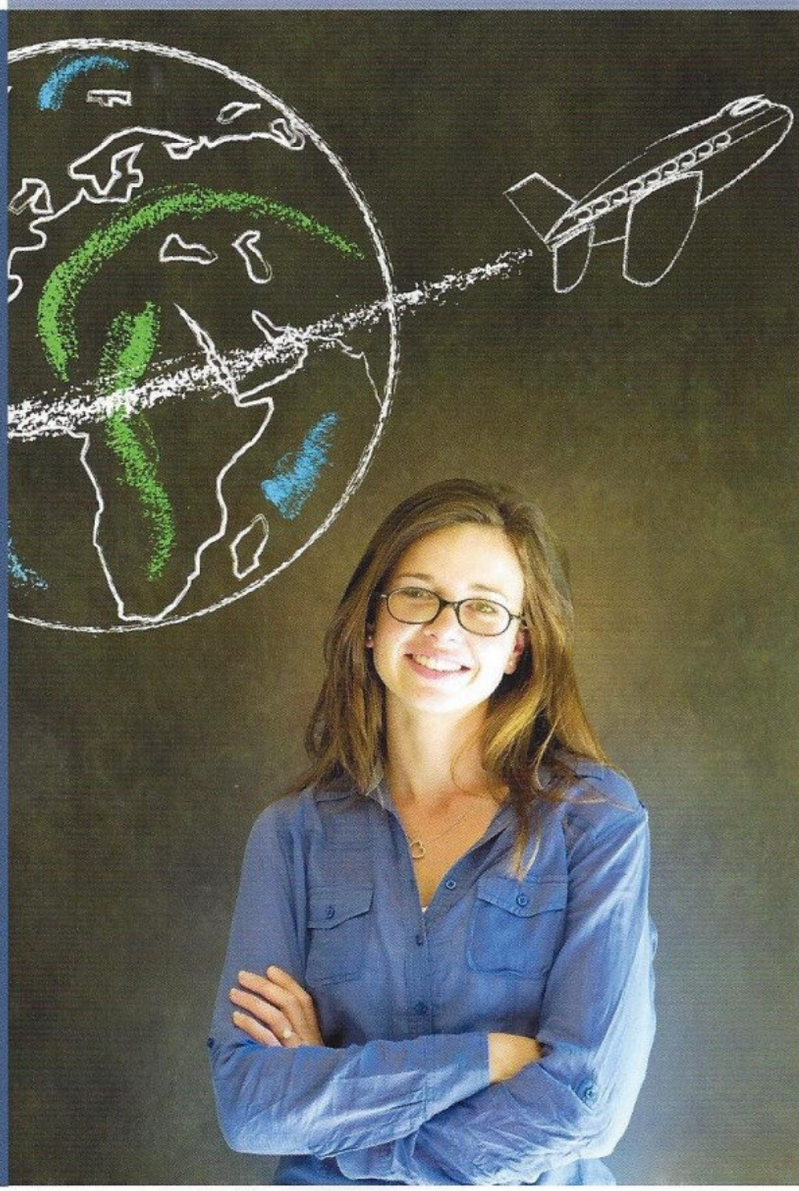
# personal manager

Zeitschrift für Human Resources

12,50 Euro

4 Juli / August 2014

www.personal-manager.at



## HRM International

**Die größten Herausforderungen der grenzüberschreitenden Personalarbeit**

**Profiling**
Wie Sie in den Gesichtern von Bewerbern lesen können, verrät Profilerin Patricia Staniek

**Wearable IT**
Tragbare Minicomputer in Brillen und Uhren könnten unsere Arbeitswelt verändern

**Performance Check**
Studie untersucht, wie fit die österreichische Personalarbeit ist

9 190001 012506 04

ISSN 1612-2836
Verlagsort 1230 Wien
P.b.b. 10Z038386M

Foto: Staniek

**Patricia Staniek** ist Geschäftsführerin von management pilots. Sie arbeitet als Profilerin, Beraterin, Trainerin und Coach für Unternehmen, Politiker, Manager, Führungskräfte und Sportler. Staniek hat einen Lehrauftrag an der europäischen Detektivakademie EURODET. Als Profilerin für Sicherheit und Wirtschaft liest und analysiert sie Menschen und ihre Emotionen. Mit dem personal manager sprach sie über die Methoden des Profilings.

# Profiling – in Gesichtern lesen

**Profiling meint in der Kriminalistik das Erstellen eines Täterprofils. Was umfasst der Begriff in der Personalwirtschaft?**
Bei der Form des Profilings, die ich betreibe, geht es nicht primär darum, Täterprofile zu erstellen. Ich lese die Emotionen, die sich in den Gesichtern der Menschen widerspiegeln. Das kann im Sicherheitsbereich ebenso nützlich sein wie in der Personalwirtschaft.

