

Nicht nur können, sondern auch wollen

Viele Unternehmen machen sich bei der Personalauswahl zu wenig Gedanken, welchen Menschen sie eigentlich suchen, meint Marcus Hein. Er sieht in dem neurologischen Ansatz gute Chancen, die Mitarbeiter zu finden, die nicht nur können, sondern auch wollen. Dafür sollten Recruiter einen neuen Blick auf die Kandidaten wagen.

Herr Hein, was hat Sie bewogen, neurologische Erkenntnisse in die Personalauswahl einfließen zu lassen?

MARCUS HEIN Ich war 25 Jahre als Recruiter in der Industrie tätig. Es war üblich zu schauen, welche Ausbildung und welche Erfahrung jemand mitbringt. Manchmal haben wir auch Intelligenztests gemacht oder Gruppendiskussionen durchgeführt, um Methoden- und Sozialkompetenz der Kandidaten zu prüfen. Mit dem heutigen Blick auf die damalige Zeit sage ich: Ja, wir haben immer Bewerber gefunden, die fachlich formal auf die ausgeschriebene Stelle passten. Aber: Nein, wir haben nicht alle Kandidaten ihren Talenten entsprechend eingestellt.

Die Initialzündung, einen anderen Ansatz in der Personalauswahl zu finden, war eine Studie des Gallup-Instituts, die hinterfragt hat, was gute Führungskräfte von Topführungs Kräften unterscheidet. Da gibt es gar nicht so viele Unterschiede, aber signifikante. Ein Unterschied liegt in der Art und Weise, wie Führungskräfte ihr Team zusammenstellen. Die einen schauen auf Ausbildung und Erfahrung, andere stellen das Talent in den Fokus.

Wie definieren Sie Talent und wie findet man das heraus?

HEIN Wir haben schon eine Menge Tools zur Verfügung, wie Testverfahren oder Assessment-Center, mit denen sich soziale Kompetenz abchecken lässt. Aber diese sind nur auf das Können ausgerichtet. Die Kernfrage



MARCUS HEIN hat Wirtschaftswissenschaften und Psychologie studiert. Er war in verschiedenen Führungspositionen und im HR als Recruitingexperte tätig. Seit 2009 ist er Trainer und Coach für Recruiting, Führungs- und Unternehmenskultur.

ist die nach dem Talent – und das bedeutet nichts anderes als die Antwort auf die Frage: Was fällt diesem Menschen leicht? Und dazu ist er in der Regel auch hochmotiviert.

Haben Sie ein Beispiel?

HEIN Jemand, der 20 Jahre lang Projektmanagement gemacht hat, kann dies zweifellos. Ob ihm das leichtfällt und ob er das auch wirklich will, steht auf einem anderen Blatt. Der Kern liegt in der Motivation. Denk- und Motivationsstrategien des Kandidaten müssen optimal zum Job passen.

Machen sich Unternehmen immer noch zu wenig Gedanken, wen sie eigentlich suchen?

HEIN Ganz sicher. Aber leider können wir Bewerbern nicht in den Kopf schauen. Aber neurologische Erkenntnisse geben einige Anhaltspunkte herauszufinden, wie jemand denkt. Ein Mensch, der prozedural denkt, findet kaum Motivation, falls er keine Prozedur an die Hand bekommt. Andere Menschen, die eher optional denken, sind von Prozeduren gelangweilt. All das liegt nicht am Können, sondern an den Strukturen, die die Arbeit umgeben und die es dem

einen leicht und dem anderen schwer machen. Ein zuverlässiger, detailverliebter, stiller Controller ist eben auf eine ganz andere Art intrinsisch motiviert als ein umtriebiger, erfolgreicher, kommunikativer Verkäufer.

Wie formuliere ich die gewünschten Denk- und Motivationsstrategien in einer Stellenausschreibung?

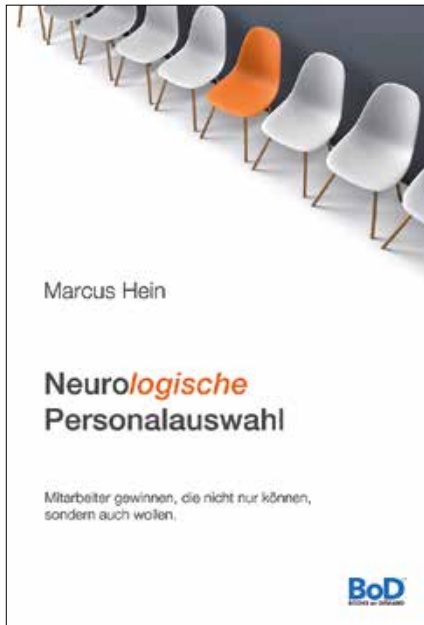
HEIN Unbedingt muss man auf das Wording achten, aber auch auf die Gestaltungselemente. Wenn ich einen prozedural denkenden Controller suche, spricht dieser auch auf eine entsprechend aufgemachte Stellenausschreibung an, mit Rubriken und vielen Spiegelstrichen, einen Verkäufer verschrecke ich so eher.

