

# Wie viel Wahrheit ist Bewerbern zumutbar?

**INTERVIEWTECHNIK.** Wer möchte es den Bewerbern verübeln, in einem guten Licht erscheinen zu wollen? Kennt der Interviewer jedoch Hintergründe und Zwänge, die zur Selbstdarstellung verleiten, kann er den Wert des Bewerbungsgesprächs und die Bereitschaft zur Authentizität steigern. Von Michael Paschen

Ohne Zweifel gibt es Bewerber, die bluffen, lügen und ein völlig überzeichnetes Bild von sich vermitteln. Hieran sind nicht zuletzt die zahllosen Bewerbungsratgeber schuld, die wie in einer Art Wettrüsten den Bewerbern Kniffe, Standardantworten und Strategien vermitteln, um sich erfolgreich auch kritischen Fragen zu stellen. Die These dieser Ratgeber ist durchweg, dass Personaler im Auswahlgespräch die Selbstdarstellungsfähigkeiten eines Bewerbers testen und es aus diesem Grund gilt, hier möglichst perfekt zu erscheinen.

Doch üblicherweise geht es den Entscheidern darum, die Bewerber möglichst authentisch einschätzen zu können, um sinnvoll entscheiden zu können. Klar ist, dass Standardfragen zu Standardantworten führen. Wer einen Bewerber nach seinen

Schwächen fragt, braucht sich nicht wundern, wenn er einen gewissen Hang zum Perfektionismus und eine leise Gefahr, andere zu überfordern, als maßgebliche Schwächen genannt bekommt. Eine vernünftige Antwort auf diese Frage ist allerdings auch kaum möglich.

Die Selbstdarstellungstendenzen eines Bewerbers im Interview entspringen durchaus nicht nur einer boshaft taktischen Strategie, die auf Bluff und Täuschung angelegt ist, sondern sind überwiegend das Resultat verschiedener psychologischer Mechanismen, die man kennen muss, will man sie in einem guten Auswahlgespräch umgehen. Maßgeblich sind vier Punkte dafür verantwortlich, dass es einem Interviewer nicht leicht fällt, die Antworten eines Bewerbers wirklich zu deuten:



**ADLERAUGE GEFRAGT:** Vier psychologische Mechanismen muss der Interviewer kennen, um die Antworten seines Bewerbers zu durchschauen.

## Bewerber erzählen Geschichten

Das Material, aus dem Auswahlgespräche sind, sind Geschichten. Bewerber erzählen Episoden aus ihrem Leben, wobei für den Interviewer die schwierige Frage zu lösen bleibt: War nun die Persönlichkeit eines Bewerbers maßgeblich verantwortlich für den Verlauf der erzählten Geschichte oder die dargebotene Situation und Rahmenbedingungen? Befragen Sie einen erfolgreichen Verkäufer nach den Gründen für seine guten Ergebnisse, so werden Sie zur Antwort bekommen, dass hierfür sein Produkt-Know-how, sein Beziehungsmanagement, seine Verhandlungstechnik oder sein verkäuferischer Biss verantwortlich sind. Wenn Sie einen mittelprächtigen Vertriebler nach den Gründen für den nicht überwältigenden Verkaufserfolg fragen, wird er schwierige Marktbedingungen, wenig wettbewerbsfähige Produkte, mangelnde Unterstützung durch das Marketing oder ungünstige Preispolitik des Unternehmens nennen.

Wer blufft nun? Möglicherweise findet der erste Verkäufer die seltene Situation vor, dass seine Produkte sich tatsächlich wie von selbst verkaufen und er persönlich kaum etwas zu den guten Ergebnissen beiträgt. Vielleicht hat ja der zweite Verkäufer Recht, und der Markt und die Situation sind tatsächlich schwierig. Gesunde Menschen führen üblicherweise ihre Erfolge auf sich persönlich und Misserfolge auf schwierige Rahmenbedingungen zurück. Unser Gehirn ist von der Evolution für Selbsterhalt und nicht für Selbsterkenntnis gemacht worden. Insofern ist diese Darstellungsweise von Erfolgen und Misserfolgen zwar nicht logisch, aber psychologisch erklärbar. Der Interviewer trägt die Last der Deutung, durch die erzählten Geschichten die Persönlichkeit des Bewerbers zu interpretieren.

