

**Lucia Dahinden**

# **Personalgewinnung – Das Gehirn entscheidet, bevor der Kopf davon weiss**

*Wir entscheiden viel schneller und irrationaler, als uns bewusst ist. Passende Mitarbeiter auszuwählen, erfordert deshalb ein gekonntes Zusammenspiel von Systematik, Intuition, Zusammenarbeit, Kommunikation und Kenntnisse der menschlichen Biologie.*

Der Mitarbeiter Meyer kündigt. Mit seiner Art und Weise ist Herr Meyer beim Chef und bei seinen Kollegen immer wieder angeeckt. Frau Müller hat ebenfalls gekündigt. Sie wollte verantwortungsvollere Aufgaben übernehmen und obwohl man ihr Bedürfnis unterstützte, gab es in der Firma keine Möglichkeiten. Frau Hugentobler fand eine besser bezahlte Aufgabe in der Privatwirtschaft und Herr Huber fand endlich jene Funktion, die hierarchisch genau dem entspricht, was er schon immer erreichen wollte. Deshalb haben auch sie gekündigt. Alle diese Personen erhoffen sich ein besseres Arbeitsleben und wahrscheinlich ist allen gemeinsam, dass sie ihre Bedürfnisse und Fähigkeiten besser verwirklichen wollen.

Da es sich bei einer Organisation um ein soziales System handelt, bedeutet jeder neue Mitarbeitende eine Veränderung im System, die sich erst durch eine positive Integration wieder festigt. Erfahrungen zeigen, dass neue Mitarbeitende meistens wegen Konflikten mit der bestehenden Unternehmenskultur und nicht aufgrund fachlicher Fähigkeiten scheitern. Damit liegt der Fokus eines jeden Personalentscheides auf dem Menschen.<sup>1</sup>

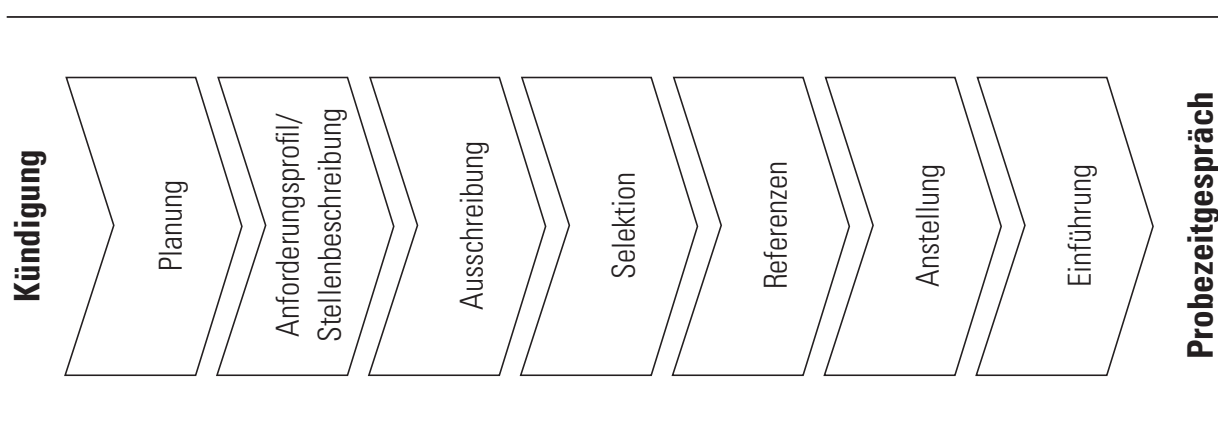
---

<sup>1</sup> Vgl. HERZIG, HECTOR, «Change Management», S. 182 ff. sowie STORZ, NIKOLAUS, «Persönliche Führungskompetenz», S. 149 ff.

## I. Die Organisation sucht neue Mitarbeitende

Ziel eines jeden Personalauswahlverfahrens ist es, eine möglichst hohe Vorhersage über den künftigen Berufserfolg der Bewerbenden (prognostische Validität) zu erreichen. Obwohl die «guten Menschenkenntnisse» und das «Bauchgefühl» ein wichtiges Leitsystem bei der Entscheidung sind, unterstützt ein strukturiertes Vorgehen, bei der die Wahrnehmungen verschiedener Personen mit einbezogen werden, eine bewusste und damit nachhaltige Auswahl.

