

**Bewerbungsgespräche****"Bei der Motivation lügen alle"***Von Xenia von Polier*

**Sie gelten als unberechenbare Fallensteller - doch nur über Personalchefs führt der Weg zum Traumjob. Um sie zu überzeugen, wird getrickst, gelogen und geheult. Meistens hilft das den Bewerbern wenig. Worauf die Interviewer tatsächlich achten, zeigt ein Blick hinter die Kulissen eines Coachings.**

Längst nicht jeder Bewerber ist ein guter Verkäufer in eigener Sache: Manche Job-Anwärter versuchen sich mit wenig glaubwürdigen Geschichten kompetenter darzustellen, als sie sind.

Frauen gelten als besonders zurückhaltend, wenn sie die eigenen Kompetenzen vermarkten sollen. Und manche, Männer wie Frauen, haben einfach keine Ahnung, was sie können.

Claudia M.\* weiß um ihre Fähigkeiten, aber sie ist in Sachen Präsentation besonders weiblich: Die 50-jährige übt für den Ernstfall, genau wie das Verhörpersonal, das ihr hier gegenüber sitzt.

Die Bewerberin sitzt auf einem Stuhl zwei Personalern gegenüber und fühlt sich sichtlich unwohl. Ihre Schultern hängen nach vorn, sie blickt zu Boden und beginnt in kurzen, abgehackten Sätzen ihren Lebenslauf runterzurattern.

"Ich habe 20 Jahre Erfahrung im IT-Bereich. Wegen einer möglichen Betriebschließung möchte ich mich neu orientieren." Zehn Minuten haben die Recruiter Claudia für ihre Selbstpräsentation zugewiesen. Nach drei Minuten ist sie am Ende ihres bisherigen Lebens angelangt und erklärt den Personalern harsch: "Es ist alles gesagt."

**Die Bewerberin ist ein Rätsel**

Sylvia Schlegel, Personalreferentin bei Tom Tailor, sieht die Bewerberin überrascht an. Sie bemüht sich, das Gespräch freundlich fortzusetzen und der wortkargen Frau mehr Details zu entlocken. Schlegel fragt: "Welche der Qualifikationen, die Sie sich während ihrer bisherigen Tätigkeit angeeignet haben, ist Ihrer Meinung nach am herausragendsten? Wie stellen Sie sich Ihren künftigen Arbeitsplatz vor, und was motiviert Sie als IT-Managerin?"

Claudias Ausführungen bleiben schwer nachvollziehbar. Kommunikation und Selbstdarstellung gehören eindeutig nicht zu ihren Stärken. Nach einem halbstündigen Gespräch ist die Bewerberin noch immer ein Rätsel.

Rein äußerlich, und mehr kriegen die Personalern ja nicht zu sehen, wirkt die technikbewandte Frau reizbar, unzufrieden und nervös. Sie scheint der Situation nicht gewachsen. Bei einem echten Bewerbungsgespräch hätte sie eine Absage kassiert. Gut, dass hier heute alle nur üben. Die Bewerberin ebenso wie die Fragensteller.

"Bewerberggespräche mit Niveau führen" ist das Seminarziel für Mitarbeiter von acht großen Unternehmen, darunter Mars, Peek und Cloppenburg, MLP, Otto und Hermes Logistics.

Sie wollen auf dem Seminar des Hamburger Instituts für Managerberatung und Persönlichkeitsdiagnostik lernen, Fähigkeiten und Charakter von Bewerbern richtig einzuschätzen.

*\*Name geändert*

**Was Personalern wirklich wissen wollen: Das kleine Frage-Einmaleins**

Rund drei Millionen Personalentscheidungen fallen in Deutschland jährlich nach Interviews, einem Auswahlprozess mit maximalen subjektiven Einflüssen. Und die Wahl entscheidet auch über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens.

Das Problem der Personalern ist: Sie müssen eine Fremdeinschätzung vornehmen, die durch Aussehen, Körpersprache und mögliche Gemeinsamkeiten mit dem Bewerber schnell zur Fehleinschätzung wird. Die Herausforderung ist es, unter perfekten Showmastern und schlechten Selbstdarstellern wahres Potential

und Persönlichkeit zu erkennen.

Friedemann Stracke leitet das Seminar und unterrichtet die Personalierer in dem zweitägigen Kurs. Er ist überzeugt: Wendet der Fragende die richtigen Methoden an, kann kaum ein Bewerber über 90 lange Minuten etwas vorspielen.