## Selbst- und Fremdbildabweichungen

Sie werden manchmal Führungskräfte im Interview treffen, die Ihnen mit Inbrunst und Überzeugungskraft ihren kooperativen Führungsstil schildern, die Politik der offenen Tür und das aktive Einfordern von Rückmeldung und Kritik durch die Mitarbeiter als wesentliche Merkmale ihrer Führungsarbeit charakterisieren. Es ist nicht ausgeschlossen, dass die jeweiligen Mitar-

beiter dies ganz anders wahrnehmen. Die hohe Überzeugungskraft des Bewerbers speist sich allerdings nicht aus einer bewussten Lüge, sondern aus der Fehlwahrnehmung, dass es tatsächlich so ist – und darum wirkt die Darstellung auch so überzeugend. Grund für die „Fehlinformation“ des Interviewers ist also nicht ein bewusster Bluff, sondern eine in bestimmten Anforderungsbereichen nicht seltene Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung. Besonders anfällig für diese Diskrepanz ist beispielsweise das Einfühlungsvermögen. Viele Führungskräfte halten ihr Fingerspitzengefühl für außergewöhnlich ausgeprägt, was ihr Umfeld nicht unbedingt bestätigen würde, aber sie werden sich dennoch überzeugend so charakterisieren.

### **Die Habicht-Haltung des Interviewers**

Auch der Interviewer trägt seinen Anteil dazu bei, dass ein Bewerber zu stark auf Selbstdarstellung und zu wenig auf Offenheit und einen gemeinsamen Problemlösungsprozess setzt. Im Extremfall geschieht dies durch Stressinterviews, die von der falschen Hypothese ausgehen, durch extrem kritische, fordernde oder beleidigende Fragen könne die Authentizität eines Bewerbers erhöht werden („Wenn man zusammennimmt, was Sie bisher über sich erzählt haben, wird doch deutlich, dass Sie eher so ein Versager-Typ sind?“). Solche Fragen machen skeptisch, misstrauisch und taktisch und wirken sicherlich nicht öffnend oder wahrheitsfördernd.

Aber selbst wenn es nicht um Stressinduktion in diesem sehr unfreundlichen Ausmaß geht, so scheinen doch viele Interviewer mit einer Art „Habicht-Haltung“ auf Schwachpunkte, Warnsignale und weiche Stellen zu warten, um diese dann lustvoll und ausfühlich zu hinterfragen. Mit Pokerface werden Erfolgsbeschreibungen angehört, aber eine kleine, ungläubig oder unlogisch wirkende Episode genügt, um im Sturzflug den Bewerber zu überführen („Da habe ich Sie doch bei einem Widerspruch erwischt.“). Auch wenn sich diese Habicht-Haltung nur in atmosphärischer Skepsis äußert, die einem sensiblen Bewerber übrigens nicht entgehen wird, wird die Bereitschaft zu Offenheit und Authentizität, die vielleicht anfangs vorhanden war, nachhaltig belastet oder zerstört.

### **Die faktische Wahrheit des Erzählten**

Der letzte Verzerrungsmechanismus besteht selbstverständlich darin, dass Sie als Interviewer tatsächlich dreist angelogen werden. Häufiger ist vermutlich das bewusste Weglassen bestimmter Informationen. Die meisten Bewerber sind klarsichtig genug, dass das Geben völlig falscher Informationen nach dem Eintritt in das Unternehmen bemerkt werden könnte und dann zu einer Trennung noch in der Probezeit führen kann.

