

**DIE  
PERSONAL-  
PROFIS**



**Martin Baltes**  
Senior Manager Recruiting beim  
Pharmakonzern Merck in Darmstadt



**Marc-Stefan Brodbeck**  
Leiter Recruiting & Talent Service  
bei der Telekom in Bonn



**Danine Garbs**  
HR-Managerin beim Online-Optiker  
Mister Spex in Berlin



**Christian Jost**  
Head of Talent Management bei  
Hays in Mannheim



**Markus Kimpel**  
Mit dem Recruiting betrauter  
Personalberater bei der  
Versicherungsgesellschaft Allianz  
Deutschland in Stuttgart



**Klaus Kobjoll**  
Geschäftsführer des Hotels  
Schindlerhof in Nürnberg



**Beate Mini**  
Managerin Employer Branding,  
Retention & Recruitment beim  
Möbelhersteller Ikea in Walldorf



**Jörg Staff**  
Senior Vice President Human Resources  
bei der Softwareschmiede SAP in  
Walldorf

# „JEDER KOPF IRRT SICH MAL, JEDER BAUCH GENAUSO“

In Zeiten von Eignungsdiagnostik, Online-Assessment-Centern und anonymisierten Bewerbungen scheint die Personalauswahl keinen Platz mehr für die innere Stimme der Entscheider zu lassen. Oder etwa doch? Wir haben bei Recruiting-Profis nachgefragt und überraschende Antworten bekommen. Lesen Sie selbst...

---

## Protokolle: Judith-Maria Gillies

---

### Grob geschätzt: Wie viel Prozent bei der Personalauswahl ist Bauchgefühl?

**Brodbeck:** Mal zehn Prozent, mal 90 Prozent.

**Mini:** Ein Drittel Herz für die Persönlichkeit, ein Drittel Bauch für Glaubwürdigkeit und Motivation, ein Drittel Kopf dafür, ob die mitgebrachten Erfahrungen und das Wissen geeignet sind, das Jobprofil zu erfüllen, und ich Potenzial für weiterführende Aufgaben sehe.

**Baltes:** Subjektiv geschätzt zehn bis 15 Prozent, ansonsten wäre es keine professionelle Auswahl. Man darf aber nicht vergessen, dass gute Kandidaten das Bauchgefühl steuern können.

### Bitte ergänzen Sie: „Der erste Eindruck...“

**Staff:** ... ist eine Visitenkarte.

**Kimpel:** ... zu Beginn des Gesprächs ist häufig schon ein Indiz, aber noch nicht entscheidend.

**Mini:** ... ist oft von viel Nervosität der Bewerber überdeckt. Wenn Menschen sehr aufgereggt sind, kommen sie nicht an ihre Ressourcen. Deswegen interessiert mich der zweite Eindruck besonders, wenn sich die erste Aufregung gelegt hat.

### Sind Intuition und Objektivität im Bewerbergespräch ein Widerspruch?

**Garbs:** Nein. Gerade die Intuition kann einem manchmal den Weg zu wichtigen objektiven Erkenntnissen weisen.

**Jost:** Nein, in keinem Fall! Ein guter Recruiter ist in der Lage,

über gute Interviewtechnik seine Intuition zu bestätigen oder zu widerlegen. Diese Professionalisierung und Objektivierung ist man den Bewerbern von auswählender Seite schuldig.

**Kobjoll:** Kann durchaus passieren, wenn man sich gegenseitig sehr sympathisch findet. Merke: Niemals eine Position um eine Person herum gestalten, sondern immer die Person einstellen, die den Anforderungen möglichst genau entspricht.

**Kimpel:** Nein, Intuition kann aber stets nur eine Ergänzung sein und braucht trotzdem immer eine objektive Basis wie Wissen oder Erfahrung.

### Was tun mit Topbewerbern, bei denen die innere Stimme Nein sagt?

**Kobjoll:** Auf keinen Fall Ja sagen! Das Leben ist zu kurz, um sich mit Menschen zu umgeben, auf die man sich nicht täglich freuen kann.

**Garbs:** Herausfinden, warum das so ist, und abwägen, ob das ein Hindernis für die zu besetzende Stelle darstellt.

**Baltes:** Die Erfahrung sagt, dass es dann später auch nicht passt und man besser absagt. Aber meist hat die innere Stimme auch eine rationale Begründung, die man für sich herausarbeiten muss und bei anderen Interviewpartnern verifizieren sollte.

**Brodbeck:** Wir lassen die Finger von diesen Bewerbern. Ein brillanter Mitarbeiter, der nicht zum Team passt, bringt dem Unternehmen wenig.