Das Schema zeigt die einzelnen Schritte des Prozesses auf, die nachfolgend diskutiert werden.



**Abb. 1:** Schema der einzelnen Schritte des Personalgewinnungsprozesses

### 1. Planung

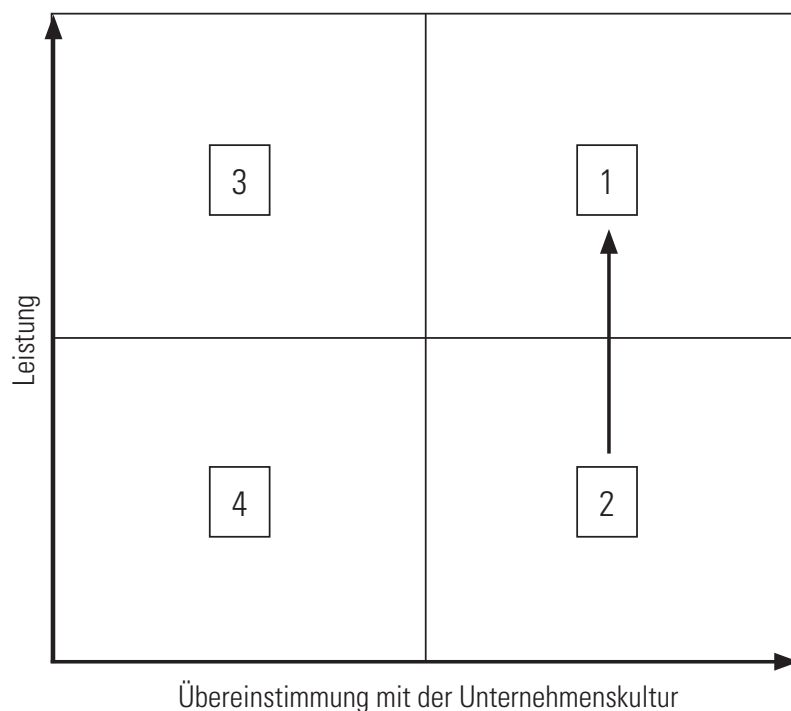
Eine Faustregel in der Planung ist die, dass jede Stellenbesetzung vom Zeitpunkt der Kündigung bis zum Stellenantritt des neuen Mitarbeitenden ein halbes Jahr in Anspruch nimmt. Alles, was zeitlich darunter liegt, kann damit als Glücksfall bezeichnet werden. Die Planung umfasst deshalb vor allem die Ressourcenplanung:

- Wann tritt der Mitarbeitende aus?
- Wer übernimmt die Aufgaben des Mitarbeitenden, wenn eine zeitliche Lücke entsteht?
- Welche Personen werden entscheidend oder beratend in den Selektionsprozess einbezogen und müssen deshalb in der Planung berücksichtigt werden?

## 2. Anforderungs- und Stellenprofil

Grundlage für das Auswahlverfahren ist ein Anforderungs- und Stellenprofil. In diesem werden die erfolgskritischen Anforderungen der Stelle sowie deren Gewichtung untereinander festgelegt. Ziel des Anforderungsprofils ist es, sich darüber klar zu werden, welche Qualifikationen (fachlich und menschlich) die Person mitzubringen hat. Hierbei gilt es, sich auf die wirklich zentralen Eigenschaften zu konzentrieren und diese entsprechend zu gewichten. Ansonsten entstehen die so sogenannten «Eierlegenden-Wollmilchsau-Profile», die die Auswahl erheblich erschweren und oft die Ursache für Fehlbesetzungen sind, weil der notwendige Fokus fehlt.

Der Fokus in der Auswahl soll darauf liegen, Mitarbeitende zu finden, die sich im Feld 1 positionieren. Finden wir jemanden, der sich im Feld 2 befindet, gilt es abzuschätzen, welche Fähigkeiten entwickelt werden können, um die Leistungsfähigkeit zu steigern. Mitarbeitende im Feld 4 scheiden oft sehr schnell aus der Organisation aus. Am schwierigsten sind jedoch jene Mitarbeitenden, die sich im Feld 3 positionieren. Sie können der Organisation grosse Schwierigkeiten bereiten, weil sie als sehr gute und leistungsfähige Handballer in einem Fussballteam mit ihrem Handspiel immer wieder die Regeln verletzen.