Hand auf's Herz – würden Sie in einem Einstellungsgespräch alles über sich erzählen, vor allen Dingen, wenn Sie den Eindruck haben, Sie würden sich damit schaden? Die Dynamik eines Bewerbungsgesprächs lässt sich durchaus mit einem ersten Rendezvous vergleichen. Man macht sich hübsch und möchte dem anderen gefallen. Man erzählt Geschichten über sich, die einen in einem günstigen Licht erscheinen lassen. So ähnlich geht es auch im Interview zu. Und wie beim Rendezvous gilt: Wer zu selbstkritisch ist und hart mit sich ins Gericht geht, löst eher Skepsis und Misstrauen aus. Wir möchten doch selbstbewusste, optimistische und positiv gestimmte Menschen (als Beziehungspartner und Mitarbeiter). Wer sich mit wirklichen Problemen oder Ängsten outet, disqualifiziert sich üblicherweise rasch – in beiden oben beschriebenen Situationen. Wer im Interview völlige Offenheit erwartet, verkennt die soziale Dynamik der Situation und beansprucht etwas, was er üblicherweise in einer vergleichbaren Situation selbst auch nicht zu geben bereit wäre. Die faktische Wahrheit und Vollständigkeit alles Gesagten wird ein im Interview nie realisierbarer Anspruch sein, zumindest wenn man sich auf zivilisierte Gesprächsführung begrenzen möchte und Verhör- oder Foltermethoden und den Einsatz von Lügendetektoren nicht in Erwägung zieht.

### **Differenzierte Fragen bringen Substanz**

Die psychologischen Dynamiken eines Auswahlgesprächs sind jedoch kein Grund zu kapitulieren. Es gibt durchaus Möglichkeiten, durch eine gute Fragetechnik deutlich mehr über Persönlichkeit und Hintergründe eines Bewerbers zu erfahren, als dies durch die übliche Liste von Standardfragen vieler Interviews möglich ist. Ihre Fragen

müssen es dem Bewerber leicht machen, die Wahrheit zu sagen. Das bedeutet, dass zunächst atmosphärisch ein Klima geschaffen werden muss, in dem Sie signalisieren, sich wirklich mit Konzentration und Energie mit den Antworten eines Bewerbers auseinander zu setzen. Fragetechnisch bedeutet dies, dass die bei Interviewern so beliebten Fragen nach Extremsituationen kaum zu wirklich authentischen Antworten führen. Das Ziel muss ein ausgewogenes Bild eines Bewerbers sein, nicht eine Fokussierung auf seine Schwächen.

Insofern sind moderate, aber zu Differenziertheit ermunternde Fragen am besten geeignet, wirklich substanzielle Antworten zu erzeugen: „In welchen Bereichen der Mitarbeiterführung erleben Sie sich als besonders souverän? In welchen Situationen spüren Sie Ihre persönlichen Grenzen? Was schätzt man an Ihnen als Führungskraft? Woran reibt man sich vielleicht gelegentlich? Welche Dinge kann ein Mitarbeiter von Ihnen in besonderer Weise lernen, wo sollte er sich an jemand anderem orientieren? Welche Facetten der neuen Tätigkeit wirken besonders anziehend auf Sie, mit welchen Punkten haben Sie vielleicht noch ein wenig Bauchschmerzen?“ All diese Fragen signalisieren, dass nach den kritischen Punkten nicht verurteilend oder misstrauisch gefragt wird, sondern dass das Ziel ein ausgewogenes Bild ist. Diesem erkennbaren Wunsch nach Differenziertheit in der Frage vermögen sich Bewerber deutlich schwerer zu entziehen, als wenn es um abstrakte Plattheiten (wie zum Beispiel „Ihre schlimmsten Schwächen“) geht.

### **Episoden und Selbstreflektion**

Es wurde bereits gesagt, dass ein Interview hauptsächlich aus dem Erzählen von Geschichten besteht. Der andere Teil beinhaltet Selbstbeschreibungen und -charakterisierungen des Bewerbers. Diese beiden Arten der Informationen tiefgehend zu hinterfragen, folgt zwei verschiedenen Logiken. Erzählt ein Bewerber eine Geschichte, gilt es, gemeinsam mit ihm zu ergründen, was diese über ihn verrät. Mögliche Fragen sind: „Wie haben Sie sich durch diese Erfahrung verändert? Was in Ihrer Art, mit dieser Situation umgegangen zu sein, ist charakteristisch und typisch für Sie? Wo haben Sie in der geschilderten Episode Ihren

