

Bewerber zeigen mehr, als ihnen lieb ist.

Foto: Tristan Beyer

Patricia Staniek ist Scientific Behaviour Profiler, Kriminologin, Wirtschaftskriminalanalytikerin, akademische Sicherheitsexpertin und Keynote-Speakerin. Seit mehr als 30 Jahren entschlüsselt sie menschliches Verhalten in den unterschiedlichsten Kontexten von Wirtschaft und Führung über Sicherheits- und Ermittlungsfragen bis hin zu hochsensiblen Entscheidungssituationen.



Goldegg Verlag

Was verrät ein Mensch im Bewerbungsgespräch, ohne ein Wort zu sagen? Profilerin Patricia Staniek analysiert seit Jahren menschliches Verhalten in Extremsituationen. Im Interview erklärt sie, worauf Personalverantwortliche wirklich achten sollten und welche Mythen sie getrost vergessen können.

Patricia Staniek im Gespräch



Sie beobachten Menschen in Extremsituationen bei Verhören, Konflikten oder Sicherheitsfragen. Wie unterscheiden sich diese von einem Bewerbungsgespräch?

Ein Bewerbungsgespräch ist auf den ersten Blick das Gegenteil einer Vernehmung. Doch in beiden Situationen verfolgt der Mensch ein Ziel: Er möchte überzeugen, Einfluss nehmen und ein bestimmtes Image von sich vermitteln. Der Unterschied liegt in der Motivation. Während in einer Vernehmung häufig versucht wird, Verantwortung zu vermeiden oder Informationen zurückzuhalten, möchte eine Bewerberin oder ein Bewerber im Recruiting möglichst kompetent, sympathisch und passend wirken. Das menschliche Verhalten folgt in beiden Situationen denselben psychologischen Mechanismen.





Foto: Bela Vollen

Patricia Staniek im Gespräch

Worauf achten Sie besonders, wenn Sie bei Hearings zu Top-Jobs dabei sind?

Als Scientific Behaviour Profiler interessiert mich nie nur die Antwort auf eine Frage. Mich interessiert vor allem, wie diese Antwort entsteht. Welche Emotion geht ihr voraus? Wie verändert sich das Verhalten unter kognitiver Belastung? Welche Mikroreaktionen zeigt ein Mensch, wenn Anspruch und Wirklichkeit auseinanderdriften? Verhalten ist niemals zufällig, es ist Ausdruck innerer Prozesse.

Menschen zeigen in Bewerbungsgesprächen oft weit mehr von ihrer Persönlichkeit, als ihnen bewusst ist. Nicht, weil sie schlechte Schauspieler wären, sondern weil sich Verhalten auf Dauer nicht vollständig kontrollieren lässt.

Wie viele Sekunden brauchen Sie, um festzustellen, ob Bewerbungskandidatinnen und -kandidaten ehrlich sind oder nicht transparent agieren?

Ich treffe niemals nach wenigen Sekunden eine Entscheidung darüber, ob jemand lügt. Wer das behauptet, verkauft Unterhaltung, aber keine Wissenschaft. Ich beobachte zunächst das natürliche Verhalten. Erst wenn ich weiß, wie jemand spricht, blickt, gestikuliert und reagiert, kann ich Veränderungen erkennen. Genau diese Veränderungen sind spannend. Nicht der Blick nach links oder rechts entscheidet über Ehrlichkeit, sondern die Gesamtdynamik, etwa aus Sprache, Emotion, Mimik, Körpersprache, Stressreaktionen und Gesprächsverlauf.

Ob jemand übertreibt oder Informationen bewusst zurückhält, zeigt sich also selten in einer einzelnen Reaktion?

Es entsteht vielmehr ein Gesamtbild. Gute Profiling-Arbeit bedeutet deshalb, Hypothesen konsequent zu überprüfen und sich nicht von vorschnellen Urteilen verführen zu lassen. Genau darin unterscheidet sich professionelle Analyse von populären Mythen.

Kann sich ein Mensch für ein Bewerbungsgespräch überhaupt glaubwürdig verstellen?

