

# 1 Bewerberauswahl: Wie Sie die Richtigen finden

## 1.1 Einführung

Wissenschaftler, die mit eignungsdiagnostischen Verfahren den Berufserfolg voraussagen, erzeugen die Illusion der Gewissheit. Mit wissenschaftlichen Methoden wollen sie den Eindruck vermitteln, dass es möglich ist, durch Messung von Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen, mit Stichproben, Skalen und Koeffizienten Gewissheit zu erzeugen. Sie begründen es damit, dass diese Verfahren objektiv, valide und reliable (zuverlässig) sind. Das soll heißen: Mehrere Beurteiler müssen zu den gleichen Ergebnissen kommen. Mit den Messergebnissen wollen sie den Praktikern in den Unternehmen das Gefühl geben, dass die Bewerberauswahl mit wissenschaftlichen Methoden gelingen wird. Sie gaukeln eine Sicherheit vor, die es nicht geben kann, weil der Berufserfolg von Dingen abhängt, die nicht messbar und noch weniger vorhersehbar sind. Beim „Vermessen der Persönlichkeit“, der Diagnose, bleiben merkwürdigerweise die Erkenntnisse der Hirn- und Intuitionsforschung völlig außer acht, weil man Gefühle eben nicht in Zahlen ausdrücken kann.

Seit Juni 2002 gibt es gar eine Deutsche Industrienorm (DIN 33430): „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“. Das klingt sehr offiziell und soll ähnlich wie beim Qualitätsmanagement (En ISO 9001) Standards setzen. Ein Segen ist, dass dies bis heute nicht einmal ansatzweise gelungen ist. Das deutsche Institut für Normen ist eine private Organisation, bei der große Firmen, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften vertreten sind. Bei der DIN 33430 waren neben dem Institut für Normen auch die Deutsche Gesellschaft für Psychologie (privates Beratungsunternehmen) und der Berufsverband Deutscher Psychologen beteiligt. Hier werden

handfeste Interessen vertreten. Auch hier müssen die Wissenschaft und ihre Erkenntnisse erhalten. Wer sich eine Urkunde über seine „neue Kompetenz“ ins Büro hängen will, muss innerhalb von sechs Monaten eine Fortbildung von insgesamt zehn Tagen mit Lizenzprüfung absolvieren, gegen Bares versteht sich.

Jeder Praktiker weiß, dass die Entscheidung, wer eingestellt wird, ein Risiko bedeutet, weil diese Entscheidung eine Prognose ist. Besitzt der Mitarbeiter die Fähigkeiten und den Willen, seine Aufgabe erfolgreich zu bewältigen?

Personalvermittler und Personalberater, die im Auftrage von Unternehmen gegen Honorar Fach- und Führungskräfte suchen, kennen das Risiko und vertrauen auf ihr Erfahrungswissen. Ihr Erfolg und damit ihre Existenz hängen davon ab, geeignete Kandidaten vorzuschlagen. Sie geben deshalb ihren Auftraggebern die Versicherung, dass bei Nichteignung des neuen Mitarbeiters innerhalb der Probezeit kostenlos Ersatz gestellt wird. Wobei dies nicht immer bedeuten muss, dass der Grund nicht unbedingt beim Mitarbeiter liegt. Es ist immerhin möglich, dass der Neue nicht in das Team passt, dass er Ideen hat, die nicht akzeptiert werden oder das Unternehmen zu hohe Erwartungen an ihn stellt.

Was sollen Organisationen und Pflegeeinrichtungen vorgehen, die selbst Personal 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, mit Empathie ein Job-Interview führen können und eine gute Wahrnehmung haben. Wer Job-Interviews führt, wird nicht nur genau zuhören müssen, *was* jemand sagt, sondern *wie* und dabei auf Mimik und Stimme achten und die Gefühle wahrnehmen, 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 so genannte „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 (Spie-

## 1.1 Einführung

gelneuronen) 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 Kontra-Argumenten? Nein, sagt der amerikanische Neurologe **Antonio Damasio**. 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.*

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

### 1.1.1 Es gibt keine Gewissheit

Haben Sie nach einem Interview auch manchmal das Gefühl, dass Sie genau so schlau sind wie zuvor und eigentlich nichts über den Bewerber erfahren haben, was Sie nicht schon aus seiner schriftlichen Bewerbung wussten? Man fragt sich, was man falsch gemacht hat, und was man anders machen könnte?