**Abb. 2:** Leistung vs. Übereinstimmung mit der Unternehmenskultur

### 3. Ausschreibung

Basierend auf dem Anforderungs- und Stellenprofil wird ein Inseratetext verfasst. Bei der Formulierung ist im Speziellen darauf zu achten, dass die emotionale Botschaft des Textes den Aufgaben dieser Stelle und der Unternehmenskultur entspricht. Beinhalten die Aufgaben zum Beispiel wenig Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum, dann ziehen Worte wie dynamisch, selbstständig, eigenständig, etc. die falschen Bewerbenden an.<sup>2</sup>

In dieser Phase werden auch die Medien definiert, in der die Stelle ausgeschrieben werden soll: Website, Zeitungen, Internet-Plattformen, Schwarze Bretter (intern/extern), Mitarbeiterzeitungen, etc.

### 4. Selektion

Liegen die Dossiers auf dem Tisch, beginnt die Vorselektion. Wer eignet sich «sehr gut» / «gut» / «bedingt» / «gar nicht»? Diese Einordnung, basierend auf dem Anforderungsprofil, dient dazu, zu unterscheiden, welche Bewerber zum Interview, zur Probelektion und zum Vorspiel eingeladen und welche Dossiers sofort zurückgeschickt werden können.

Das Anforderungsprofil ist auch die Grundlage für die Interviewfragen. Es lohnt sich aufgaben- und persönlichkeitsrelevante Fragestellungen vorzubereiten und diese allen Bewerbenden zu stellen, damit die Antworten miteinander verglichen und ausgewertet werden können. Ein Interview ist dann zielführend, wenn die Stellenanforderungen in den Interviewfragen so abgebildet werden können, dass sie beim Bewerber Aussagen über ein *aufgabenrelevantes Verhalten* auslösen.

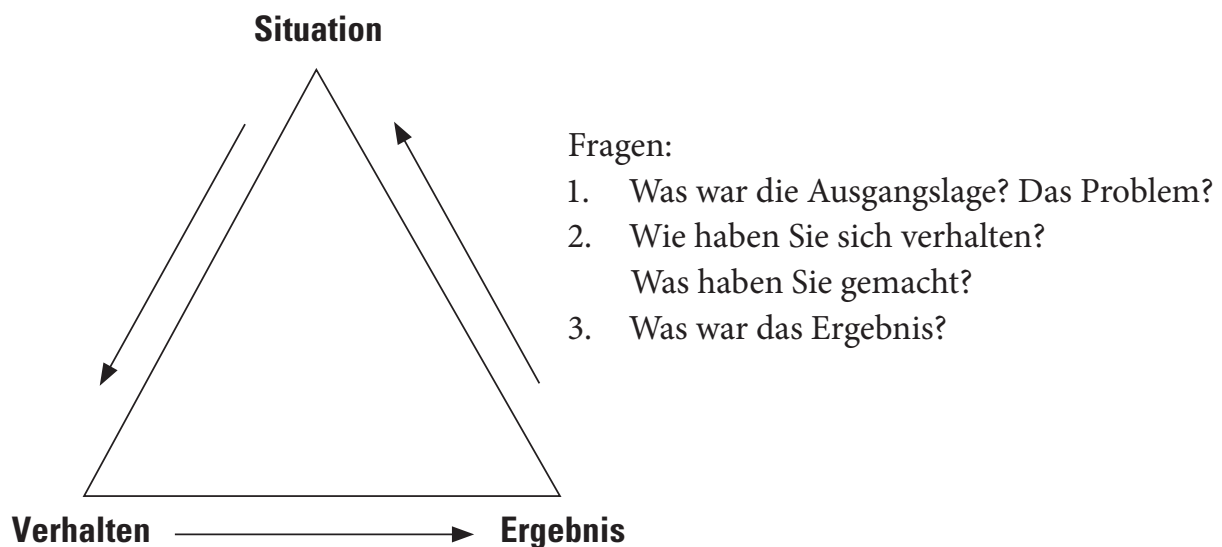
Diese methodische Vorgehensweise im Interview soll ausserdem verhindern, dass der Interviewer zu viel spricht, dass zu viele «geschlossenen» Fragen<sup>3</sup> oder solche mit theoretischem oder suggestivem Charakter gestellt werden.