Natürlich kann sich jeder Mensch vorbereiten. Das ist sogar sinnvoll. Niemand geht völlig unvorbereitet in ein wichtiges

Gespräch. Problematisch wird es erst dann, wenn Vorbereitung zur Inszenierung wird.

In der Praxis beobachte ich häufig, dass sich Fassaden nicht in den ersten zehn Minuten auflösen, sondern in unerwarteten Situationen. Eine spontane Rückfrage. Ein Perspektivenwechsel. Ein konkretes Praxisbeispiel. Plötzlich muss nicht mehr eine auswendig gelernte Geschichte erzählt werden, sondern tatsächliche Erfahrung sichtbar werden.

Authentizität ist langfristig deutlich weniger anstrengend als Inszenierung. Deshalb wird eine künstlich aufgebaute Rolle im Verlauf eines intensiven Gesprächs immer schwerer aufrechtzuerhalten sein.

Welche „Tricks“ versuchen Bewerberinnen und Bewerber immer wieder?

Viele glauben noch immer, Recruiting sei ein Schauspiel, also werden vermeintliche Erfolgsrezepte aus Ratgebern oder KI übernommen. Dauerlächeln, dominanter Blickkontakt, möglichst kräftiger Händedruck, eine auswendig gelernte Erfolgsgeschichte, die keinen Bestand mehr hat, wenn ich beginne, die Geschichte zu hinterfragen. Oder auch perfekt formulierte Schwächen, die eigentlich versteckte Stärken sein sollen. Das Manipulationsklavier ist groß und manchmal wird ordentlich in die Tasten gehauen. Das Problem ist allerdings nicht der einzelne Trick, das Problem ist die fehlende Echtheit dahinter.

Stichwort Führungskräfte. Welche Verhaltensweisen sprechen dafür, dass jemand Verantwortung übernehmen kann?

Verantwortungsstarke Führungskräfte müssen sich selten über Dominanz definieren. Sie strahlen Klarheit aus. Sie hören aufmerksam zu, bevor sie antworten. Sie können Unsicherheit benennen, ohne dadurch Autorität zu verlieren. Sie übernehmen Verantwortung für Entscheidungen und suchen Fehler zunächst bei sich selbst, bevor sie Schuldige im Außen suchen. Besonders beeindruckend finde ich Menschen, die auch unter Druck handlungsfähig bleiben, nicht hektisch und fähig, sondern ruhig und klar.

"
AUTHENTIZITÄT
IST LANGFRISTIG
DEUTLICH
WENIGER AN-
STRENGEND ALS
INSZENIERUNG
"

Führungspersönlichkeit zeigt sich aus meiner Sicht nicht darin, wie souverän jemand spricht, wenn alles gut läuft, sie zeigt sich in Momenten, in denen Konflikte entstehen, Widerstand auftritt oder schwierige Entscheidungen getroffen werden müssen. Da trennt sich die Spreu vom Weizen. Genauer formuliert: Dort trennt sich Status von echter Führungskompetenz.

Worauf achten Personalerinnen und Personaler oft, obwohl es völlig unwichtig ist?

Ich beobachte immer wieder, dass einzelne Körpersignale völlig überbewertet werden. Fehlender Blickkontakt wird schnell als Unsicherheit interpretiert. Verschränkte Arme gelten automatisch als Ablehnung, Nervosität wird mit mangelnder Kompetenz verwechselt. Dabei ist menschliches Verhalten niemals eindimensional.

Eine Bewerberin kann hochnervös sein und gleichzeitig eine exzellente Führungskraft werden. Ein introvertierter Bewerber kann außergewöhnliche analytische Fähigkeiten besitzen. Umgekehrt kann ein charismatischer Auftritt fachliche Defizite hervorragend kaschieren.

Recruiting auf einzelne Körpersignale zu reduzieren, führt dazu, dass häufig jene Menschen übersehen werden, die langfristig den größten Mehrwert für ein Unternehmen schaffen würden. Professionelle Personalauswahl bedeutet deshalb immer, Verhalten im Kontext zu verstehen, niemals isoliert.