Begibt man sich als Recruiter nicht auf unsicheres Terrain, sofern man kein Psychologe oder Neurobiologe ist?

HEIN Man muss sich schon ein bisschen mit diesem neurologischen Ansatz beschäftigen. In meinem Buch habe ich das Wichtigste zusammengefasst. Es geht um einen neuen Blick auf die Kandidaten.

Braucht es also keine zeitaufwändigen Assessment-Center mehr?

HEIN Assessment-Center bringen oft nicht wirklich Neues. Mit einem erweiterten Ansatz in Interviews kann man heute mehr erreichen. Auch anhand der Unterlagen lässt sich gut einschätzen, ob man einen prozeduralen Typen vor sich hat oder nicht. Alleine, wenn Sie sich die Ortswechsel im Lebenslauf oder die Hobbys genauer anschauen.



MARCUS HEIN ▶ Neurologische Personalauswahl. Mitarbeiter gewinnen, die nicht nur können, sondern auch wollen.

BoD, 2019, 220 S., 22,80 €
ISBN 978-3-7494-0653-1

Die passgenaue Definition der Stellenausschreibung ist also der Schlüssel?

HEIN Im Marketing und Vertrieb wird das doch auch ganz gezielt gemacht. Es wird auf den Punkt genau gepitcht, um den Kunden auszumachen, der genau das Problem hat, das man lösen kann.

Müssen Lebenslauf und Anschreiben auf den Prüfstand gestellt werden?

HEIN Es gibt sicher gute Alternativen zu einem Anschreiben, das oft nicht sehr aussagekräftig ist. Zum Beispiel, wenn man Bewerber gezielt ein paar Fragen beantworten lässt, aus denen sich Rückschlüsse auf die Person ziehen lassen. Ausbildung, Studium, alles gut und schön. Aber mal ehrlich: Manches hat man einfach im Blut. Und das müssen gute Recruiter herausfinden.

Ist neurologische Personalauswahl effizienter als die klassische Art, vorrangig nach Ausbildung und Erfahrung zu rekrutieren?

HEIN Früher gab es auf eine zu besetzende Stelle in unserem Unternehmen einmal 17 000 Bewerbungen. Und wir waren

sogar noch stolz darauf. Selbst wenn es das heute noch gäbe, stolz wäre wohl keiner mehr darauf, denn dann lief etwas schief. Durch neue Ansätze und neue Tools in der Personalauswahl ist es möglich, deutlich weniger, aber auch deutlich passendere Bewerbungen zu bekommen. Mit der neurologischen Personalauswahl ist es kürzlich einem Unternehmen gelungen, von nur acht Bewerbern zwei passende einzustellen. Im ersten Moment war man ob der Resonanz natürlich geschockt, auf den zweiten Blick konnten dann vier Kandidaten zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden.

Inwieweit muss sich das Denken von Recruitern verändern?

HEIN Es geht gar nicht mal um ein komplettes Umdenken. Aber es ist sicher von Vorteil, wenn sich Recruiter damit auseinandersetzen, wie ausgeprägt bestimmte neurologische Denk- und Motivationsmuster bei den Kandidaten sind, um herauszufinden, welcher Job ihnen leichtfällt.

Sie schreiben, Menschen sind besonders motiviert und erfolgreich, wenn sie auf ihren im Laufe des Lebens angelegten synaptischen Datenautobahnen im Gehirn unterwegs sind. Aber im Moment verlangt die Arbeitswelt den Mitarbeitern schon sehr viel Veränderungsfähigkeit ab. Wie passt das zusammen?

HEIN Das ist die große Herausforderung für die Unternehmen. Für Menschen, die gerne prozedural arbeiten und eher vermei-

denden Denkstrategien folgen, kann eine kleine Veränderung im Unternehmen schon eine Katastrophe sein, selbst wenn sie nur den Raum wechseln müssen. In der Buchhaltung braucht man in der Regel Mitarbeiter, die motiviert sind, immer das Gleiche zu tun, während in der übergeordneten Organisation eine immer größere Dynamik entsteht. Dummerweise verlieren Unternehmen in Zeiten des Wandels vor allem diejenigen, die verlässlich immer das Gleiche tun. Müssen sie diese Komfortzone verlassen, geraten sie schnell in die Panikzone. Da diese Menschen aber eher reaktiv sind, suchen sie sich keine neue Stelle, sondern sitzen wie erstarrt in der Ecke und warten, bis die Kobra vorüberzieht. Das tut sie aber nicht. Übrigens auch einer der Gründe, warum Depressionen zunehmen.

Man kann also den neurologischen Ansatz von der Personalauswahl auf andere Felder ausdehnen?

HEIN Vor allem im Führungskontext ist dieser Ansatz interessant. Führungskräfte müssen sich mehr mit der Frage beschäftigen, welchen Menschen mit welchen Talenten und Denkstrategien habe ich vor mir? Ein Controller ist anders getrieben als ein guter Verkäufer und braucht eine andere Ansprache.

Herr Hein, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Sabine Schritt.