Eine zusätzliche Bereicherung des Interviews kann mit den sogenannten *verhaltensorientierten Fragen* (dem Verhaltensdreieck) erreicht werden:

---

2 Vgl. «Exkurs: Der goldene Kreis», S. 196 ff.

3 Bei geschlossenen Fragen sind die Antwortmöglichkeiten vorgegeben (ja oder nein/ rechts oder links) bzw. definiert, entweder durch die Frage selbst oder durch die explizite Nennung der zur Auswahl stehenden Antworten.



**Abb. 3:** Verhaltensdreieck: Situation – Verhalten – Ergebnis

Abgesehen vom Gehörten und den Beobachtungen auf der Verhaltensebene, sind die Wahrnehmungen auf der emotionalen Ebene bedeutend. Denn für Mitarbeitende ist die Beziehung zum Vorgesetzten nicht leicht, weil die Macht und Autorität des Vorgesetzten häufig als Projektionsfläche für vielfältige, vergangene Erfahrungen mit Lehrern, Eltern usw. dient. Vielleicht hat manches, was wir mit unseren Chefs erleben, gar nicht mit dem Chef zu tun, sondern vielmehr mit unseren persönlichen Erfahrungen. Es ist deshalb sehr wichtig, dass der Vorgesetzte darauf achtet, was er/sie im Gespräch auf der Gefühlsebene wahrnimmt, weil sich dieses im Alltag meistens wieder zeigt.

## 5. Referenzen

Referenzen bilden eine Möglichkeit, Eindrücke von weiteren Personen (Fremdbilder) über die Bewerbenden zu erhalten und sind ein zusätzlicher Mosaikstein, der unbedingt genutzt werden sollte, um das Bild der Personen zu ergänzen.<sup>4</sup>

---

4 Vgl. «Exkurs: Selbst- und Fremdbild», S. 198

## 6. Anstellung

Während des Interviews und beim Einholen der Referenzen kommen viele Eindrücke zusammen, die es nun auszuwerten gilt. Dabei sind zwei Punkte speziell zu berücksichtigen:

- a. **Der Entscheid ist «Chefsache» und kann nicht delegiert werden.** Es hilft den Vorgesetzten (kann auch ein Gremium sein) jedoch, wenn einerseits die unterschiedlichen Eindrücke im Entscheidungsprozess strukturiert und gemäss dem Anforderungsprofil gewichtet werden und wenn andererseits das «Bauchgefühl» explizit als zusätzliche Komponente einbezogen wird. Systematik und Intuition dürfen bei der Entscheidung nicht als Gegensätze behandelt, sondern sollen bewusst zusammengeführt werden.
- b. **Falls die Auswertung zu keinem eindeutigen Ergebnis führt, können zusätzliche Selektionshilfen beigezogen werden.** Die beliebtesten Instrumente sind Persönlichkeitsprofile, graphologische Gutachten und das Assessment-Center, wobei das Assessment-Center das Fundierteste ist, weil es systematisch die verschiedenen Selbst- und Fremdbilder zusammenführt, während das Persönlichkeitsprofil ein Selbstbild evaluiert und das graphologische Gutachten von der Kompetenz und Erfahrung einer einzigen Person abhängt und damit nicht immer als valide eingestuft werden kann.

## II. Eine neue Stelle suchen

Oft verhalten sich die Bewerbenden bei Stellenentscheidungen zu unwirksam.<sup>5</sup> Sie kündigen zwar eine Stelle, weil ein persönliches Motiv / Bedürfnis sie dazu drängt. Doch anstatt sich wirklich mit den persönlichen Bedürfnissen zu beschäftigen und selektiv vorzugehen, lassen sie sich oft zu stark von existenziellen Motiven lenken und geben sich mit Angeboten zufrieden, welche ihre Bedürfnisse zu wenig berücksichtigen und geraten so in die Situation, dass zwar eine Veränderung, jedoch keine wirkliche Verbesserung ihrer Situation möglich ist. Eine gängige Meinung ist zudem, dass man sich in den Interviews «gut verkaufen» muss. Das führt dazu, dass sich die Bewerbenden zu wenig getrauen, das zu äussern, was sie wirklich denken und verhalten sich nicht ihren Bedürfnissen entsprechend, was selbstverständlich zu Fehl-