**Wie gehen Sie dabei genau vor?**
Ich merke mir den neutralsten Gesichtsausdruck eines Menschen. Das ist der Ausdruck, den jemand hat, wenn er gar nicht besonders emotional involviert ist. Abweichungen von diesem Gesichtsausdruck registriere und lese ich. Nach dem Facial Acting Coding System (Gesichtsbewegungs-Kodierungssystem), das der amerikanische Psychologe Paul Ekmann in den 1960er-Jahren entwickelte, gibt es eine definierte Gesichtslandkarte. Das heißt, es gibt bestimmte mimische Bewegungen, sogenannte Action Units, die für bestimmte Emotionen stehen.

**Können Sie ein Beispiel nennen?**
Wenn ich eine mimische Bewegung sehe – zum Beispiel, jemand zieht die Augenbrauen zusammen und drückt sie nach unten –, dann weiß ich, dass das die Action Unit 4 ist, die aus dem Bereich Ärger kommt. Paul Ekmann unterscheidet sieben Grundemotionen, die überall auf der Welt gleich sind: Freude, Wut, Ekel, Furcht, Verachtung, Traurigkeit und Überraschung. Alle Menschen kennen diese Emotionen, sie erleben sie aber unterschiedlich intensiv – je nach Situation, Veranlagung, Erziehung oder kultureller Prägung.

**In welchem Umfeld ist dieses Wissen besonders hilfreich?**
Im Recruiting kann es sehr gut helfen, die maskierten Emotionen eines Bewerbers zu lesen – und zwar nicht nur, um Unwahrheiten aufzudecken, sondern auch, um Kandidaten dahin zu bringen, sich so weit zu öffnen, dass ich ihre wahren Fähigkeiten und Potenziale erkennen kann.

**Was ist, wenn sich die Bewerber verstellen?**
In einem Vorstellungsgespräch werden die Kandidaten tatsächlich versuchen, Emotionen wie Angst oder Wut zu verbergen. Sie zeigen zum Beispiel nicht den eindeutigen Gesichtsausdruck für Ärger – zusammengezogene, nach unten gedrückte Augenbrauen und zusammengepresste Lippen –, sondern Mikroexpressionen. Dabei handelt es sich um minimale, blitzartige Muskelbewegungen im Gesicht, die Teil einer Makroexpression sind. Wenn ich die erkenne, kann ich im Gespräch wesentlich empathischer reagieren.

**Aber lässt sich wirklich so eindeutig sagen, was diese Bewegungen bedeuten?**

**Ist die Mimik nicht individuell verschieden und hängt ihre Bedeutung nicht stark vom Kontext ab?**
Die Bedeutung der Codes ist universell, aber natürlich müssen Profiler den Gesamtkontext berücksichtigen. Nehmen wir das Beispiel der zusammengezogenen und heruntergedrückten Augenbrauen: Wenn diese Bewegung nur eine Fünftelsekunde dauert, habe ich eine Mikroexpression und weiß mit ziemlicher Sicherheit, dass sie Ärger signalisiert. Wenn die Bewegung aber länger andauert, fokussiert mein Gegenüber vielleicht gerade etwas, hat die Brille nicht auf oder ist von der Sonne geblendet.

**Welche Emotion sehen Sie in Bewerbungsgesprächen besonders häufig?**
Besonders häufig zeigen Bewerber Angst. Aber auch andere Emotionen können auftreten. Ich saß kürzlich in einem Vorstellungsgespräch, in dem der Kandidat gefragt wurde, wie sein letzter Chef war – und er antwortete, „ganz toll". Ich habe entgegnet: „Das glaube ich Ihnen nicht – was war denn da?" Denn in dem Moment, in dem er über seinen Chef sprach, hatte er einen Mundwinkel nach oben gezogen – und das signalisiert Verachtung.

Nachdem ich so direkt nachgefragt hatte, erzählte der Kandidat von den Problemen mit seinem letzten Chef, aber ohne diesen direkt zu diskreditieren. So konnte ich die Loyalität des Kandidaten zu seinem Arbeitgeber prüfen – und für die Recruiter war es in Ordnung, diesen Kandidaten zu nehmen. In unserer Besprechung nach dem Interview kam heraus, dass sie in der beschriebenen Situation ebenfalls das Gefühl hatten, dass irgendwas nicht stimmt. Wenn ich aber eine solche Irritation nicht aufkläre, bleibt nur der Eindruck hängen, dass mit dem Kandidaten etwas nicht stimmt – und dann ist ein potenziell wertvoller Mitarbeiter aus dem Rennen.

