Autor

Karl-Heinz List ist Betriebswirt und hat viele Jahre als Personalleiter in verschiedenen Unternehmen in Hamburg gearbeitet. Er hat sich danach als Personal- und Outplacementberater selbständig gemacht und Bücher geschrieben über Themen, die er aus seiner Berufspraxis kennt: Personalauswahl, Arbeitszeugnisse, Führung, Outplacement. Heute ist er als Autor tätig: www.list-freierautor.de