---

5 Vgl. UNGER, KONSTANTIN, «Die Künstleragentur? Finden?», S. 82 ff.

einschätzungen führt. Folgende Fragen können den Bewerbenden helfen, sich auf dem Arbeitsmarkt gezielter zu verhalten:<sup>6</sup>

- Was ist mir bei der Arbeit wirklich wichtig? Nennen Sie die wichtigsten drei Punkte!
- Was ist mein Beweggrund bei der Arbeit? Was ist mein «WESHALB» – Weshalb stehe ich täglich auf?<sup>7</sup>
- Bei einem Interview mit einem potenziellen Vorgesetzten: Wie *fühle* ich mich in der Gegenwart dieser Person? Wie geht er/sie als Person mit mir um? Wie reagiert er/sie auf meine Ansichten / Vorstellungen? Woran glaubt diese Person?
- Neue Organisation / Neue Aufgabe: Wie *fühle* ich mich in dieser Organisation? Wobei fühle ich mich wohl, unwohl? Ist das, woran ich glaube in dieser Organisation, in dieser Aufgabe gewünscht?
- Bei einer möglichen Anstellung: Stimmt das Gesamtpaket für mich? Wo mache ich Eingeständnisse und in welchem Verhältnis stehen diese zu dem, was mir wichtig ist (Vgl. 1. Frage)?

Das gekonnte Zusammenspiel von Systematik, Intuition, Zusammenarbeit, Kommunikation und Kenntnisse der menschlichen Biologie gilt deshalb nicht nur für Vorgesetzte, sondern auch für Arbeitnehmer. Oft legt man sich im Kopf Argumente bereit, die zwar vernünftig sind, jedoch jenen Teil in uns übertönen, der uns klare Signale über unsere Bedürfnisse liefert. Wie der nachfolgende Exkurs deutlich macht, sind diese Signale nicht Worte, sondern Bilder und Gefühle und damit weit weniger laut als unsere Gedanken.

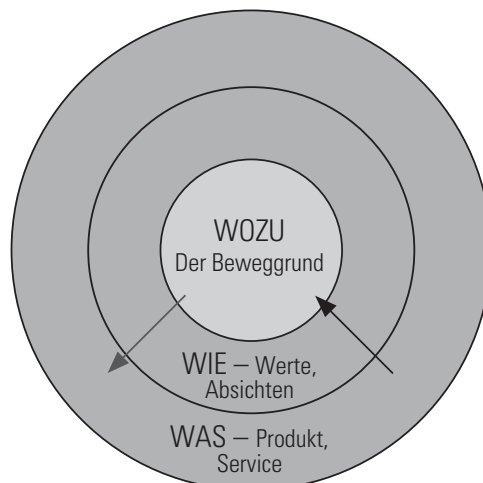
---

6 Vgl. HERZIG, HECTOR, «Vision leben – Ziele umsetzen», S. 23 ff.

7 Vgl. DAHINDEN, LUCIA, «Exkurs: Der goldene Kreis», S. 196 ff.

## Exkurs: Der Goldene Kreis

Der *Goldene Kreis* von SIMON SINEK<sup>8</sup> erklärt, wie es Menschen und Organisationen schaffen, andere zu inspirieren und ein Gefühl der Zugehörigkeit zu vermitteln. SINEK fand ein Muster, das allen gemeinsam ist:



**Abb. 4:** Der Goldene Kreis nach SINEK<sup>9</sup>

Jeder weiss, *Was* er tut. Einige wissen auch *Wie* sie es tun. Aber nur ganz wenige kennen das **Wozu** ihres eigenen Tuns. Mit dem *Wozu* ist nicht der Erfolg und der Profit gemeint. Das sind Resultate. Mit dem *Wozu* ist die Ursache des Handelns, die Überzeugung, der Glaube oder der Antrieb hinter dem Tun gemeint.