**Welche Aussagekraft hat es, wenn Sie in einem Bewerbungsgespräch Angst wahrnehmen? Denn Angst dürfte in einer solchen Situation ja recht normal sein.**
Das hängt tatsächlich vom Kontext ab. Vielleicht hat jemand Angst, weil er wenig Erfahrung mit Vorstellungsgesprächen hat, dringend einen Job benötigt oder tatsächlich Angst davor hat, eine bestimmte Frage zu beantworten. Ich sehe nur die Angst – und es liegt an mir, die jeweiligen Informationen zu bekommen. Das gelingt gut über eine offene Fragetechnik. Ich kann Kandidaten beispielsweise fragen: „Wie kann ich die Situation hier für Sie angenehmer gestalten?" Oder: „Welche Frage darf ich Ihnen gar nicht stellen?" Diese Fragen können dazu beitragen, die Situation zu deeskalieren. Meistens hilft es auch schon, eine andere Sitzposition einzunehmen. Mir fällt bei Recruitern immer wieder auf, dass sie ganz gerade in einer Linie gegenüber den Bewerbern sitzen und damit eine Eskalationslinie aufbauen. Da kann es schon helfen, sich ein bisschen schräger hin zu setzen und den Kopf verständnisvoll zu neigen, um die Angst des anderen zu mindern. Das heißt, man kann nonverbal und verbal deeskalieren.

**Was sagen Gesten und Bewegungen über einen Bewerber aus?**
Sie können viel über Sicherheit und Unsicherheit aussagen. Aber während die Bedeutung der Mimik nach dem Ekmannschen Prinzip mit hoher Signifikanz nachweisbar ist, bieten Gesten und Bewegungen „unterhalb des Kopfes" wesentlich mehr Interpretationsspielraum. Nehmen wir einen Gesprächspartner, der seine Hände vor der Brust kreuzt und verschließt. Man hört meist, dass diese Geste Ablehnung signalisiert. Dafür müssen aber auch der Blick und die restliche Haltung ablehnend sein. Man kann durchaus mit verschränkten Armen dasitzen, weil einem kalt ist oder es gemütlich findet oder gerade eine Eigenumarmung braucht.

**Achten Sie in Bewerbungsgesprächen auch auf die Sprachwahl der Kandidaten?**
Die Sprachmuster – etwa auffällige Wiederholungen bestimmter Wörter – analysiere ich auch. Die Stimme gibt ebenfalls Hinweise. So können sich Sicherheit oder Unsicherheit sowie Wahrheit oder Lüge durchaus in der Stimme spiegeln.

**Inwiefern?**
Nach meinen Berechnungen kann der Körper 72 unterschiedliche Lügensignale senden. Jeder lügt auf seine Art. Ein Hinweis kann die Stimme sein. Spricht jemand über einen längeren Zeitraum in einem bestimmten Tonfall und dieser verändert sich plötzlich – wird zum Beispiel schneller, langsamer, tiefer, höher oder zittriger –, dann kann eine kreative Auslegung der Wahrheit vorliegen. Um das genau sagen zu können, muss man aber wieder mehrere Anzeichen überprüfen. Wenn ich einen Verdacht habe, beginne ich detailliert zu hinterfragen. Ich frage zum Beispiel den Zeitablauf von hinten nach vorne nach – oder picke mir Dinge heraus, die mir widersprüchlich erscheinen. Dann helfe ich dem Kandidaten, die Wahrheit zu sagen.

**Inwieweit berücksichtigen Recruiter Ihrer Erfahrung nach die von Ihnen beschriebenen Signale in Vorstellungsgesprächen?**
Die meisten entscheiden primär nach dem Bauchgefühl – und das ist grundsätzlich auch richtig so. Dennoch ist es wichtig, dass Recruiter den Kandidaten die Möglichkeit geben, sich im Gespräch authentisch zu präsentieren. Denn nur dann können sie deren Fähigkeiten einschätzen. Viele Personalentscheidungen basieren letztendlich auf der Frage: „Ist der oder die echt oder nicht echt?" Ich habe kürzlich ein Vorstellungsgespräch erlebt, in dem die Bewerberin extrem offen war und gleich alle ihre Nachteile aufgezählt hat – aber in einer so positiven Form, dass es den Recruitern vollkommen wurscht war. Sie haben die Bewerberin eingestellt.

**Was sind aus Ihrer Sicht die größten Fehler in Vorstellungsgesprächen?**
Häufig stellen Recruiter oberflächliche Fragen und gehen nicht in die Tiefe. Beispiel: „Beherrschen Sie Word und Excel?" Darauf die Antwort: „Ja, kann ich." Und das Thema wird nicht vertieft. Ich würde in einem Gespräch nachfragen: „Auf einer Skala von 0 bis 10, wie gut können Sie Excel?" Es geht darum, weiter reinzugehen und zu prüfen, wie gut derjenige etwas wirklich kann.

Der zweite große Fehler besteht darin, dass manche Recruiter immer noch glauben, dass sie den Kandidaten in diesen Gesprächen Angst machen und sie unter Druck setzen müssen. Wenn ich aber Menschen unter Druck setze, sehe ich nie das, was ich sehen soll – Qualitäten und Fähigkeiten. Stattdessen habe ich angstbesetzte Leute vor mir, die nicht authentisch agieren können. Angst ist eben ein schlechter Ratgeber.

*Interview: Bettina Geuenich*