Wer Mitarbeiter auswählt, beurteilt sie. Diese Beurteilung bezieht sich auf die Eignung des Bewerbers und ist gleichzeitig eine Prognose über das künftige Verhalten am Arbeitsplatz. Wer über die Einstellung von Mitarbeitern entscheidet, sollte sich darüber im Klaren sein, dass die Beurteilung von Leistung, Verhalten und Persönlichkeitseigenschaften eine objektive, allgemeingültige Aussage nicht zulässt. Eine Beurteilung kann nur subjektiv sein und

schließt eine Fehleinschätzung nicht aus, weil Menschen eben Fehlern und Schwächen unterliegen. Manche Wissenschaftler wollen uns weismachen, dass man menschliches Verhalten und Persönlichkeitseigenschaften objektiv beurteilen könne. Es gibt keine allgemeingültigen und verbindlichen Richtlinien des Handelns.

Ein Mensch, ein Bewerber kann in seiner Komplexität – wenn überhaupt – nur in einem Gespräch ausgelotet werden. Es ist nicht alles rational fassbar. Es geht um Gefühle, um Sympathie und Antipathie, das Irrationale, um alles, was nur intuitiv erfasst werden kann. Ein Interviewer will einen Bewerber verstehen, seine Motive kennen lernen, seine Widersprüchlichkeiten aufdecken, sein Interesse, seine Leidenschaft, seine Glaubwürdigkeit, was er denkt und fühlt.

Das Ziel dabei ist klar: Ein Interviewer braucht Informationen, um eine Prognose über den beruflichen Erfolg abzugeben. Diese Prognose bleibt aber auch immer Glaube und Hoffnung. Wem es als Bewerber gelingt, einem Interviewer das Gefühl zu vermitteln, dass er am ehesten zum Erfolg des Unternehmens beitragen könnte, hat gute Chancen, eingestellt zu werden.

Ein Einstellungsinterview hat den Zweck, die Eignung des Bewerbers für die angebotene Position festzustellen, und zwar durch Fragen, Aufgaben und Rollenspiele, die sich auf die künftige Tätigkeit beziehen. Das Unternehmen will herausfinden, in welchem Maße der Bewerber den Anforderungen genügt. Dabei spielen auch Sympathie und Abneigung eine Rolle. Je mehr Interviewer und Firmenangehörige an der Auswahl beteiligt werden, desto größer ist die Chance, die Richtigen einzustellen. Es reicht eben nicht, wenn Geschäftsführer, Personalchef und Abteilungsleiter sich für die Einstellung des Bewerbers entscheiden. Wichtig ist auch, dass die künftigen Kollegen eine Zusammenarbeit positiv sehen. Der Kontakt kann zum Beispiel bei der Besichtigung des Arbeitsplatzes hergestellt werden. Dort kann man dann auch ungezwungen, ohne Chef, mit dem Bewerber plaudern. Auch die künftigen Kollegen sollen ihr Votum abgeben, ob Sie bereit sind, mit diesem Mann oder dieser Frau künftig zusammen zu arbeiten.

### **1.1.2 Beurteilung der Eignung: Soll-Ist-Vergleich**

Bei der Beurteilung der Eignung bei der Personalauswahl kommt es darauf an herauszufinden, ob der Bewerber die notwendigen Fähigkeiten (Stärken) besitzt, um seine künftige Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. Ob der Bewerber tatsächlich später erfolgreich arbeiten wird, wissen wir nicht.

Der Management-Berater Peter Drucker schreibt in seinen Büchern, dass es im Management auf die Resultate ankomme, auf den Output und natürlich auch darauf, wie das Unternehmen die Stärken des Mitarbeiters genutzt hat.