Die meisten kommunizieren von aussen nach innen. Das macht Sinn. Wir gehen von der Sache, die am klarsten ist zu der, die am unklarsten ist. Inspirierende Menschen und Organisationen aber denken, handeln und kommunizieren *von innen nach aussen*.

*Wozu* existiert deine Organisation?<sup>9</sup> *Wozu* steigst du täglich aus dem Bett? Und *Wozu* sollte sich jemand um deine Fähigkeiten, dein Produkt kümmern?

Die Prinzipien des «Goldenen Kreises» sind jedoch weit mehr als eine Hierarchie in der Kommunikation. Die Prinzipien sind tief in der menschlichen Entwicklung verankert: Sie sind biologisch, da der «Goldene Kreis» mit den zwei wichtigsten Ebenen des menschlichen Gehirns korrespondiert.

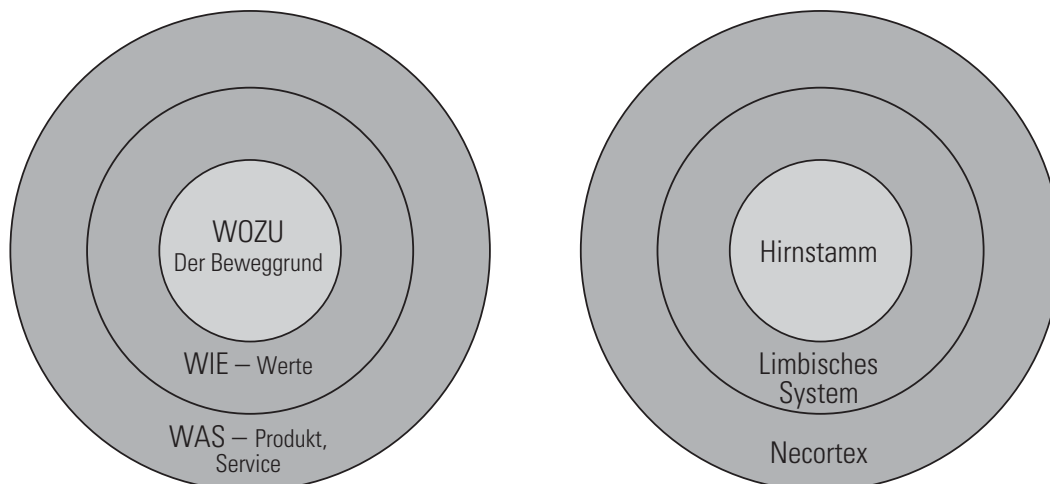
8 SINEK 2009

9 Deine Institution, Schule, Band, Dein Ensemble etc.



Der jüngste Bereich unseres Gehirns ist der Neocortex. Der Neocortex ist verantwortlich für unsere rationalen, analysierenden Gedanken und die Sprache. Dieser Bereich korrespondiert mit dem *Was*-Kreis.

Die mittleren zwei Bereiche umfassen den Hirnstamm und das limbische System. Im Hirnstamm findet eine Integration der Sinne statt, die primitiven Reflexe sowie die grundlegenden Funktionen wie Atmen, Stoffwechsel, Blutdruck und Herzschlag werden von dort gesteuert. Das limbische System ist die Zentralstelle des endokrinen, vegetativen und psychischen Regulationssystems. Es verarbeitet Reize aus dem Körperinneren und von aussen. Das limbische System steuert das emotionale Verhalten und ist das Zentrum für Gefühle. Sowohl der Hirnstamm wie das limbische System verstehen keine Sprache, sondern sprechen nur auf Gefühle und Bilder an.



**Abb. 5:** Bezug des Modells von SINE mit der Gehirnstruktur

Kommunizieren wir von aussen nach innen, kommunizieren wir also das *Was* zuerst, dann erhalten die Menschen eine Menge Informationen und Fakten. Dadurch aber werden weder ihre Entscheidungen, noch ihr Verhalten gesteuert. Kommunizieren wir jedoch von innen nach aussen, sprechen wir direkt zu jenem Teil des Gehirns, der die Entscheidungen trifft. Dies geschieht so schnell, dass wir uns dessen nicht bewusst sind. Erst wenn die Entscheidung getroffen ist, sucht der sprachlich-rationale Teil des Gehirns (Neocortex) nach Argumenten.