prägenden Stempel hinterlassen, welche Erfolge rechnen Sie sich persönlich zu und warum? Wie haben Ihre Kollegen Sie in dieser Situation erlebt, und wie würden diese Ihren Stil in vergleichbaren Situationen charakterisieren?“ Durch diese Fragen gilt es, der Geschichte Substanz und Persönlichkeit zu geben. Wenn ein Bewerber allerdings etwas von sich behauptet („Ich suche neue Herausforderungen.“), so gilt es zu hinterfragen, wie sich diese Selbstbeschreibung in der Wirklichkeit repräsentiert: „Woran kann ich in Ihrem bisherigen Leben erkennen, dass Sie in Eigeninitiative neue Herausforderungen gesucht haben?“ Hier gilt es, überzeugende „Belege“ für die Selbstcharakterisierung zu sammeln. Während die Eigenschaften und Motivationen, die sich Bewerber selbst zuschreiben, noch relativ ähnlich sind, ist doch erhebliche Differenzierungskraft gefragt, wenn man ergründet, wie sich diese Selbstbeschreibung bisher gezeigt hat. Letztlich ist dies die wichtigste Fragetechnik im Interview und bedeutet als Faustformel: Wenn ein Bewerber eine Geschichte über sich erzählt, versuchen Sie, mit ihm gemeinsam zu deuten, was diese Geschichte über seine Persönlichkeit verrät. Wenn ein Bewerber Dinge von sich behauptet, so suchen Sie nach charakteristischen Belegen aus seinem bisherigen Leben, die die gegebene Selbstbeschreibung untermauern.

### Das Ende eines jeden Bluffs: Die Praxis

Es ist ungleich leichter, bestimmte Dinge von sich zu behaupten („Ich kann sehr gut mit Zahlen umgehen.“), als diese Kompetenz auch praktisch darzustellen, beispielsweise durch die kurze Analyse einer komplexen Tabelle oder Aufstellung. Es ist durchaus möglich, durch kleine und pragmatische Arbeitsproben, die in das Interview integriert werden, ein wesentlich differenzierteres Bild der Kompetenzen zu vermitteln. Warum soll die Bewerberin auf eine Sekretariatsposition nicht ein Anschreiben formulieren, eine Folie layouten oder einen Text auf Orthographie Korrektur lesen? Natürlich sollte ein Call-Center-Mitarbeiter zwei oder drei schwierige Telefonate simuliert haben, bevor man ihn einstellt. Warum kann man den Bewerber für die Stelle in der Geschäftsführung nicht bitten, eine Stegreifpräsentation über die Markt- und Wettbewerbssituation und die strategischen Herausforderungen für das eigene Unternehmen aus externer Sicht zu halten? All diese Arbeitsproben sind pragmatisch, anforderungsbezogen, akzeptabel und beinhalten Kompetenzen, die sich nur schwer erfragen lassen. Jeder Bluff hat hier ein Ende. Ein schlechter Redner zu sein, aber eine gute Rede vortäuschen – das geht nicht. Ebenso wenig kann ein schlechter Verkäufer, ein sensibles und überzeugendes Verkaufsgespräch oder ein schlechter

Analytiker eine brillante Analyse vortäuschen. Durch keine andere Herangehensweise lassen sich Grenzen deutlicher erkennen und authentischere Eindrücke gewinnen. Bewerber verzerren ihre Selbstdarstellung ins Positive, das ist sicher. Aber es ist ebenso sicher, dass viele Interviewer durch Haltung und Fragen im Gespräch deutlich unter den Möglichkeiten bleiben, einen Bewerber zu erkennen. Doch auch beim ersten Rendezvous soll es schon Irrtümer gegeben haben. ●

### ➔ AUTOR



**Dipl.-Psych. MICHAEL PASCHEN** ist Geschäftsführer der FokusM Beratung für Human Resources Management. Arbeitsschwerpunkte sind Projekte in der Personalentwicklung sowie Trainings, Seminare und die Entwicklung von Beurteilungsverfahren und -systemen.