## 1.2 Was Praktiker von der Hirn- und Emotionsforschung lernen können

Diese Erkenntnis lässt sich heute auf alle Mitarbeiter übertragen:

- Welche Stärken/Fähigkeiten konnte der Mitarbeiter bisher nutzbringend einsetzen?
- Welche Ergebnisse/Erfolge hat er mit seiner Arbeit erzielt?
- Was war sein Beitrag zum Ganzen?

Das Unternehmen will herausfinden, in welchem Maße der Bewerber den Anforderungen (Soll) genügt, in der Vergangenheit erfolgreich gearbeitet hat und dies in Zukunft mit großer Wahrscheinlichkeit auch wieder tun wird.

### 1.2 Was Praktiker von der Hirn- und Emotionsforschung lernen können

Der amerikanische Hirnforscher **Antonio Damasio** weist nach, dass Intuition eine biologische Grundlage hat. Er hat Hirngeschädigte mit einer Gruppe normaler Versuchspersonen verglichen. Den Hirngeschädigten mangelte es an Intuition, einer emotionalen Reaktion auf die antizipierten Konsequenzen guter und schlechter Entscheidungen (Decartes' Irrtum, 1998).

In einem Interview (Gehirn & Geist 1/2007) erläutert Damasio seine Grundposition:

*Decartes Position, wonach Körper und Geist vollkommen getrennte Substanzen darstellen, halte ich für falsch. Körper und Geist sind für mich unterschiedliche Aspekte bestimmter biologischer Prozesse. Ähnliche Ansichten zum Leib-Seele-Problem vertrat nur wenige Jahre nach Decartes der Philosoph Spinoza: „Der Gegenstand der Idee, die den menschlichen Geist ausmacht, ist der Körper.“*

Damit nahm Spinoza Erkenntnisse der modernen Neurobiologie vorweg.

Für die Führungskräfte in den Unternehmen und Organisationen heute lautet die Frage: Wie kann man das Wissen der Hirnforschung für Personalentscheidungen nutzen?

Der Münchner Hirnforscher **Ernst Pöppel** (Zum Entscheiden geboren, 2008) unterscheidet drei Formen des Wissens. Neben dem sprachlichen und bildlichen Wissen nennt er das „intuitive Wissen“ oder das „stumme Wissen“, das sprachlich nicht verfügbar, aber deshalb nicht irrational sei, sondern einer eigenen Logik folgt. Das intuitive Wissen, so Pöppel, funktioniere umso besser, „je reicher die Arbeitsplattform unseres Geistes ist, die mit Wissen aus frühesten Zeiten ausgestattet wird.“

Der Psychologe **Gerd Gigerenzer** hat am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung viele Jahre über Intuition geforscht und seine Ergebnisse in dem Buch „Bauchentscheidungen“ in einer verständlichen Sprache veröffentlicht. Er schreibt, dass ein Großteil unseres geistigen Lebens sich unbewusst vollziehe

und auf Prozessen beruhe, die nichts mit Logik zu tun haben. Er spricht von Bauchgefühlen, Intuitionen und der „*Intelligenz des Unbewussten: Ohne zu denken wissen wir, welche Regel in welcher Situation vermutlich funktioniert.*“

Intelligenz kann man sich als eine bewusste Tätigkeit vorstellen, die von den Gesetzen der Logik bestimmt wird. Benjamin Franklin soll seinem Neffen, der sich nicht zwischen zwei Frauen entscheiden konnte, die Pro-und-Kontra-Methode empfohlen haben, bei der das Für und Wider abzuwägen und zu gewichten ist. Ausgerechnet bei einer Entscheidung, bei der es nur auf Intuition ankommt. Die Franklin-Methode, bei der das Ziel ist, den höchsten Wert und den größten Nutzen zu ermitteln, sei nicht immer der beste Weg, meint Gigerenzer.

Wir wissen mehr als wir zu sagen wissen. Beispiel Sprachgefühl: Muttersprachler sind in der Lage spontan zu sagen, ob ein Satz grammatisch korrekt und idiomatisch richtig ist, aber nur wenige können erklären, warum das so ist.