**Jost:** Einen Topbewerber darf man nicht wieder gehen lassen. Übertragen aus dem Sport würde ich aus Führungsperspektive sagen: „Ein guter Spieler spielt mit jedem Ball.“

„Einen Topbewerber darf man nicht wieder gehen lassen.“

Christian Jost, Head of Talent Management bei Hays in Mannheim

**Mini:** Wenn die innere Stimme Nein sagt, ist es kein Topbewerber.

#### Wie schalten Sie Vorurteile gegenüber Bewerbern aus?

**Kobjoll:** Durch unseren 13-teiligen Einstellungsfilter. Da gibt es etwa eine mehrtägige Arbeitsprobe, ein gemeinsames Mittagessen mit Partner/-in, manchmal sogar ein graphologisches Gutachten und schließlich erst einen befristeten Arbeitsvertrag. Wir prüfen uns gegenseitig sehr genau!

**Staff:** Bei SAP bewerten wir Bewerber nach objektiven Kriterien. Zusammen mit einem standardisierten Bewerbungsprozess bildet das die Basis. Zusätzlich setzen wir grundsätzlich auf das Vier- oder Mehraugenprinzip. Vorurteile haben deswegen keine Chance.

**Mini:** Indem ich mir immer wieder meiner Schubladen bewusst werde, mich ermahne, sie zu öffnen, und mir Zeit nehme, nachzufragen.

**Jost:** Indem ich mir im Vorhinein genaue und detaillierte Gedanken über die Anforderungen an die Stelle mache und mich in meiner Interviewtechnik dann strikt an diesen Anforderungen orientiere.

#### Was halten Sie von anonymisierten Bewerbungen?

**Brodbeck:** Wir haben uns am Projekt der anonymen Bewerbungen beteiligt, konnten jedoch keinen positiven Effekt nachweisen. Es gab nicht mehr positive Bewerbungen von Migranten, alleinerziehenden Müttern oder Älteren. Deshalb führen wir dieses Personalauswahlverfahren nicht ein.

**Baltes:** Ich persönlich halte die Diskussion darüber für überflüssig, da am Ende des Bewerbungsprozesses beide Parteien Ja sagen müssen.

**Kobjoll:** Nichts! Ich will im Vorfeld wissen, um wen es sich handelt, und mir nicht meine Zeit stehlen lassen. Unternehmer sein heißt vor allem frei sein!

**Kimpel:** Wenig. Damit wird nur eine Extraschleife im Bewerbungsverfahren gedreht. Viel wichtiger ist es, im Unternehmen das Thema Diversity zu leben.

#### Hat Ihr Bauchgefühl Sie schon einmal getäuscht?

**Garbs:** Bestimmt. Oder man hat das richtige Gefühl, hört aber nicht darauf.

**Kimpel:** Bislang glücklicherweise nicht so, dass ich eine Entscheidung für einen Bewerber oder eine Bewerberin bereut hätte.

**Brodbeck:** Na klar. Jeder Kopf irrt sich mal, jeder Bauch genauso. Genau deshalb ist es so wichtig, dass wir bei unserem Auswahlprozess ein standardisiertes Verfahren verwenden.

#### Wann schalten Sie das Bauchgefühl ganz bewusst ab? Wie geht das?

**Mini:** Nie.

**Staff:** Zum einen durch Erfahrung und zum anderen durch Training und Systematik. Klassische Beurteilungsfehler und das Bauchgefühl lassen sich so weitgehend vermeiden beziehungsweise abschalten. Hilfreich ist es sicher auch, zu Gesprächen weitere Kollegen hinzuzunehmen.

**Garbs:** Wenn ich mit meinem Gefühl allein bin, dann vertraue ich dem Team. Gleichzeitig teile ich aber auch meinen Eindruck, damit alle für mich relevanten Aspekte in die Entscheidung einfließen.

„Wenn ich mit meinem Gefühl allein bin, dann vertraue ich dem Team.“

Danine Garbs, HR-Managerin beim Online-Optiker Mister Spex in Berlin

#### Die beste Bauchentscheidung in meinem Job war ...

**Kobjoll:** ... in den letzten Jahrzehnten jedes Grundstück um den Schindlerhof herum zu kaufen – auch dann, wenn ich noch nicht konkret wusste, was ich damit mache. So ist mit der Zeit ein ganzes Hoteldorf entstanden, das immer mehr erweitert wird.

**Brodbeck:** ... meine damalige Assistenz einzustellen, deren Lebenslauf und Profil eigentlich so gar nicht zur Stellenausschreibung passten. Mein Bauchgefühl sagte damals: „Das ist genau die Richtige für diesen Job.“ Und sie war es auch.

**Mini:** ... einen Job 400 Kilometer entfernt von meiner fröhlichen großen Patchworkfamilie anzunehmen trotz des Wissens, dass wir nicht umziehen können. Alle rationalen Argumente sprachen dagegen. Wir hatten aber die Hoffnung, dass ein Job, der mich zufrieden macht, auch meine Familie glücklich macht – und das hat sich zum Glück bewahrheitet.