Da der limbische Teil unseres Gehirns keine sprachlichen Fähigkeiten besitzt, fällt es uns sehr schwer, unsere Gefühle in Worte zu fassen. Wir haben Schwierigkeiten zu sagen, weshalb wir jemanden lieben. Alle unsere Argumente erscheinen uns oberflächlich. Wir wissen rational, dass unsere Erklärungen nicht der wahre

Grund sind. Der wahre Grund ist, wie wir uns in der Gegenwart von jemandem *fühlen*, doch dieses Gefühl in Worte zu fassen, ist schwierig.

Dasselbe gilt für Entscheidungen. Wenn eine Entscheidung sich richtig anfühlt, haben wir Schwierigkeiten zu erklären, weshalb wir getan haben, was wir getan haben. Diese Tatsache macht auch die Marktforschung kompliziert. Menschen zu fragen, weshalb sie das und nicht das andere gewählt haben, mag wunderbare Einsichten in die Rationalisierungen des Einzelnen vermitteln, aber sie gewähren keine Klarheit über die wirklichen Motive / Bedürfnisse. Es ist nicht so, dass die Menschen die Antwort nicht wissen würden, aber sie haben Schwierigkeiten ihre Gefühle in Worte zu fassen. Deshalb fragen wir als Kunde nach dem *Was* (Service, Qualität, Preis, Funktionen, etc.), weil es uns schwerfällt, unsere Gefühle (Bedürfnisse) in Worte zu fassen.

*Wozu*-Argumente gewinnen also die Herzen, während das *Wie* und das *Was* dem Entscheidenden erlaubt, seine Wahl zu rationalisieren.

HENRY FORD<sup>10</sup> wusste um diese Unfähigkeit der Kunden, ihre Bedürfnisse zu verbalisieren und prägte den Satz: «Hätte ich die Leute gefragt, was sie wollen, hätten sie gesagt: Ein schnelleres Pferd.»

Wir fühlen uns deshalb zu Menschen und Organisationen hinzugezogen, die uns *fühlen* lassen, woran sie glauben. Glauben wir an dasselbe, fühlen wir, dass wir dazugehören und das gibt uns das Gefühl, aufgehoben und nicht alleine zu sein, was uns als soziale Wesen ein Urbedürfnis befriedigt. Wir fühlen uns inspiriert (=motiviert) und fühlen einen starken Zusammenhalt mit jenen, die an dasselbe glauben wie wir.

Mit den *Wozu*-Argumenten sprechen wir in der Personalgewinnung jene Bewerbenden an, die sich im Feld 1 und 2 befinden.<sup>11</sup>

## Exkurs: Selbst- und Fremdbild

Das Selbstbild beschreibt, wie der einzelne Mensch sich selber wahrnimmt und beschreibt. Dieses Selbstbild wird im Interview und in Persönlichkeitsprofilen (Fragebogen) durch Fragen systematisch erhoben. Dabei sind Verzerrungen möglich, weil sich die Person anders einschätzt, als sie sich verhält.

10 FORD, HENRY, US-amerik. Autobauer (1863–1947)

11 Vgl. «Abb. 2: Leistung vs Übereinstimmung mit der Unternehmenskultur», S. 191

Das Fremdbild ist das Bild, das im Kontakt mit einer Person im Gegenüber entsteht. Auch dieses Bild ist nicht objektiv, weil nebst dem unmittelbar Wahrgenommenen auch die Erfahrung der wahrnehmenden Person mit einfliesst und das Bild verzerren kann.

Fazit: Wahrnehmung ist nicht diskutierbar, weil sie *immer* subjektiv ist. Ein objektives und «richtiges» Bild einer Person gibt es deshalb nicht. Doch je mehr Fremd- und Selbstbilder wir haben, desto mehr Überschneidungen und/oder Abweichungen in den verschiedenen Bildern sind erkennbar. Je mehr Übereinstimmungen wir in den Bildern erkennen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Verhalten der Person auch im Alltag demgemäss wahrgenommen werden kann.

## **Bibliographie**

SINEK, SIMON: Start with Why – How great Leaders inspire everyone to take action. Portfolio (USA) 2009