### 1.2.1 Intuition beruht auf Erfahrungswissen

Der amerikanische Neurologe **Antonio Damasio** ist davon überzeugt, dass jede Entscheidung einen „emotionalen Anstoß“ brauche, weil aus purem Verstand heraus ein Mensch nicht handeln könne. Er ersetzt den Satz des französischen Philosophen Descartes’ „Ich denke, also bin ich“ so: „Ich fühle, also bin ich.“

Entscheidungen müssen rational sein. Davon sind auch heute viele Kinder der Aufklärung überzeugt, allen voran Wissenschaftler. Sie glauben an die mathematische Logik. Der Psychologe Gerd Gigerenzer in einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung (25.8.07):

*Man weiß, was zu tun ist, ohne die Gründe dafür zu kennen. Ihnen liegen aber nicht nur Erfahrung, sondern auch einfache Faustregeln zugrunde, etwa ‚Wähle, was du kennst, imitiere den Erfolgreichen, vertraue einem einzigen Grund und ignoriere alle anderen‘.*

Dass Logik ein nützliches Werkzeug ist, bestreitet Gigerenzer nicht. Aber es sei eben nur eines unter vielen nützlichen Werkzeugen. Einen Gegensatz zwischen Vernunft und Bauchentscheidung gebe es nicht. „*Logik und Intuition sind zwei Werkzeuge aus der gleichen Kiste.*“ Und wenn es um Liebe gehe, handeln alle Menschen intuitiv.

Kommen wir mit unseren Bauchgefühlen zu besseren Entscheidungen? Das erscheint und auf den ersten Blick naiv. Die Wirtschaftswissenschaften haben den homo oeconomicus erfunden und die Unternehmen arbeiten nach dem ökonomischen Prinzip, mit geringstem Aufwand den größtmöglichen Nutzen erzielen.

## 1.2 Was Praktiker von der Hirn- und Emotionsforschung lernen können

Wie andere Ansätze der Sozialwissenschaften versucht die Wissenschaft von der Intuition menschliches Verhalten zu erklären und vorherzusagen. Gigerenzer räumt ein, dass seine wissenschaftlichen Erkenntnisse über die Intuition in der Welt der Wissenschaft umstritten sind. Was er in seinem Buch „Bauchentscheidungen“ vorlegt, bezeichnet er als „Werkzeugkasten mit Werkzeugen für ein ganzes Spektrum von menschlichen Problemen.“

Für ein Unternehmen, wo Führungskräfte Personalentscheidungen zu treffen haben, ist das Modell des Psychologen Gerd Gigerenzer nachvollziehbar und kann nach meiner Einschätzung auch angewendet werden.

Gigerenzers Werkzeugkasten hat drei Ebenen:

1. Evolierte (entwickelte) Fähigkeiten (z. B. nachahmen)
2. Bausteine, die sich Fähigkeiten zu nutze machen. Beispiel Blickheuristik mit den Bausteinen:
  - a) Fähigkeit, Objekte mit dem Auge zu verfolgen
  - b) Beim Laufen das Gleichgewicht halten
  - c) Die Fähigkeit zu einer fein abgestimmten visuell-motorischen Koordination
3. Faustregeln, die aus Bausteinen bestehen.

### 1.2.2 Heuristik: Faustregeln nach Gigerenzer

Nach Gigerenzer sind Faustregeln für die Entstehung von Bauchgefühlen verantwortlich. Beispielsweise teilt uns die Gedankenlesenheuristik mit, was andere wünschen, die Rekognitionsheuristik löst ein Gefühl aus, das uns verrät, welchem Produkt wir trauen können, und die Blickheuristik erzeugt eine Intuition, die uns sagt, wohin wir laufen sollen.

Bauchgefühle mögen ziemlich simpel erscheinen, doch ihre tiefere Intelligenz äußert sich in der Auswahl der richtigen Faustregel für die richtige Situation.

Bauchgefühle machen sich die evolvierten Fähigkeiten des Gehirns zunutze und beruhen auf Faustregeln, die es uns ermöglichen, rasch und mit verblüffender Genauigkeit zu handeln. Ihre Qualität gewinnt die Intuition aus der Intelligenz des Unbewussten: der Fähigkeit, ohne Nachdenken zu erkennen, auf welche Regel wir uns in welcher Situation verlassen haben.

Bauchentscheidungen können Denk- und Computerstrategien in den Schatten stellen. Andererseits besteht auch die Möglichkeit, dass sie uns fehlleiten. An der Intuition führt kein Weg vorbei; ohne sie würden wir wenig zustande bringen.

Faustregeln sind im evolvierten Gehirn und in der Umwelt verankert. Faustregeln (der wissenschaftliche Ausdruck heißt „Heuristik“) liefern uns die Ant-

wort. Sie sind gewöhnlich unbewusst, können aber auf die Bewusstseins-ebene gehoben werden. Durch Nutzung sowohl der evolvierten Fähigkeiten in unserem Gehirn als auch der Umweltstrukturen können Faustregeln und ihr Produkt – die Bauchgefühle – äußerst erfolgreich sein.

In einer ungewissen Welt können einfache Faustregeln komplexe Phänomene ebenso gut oder besser vorhersagen als komplexe Regeln.

Eine Faustregel unterscheidet sich grundlegend von der Bilanzmethode mit Pro und Kontra. Sie greift wichtige Informationen heraus und lässt den Rest außer Acht.

Beispiel: Für das Fangen eines Balls haben wir die Blickheuristik identifiziert, die alle für die Berechnung der Wurfbahn erforderlichen Informationen beiseite lässt: Entfernung, Geschwindigkeit, Winkel der Flugbahn, Luftwiderstand, Wind. Sie folgt vielmehr dieser Reihenfolge, die das Ergebnis von Forschungsarbeiten des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung ist:

1. Fixiere den Ball,
2. beginne zu laufen und
3. passe deine Laufgeschwindigkeit so an, dass der Blickwinkel konstant bleibt.

### 1.2.3 Wann können wir unserem Bauch vertrauen?



#### **Kontra-Standpunkt**

*Intuition ist untauglich, weil sie Informationen missachtet, gegen die Gesetze der Logik verstößt und die Ursache menschlicher Katastrophen sei.*

*Unser Bildungssystem misst zu Recht der Kunst der Intuition so gut wie keine Bedeutung zu.*

#### **Pro-Standpunkt**

*Menschen vertrauen ihrer Intuition im Alltag und preisen die Wunder rascher Einsicht. Gigerenzer ist der Auffassung, dass Intuition nicht nur ein Impuls oder eine Laune ist, sondern ihre eigene Gesetzmäßigkeit hat.*

Im Gegensatz zur rationalen Urteilsfindung, wo man alle relevanten Informationen sammelt und abwägt, reicht ein einziger Grund. Ein einziger Grund ist schon eine praktikable Strategie. Wir sollten auf unsere Intuition vertrauen, wenn wir über Dinge nachdenken, die schwer vorauszusagen sind (z. B. die Leistung des Mitarbeiters bei der Einstellung) und wenn wir wenige Informationen haben.

## 1.2 Was Praktiker von der Hirn- und Emotionsforschung lernen können

Wir sollten einer einfachen Regel folgen, die sich auf den **besten Grund** beschränkt und den Rest vernachlässigen, vor allem dann, wenn nicht genügend brauchbare Informationen zur Verfügung stehen.

Kein Mensch sollte angesichts der begrenzten Zeit und Information, die zur Verfügung steht, den Versuch machen, alle Entscheidungen selbst zu treffen. Kooperation verlangt ein hohes Maß an Vertrauen.

Oft ist es vernünftig, andere um Rat oder gar nicht zu fragen und einfach ihr Verhalten nachzuahmen. Es gibt zwei grundlegende Arten der Nachahmung:

1. Tue das, was die Mehrheit deiner Bezugsgruppe tut
2. Tue das, was der Erfolgreiche tut.

Keine Form der Nachahmung ist gut oder schlecht an sich.

Als Heuristik (vom griechischen Verb für „finden“ abgeleitet) bezeichnet Gigerenzer eine Methode, komplexe Probleme, die sich nicht vollständig lösen lassen, mit Hilfe einfacher Regeln und unter Zuhilfenahme nur weniger Informationen zu entwirren. „Es gibt keinen Gegensatz zwischen Vernunft und Bauchentscheidung, sondern sie ergänzen sich. Logik und Intuition sind zwei Werkzeuge aus der gleichen Kiste.“

Von **Blaise Pascal** stammt der Satz: „Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand nicht kennt.“ Gigerenzer aber will gerade die Gründe des Herzens mit dem Verstand erkunden.

### 1.2.4 Emotionen

Der Hirnforscher **Ernst Pöppel** spricht von sechs Grundemotionen, die bei allen Menschen und in allen Kulturen gleich sind und von allen verstanden werden: Angst, Trauer, Ärger, Ekel, Freude, Überraschung. Sie sind genetisch programmiert und gehören zur Grundausstattung.

Emotionen erfüllen zwei biologische Funktionen: Auf einen äußeren Reiz angemessen reagieren zu können (z. B. Fluchtreaktion), und sie sorgen für die Regulation des inneren Zustandes, meint der Neurowissenschaftler Antonio Damasio. Wir erleben alle dieselben Emotionen, aber jeder erlebt sie anders. Der eine freut sich verhalten, der andere lautstark. Der eine weint am Grab, der andere schaut nur betroffen.

Der Hirnforscher **Gerhard Roth** (Fühlen, Denken, Handeln, 2003):

*Gefühle im weitesten Sinne entstehen durch die Aktivität von Zentren des limbischen Systems: Befriedigung lebenswichtiger Bedürfnisse wie Schlafen, Hunger, Durst, Schmerz, Lust. Unser bewusstes Ich hat nur begrenzte Einsicht in die eigentlichen Antriebe unseres Verhaltens. Die unbewussten Vorgänge in unserem Gehirn wirken*

*stärker auf die bewussten Vorgänge ein als umgekehrt. Genetisch oder bereits vorgeburtlich bedingte Charakterzüge machen knapp die Hälfte unserer Persönlichkeit aus. Hinzukommen Merkmale, die nach der Geburt und in ersten drei bis fünf Jahren festgelegt werden. Besonders wichtig erscheint dabei die Interaktion mit den Bezugspersonen. Entsprechend können frühtraumatische Erlebnisse wie die Trennung von der Mutter, Vernachlässigung oder Missbrauch bleibende psychische Schäden hinterlassen. Zu bedenken dabei ist: Das menschliche Gehirn verfügt über eine erhebliche Toleranz was Bindung und Betreuung angeht. Negative Erfahrungen haben nicht bei allen Menschen längerfristige Folgen.*

### 1.2.5 Mind reading

Die Forscher haben den Beweis erbracht, dass „Bewusstsein lesen“ eine angeborene menschliche Fähigkeit ist, die uns die Evolution in unsere Gehirne eingebaut hat.

Der amerikanische Wissenschaftler **Michael Moskowitz** schreibt in seinem Buch „Gedanken lesen: Erkennen, was andere denken und fühlen“ (2008):

*Unser Mind-Reading-Zentrum stellt tatsächlich den höchsten Grad der menschlichen Entwicklung dar. Diese am weitesten entwickelte Struktur der Spezies Mensch sitzt im präfrontalen Cortex, ist mit allen Teilen des Gehirns vernetzt und vereint in sich Myriaden von Fähigkeiten und Möglichkeiten, die uns helfen, unser zunehmend komplexer werdendes Umfeld besser zu verstehen. Rein gefühlsmäßige Bauchentscheidungen, unbewusst ablaufende Anpassungsprozesse, die Wahrnehmung von Mimik und Körpersprache – all dies wird hier im Dienst des Mind reading zusammengeführt.*

Was können wir von Mind reading für die Bewerberauswahl lernen?

1. Mind reading erfordert eine Beziehung, bedeutet Interaktion
2. Meister des Mind reading bringen ihr intensives Bauchgefühl mit der verstandesmäßig nüchternen Beurteilung verfügbarer Informationen in Einklang. Diese Balance zwischen Emotion und Kognition, zwischen Fühlen und Denken befähigt uns
  - die Perspektive anderer einzunehmen,
  - starke Gefühle wie Angst, Liebe und Erregung zu verspüren, ohne das kritische Urteilsvermögen zu verlieren,
  - eigene Gefühle von den Emotionen anderer zu trennen,
  - Stimmungen und Launen zu erkennen und zu kontrollieren,
  - zu wissen, wann man der Intuition trauen kann.

Autisten haben Defizite auf drei Gebieten: Soziale Interaktion, Kommunikation und Imagination. Autisten sind soziale Analphabeten. Sie können weder die guten Absichten im Gesicht der anderen ablesen noch Liebe erwidern. Wer keine Gefühle lesen kann, dem fehlen die Nervenzellen dazu.

### 1.2.6 Spiegelneuronen

**Vittorio Gallese**, Neurophysiologe von der italienischen Universität Parma, hat den Mechanismus herausgefunden, wie man mit dem Gehirn die Gedanken und Gefühle anderer lesen kann. Er gilt zusammen mit Giacomo Rizzolatti als Entdecker der Spiegelneurone (das Neuron = Nervenzelle), eine neue Gruppe von Nervenzellen. Wenn das Tier (Affe) die Bewegung eines anderen beobachtet, spiegeln diese Neuronen das Verhalten des Gegenübers. Ein Teil unseres Gehirns schwingt sozusagen das Verhalten des Gegenübers. Deshalb nennen wir sie Spiegelneurone.

Mittels bildgebender Verfahren wie der Kernspintomografie finden die Wissenschaftler heraus, dass nicht nur die Bewegungen anderer Personen unser Hirn in Resonanz versetzen, sondern auch deren Emotionen. Die Forscher zeigten den Testpersonen Videoaufnahmen von Menschen, die an einer stinkenden Substanz riechen. Obwohl die Testpersonen keinerlei Geruch ausgesetzt waren, aktivierte allein der Anblick des Films das Ekelzentrum im Gehirn – so als hätten sie die Situation persönlich erlebt. Bei Schmerz ist das nicht anders: In gewisser Weise empfinden Menschen also ungewollt den Schmerz anderer Menschen mit. Der Begriff „Mitleid“ wird durch die Hirnforschung im Wortsinn bestätigt.

Spiegelneuronen ermöglichen es Menschen, sich in andere hineinzusetzen (Einfühlung). Wir überwinden die Barriere zwischen uns und unserem Gegenüber. erst dadurch, dass wir die Gefühle anderer, wie Ekel, Schmerz, Freude, miterleben, können wir sie unmittelbar verstehen. Danach ist Empathie kein abstraktes kognitives Konstrukt, sondern fest in unserem Gehirn verankert.

Kein Geschöpf imitiert so viel und mühelos wie der Mensch. Entsprechend haben wir mehr Spiegelneuronen als alle anderen Lebewesen. Ein Schimpanse muss fünf Jahre lang zusehen, bis er selbst eine Nuss aufbrechen kann, indem er einen Stein als Hammer und einen anderen als Amboss benutzt. Ein Kleinkind lernt das in ein paar Minuten.

Der Mechanismus der Spiegelneuronen bietet uns einen direkten Zugang in die Innenwelt der anderen. Nur Autisten sind zu dem Umweg gezwungen, dass sie immer erst über den andern nachdenken müssen. Autisten unterscheiden sich von anderen Menschen dadurch, dass sie sich nicht einfühlen können. Darum müssen sie stets überlegen, was in ihrem gegenüber vorgehen mag – das ist anstrengend und geht allzu oft schief. Bei Autisten ist der Spiegelmechanismus gestört.

Chamäleon-Effekt, nennt es der Sozialpsychologe **John Bargh**. Immer wenn Menschen im Austausch mit anderen sind, tendieren sie dazu, die Manierismen des Gegenübers zu übernehmen. Eine Ursache dafür mag sein, dass es die Kommunikation zwischen ihnen vereinfacht. Das könnte eine evolutionäre Erklärung sein.