### **Personalauswahl unterliegt immer subjektiven Eindrücken**

Alles Fachliche lässt sich in der Regel gut anhand von Zeugnissen und biografischen Daten ablesen. Und grundsätzlich gilt: Wenn jemand etwas über einen längeren Zeitraum mit einer gewissen Intensität gemacht hat, erzeugt das Können. Doch im Gespräch sind die Kompetenzen oft schwer auszumachen. Denn nur wenige Bewerber sind sich voll dessen bewusst, was sie können und was sie wollen. Stracke rät darum, wenn die Selbstdarstellung ins Stocken gerät oder nirgendwo hinführt, nach Ergebnissen und Beispielen der bisherigen Tätigkeit zu fragen. Möglich sei es auch, eine typische berufliche Situation vorzugeben und so den Kandidaten auf seine Fähigkeiten abzuklopfen.

Ebenso wichtig wie das Expertenwissen eines Kandidaten ist allerdings seine Persönlichkeit. Um Charaktereigenschaften zu prüfen, greifen die Interviewer deshalb am besten zu einer bekannten und bewährten Methode. Stracke rät, nach Niederlagen oder schwierigen Lebenssituationen zu Fragen. Hat sich jemand beispielsweise durch ein Scheitern entmutigen lassen, oder hat das Scheitern den Ehrgeiz beflügelt?

### **Das kleine Frage-Einmaleins**

Drei Schlüsselmerkmale, die Recruiter besonders genau untersuchen sollten, sind Kognition, Motivation und sozial-zwischenmenschliches Verhalten. Diese drei sind entscheidend für den beruflichen Erfolg. Die Ausprägung der Kognition gibt Auskunft darüber, wie intelligent und analytisch der Bewerber ist. Kann er in übergeordneten Zusammenhängen denken? Kommuniziert er verständlich und effektiv? Ist er fähig, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und behält er bei komplexen Fragestellungen den Überblick?

Ein Klassiker sind auf den ersten Blick sinnfreie Rechenspiele, die eigentlich nicht ohne zusätzliche Informationen bewältigt werden können. "Berechnen Sie den jährlichen Verbrauch an Rasierklingen in Deutschland", ist eine solche Aufgabe. Entscheidend an einer solchen "Case-Studies" ist nicht das Ergebnis, sondern das Vorgehen und die Schritte die zu einem plausiblen Schätzwert führen.

Punkt zwei auf Strackes Liste ist die Einsatzbereitschaft. Eine hohe Motivation sei grundlegend, um Spitzenleistung zu erreichen, und notwendig, um Niederlagen und Enttäuschungen wegzustecken. "Nur mit hoher Motivation kommt man nach oben", sagt er.

Das wissen natürlich auch die Bewerber. "Bei kaum einem Teil des Gesprächs wird ähnlich viel gelogen wie bei der Motivation", sagt Stracke. Personalierer prüfen darum genau Aktivierung (Was war der Auslöser für eine bestimmte Tätigkeit, etwa ein soziales Engagement?), Richtung (Gab es ein klares Ziel, oder war die Arbeit eher ziellos?), Intensität und Ausdauer (Wie hoch war die Leidenschaft, und wie lange dauerte das Engagement?).

Nur wer hier nachbohrt, kann als Personalierer die Wichtigsten von den echten Engagierten trennen. Und nur wer als Bewerber wirklich stimmig Auskunft geben kann, überzeugt.

### **Schwächen? Klar hab ich Schwächen, genau drei**

Auf der Leinwand hinter Stracke erscheinen weitere Standardfragen, die in Bewerbungsgesprächen nicht fehlen sollten: "Was ist schon mal so in die Hose gegangen, dass Sie es nie mehr vergessen werden?" "Was ist für Sie eine große Leistung?" "Welche drei Stärken und Schwächen haben Sie?"

### **Ungeduld, Perfektionismus, Schokolade**

Viele Bewerber haben schon vor dem Job-Interview Antworten auf die Standardfragen parat. Als Geheimtipp gilt beispielsweise Ungeduld, Perfektionismus und Schokolade als Schwächen zu nennen. Für die Recruiter ist jedoch nicht zwangsläufig entscheidend, was der Bewerber antwortet, sondern wie überzeugend der Jobaspirant argumentiert: "Wenn ein Bewerber sagt, er sei ungeduldig, sollte man nachhaken, indem man etwa fragt, was kritisch an dieser Ausprägung ist", rät Stracke.

### **Wiederholungen und Unstimmigkeiten verraten am meisten**

"Idealerweise hat das Bewerbungsgespräch eine dialogische Struktur. Das bedeutet, darauf einzugehen, was der andere gesagt hat und aus der Antwort die nächste Frage zu formulieren. Damit erkennen wir die Denkmuster und merken gleichzeitig, ob die Antwort glaubwürdig war."

Das sogenannte Prüfen von Kongruenzen und Inkongruenzen ist für den Seminarleiter unerlässlich, um mehr über die Persönlichkeit des Bewerbers zu erfahren: "Gibt es in den Ausführungen viele Wiederholungen, hat das immer etwas mit der Person zu tun. Dasselbe gilt für Unstimmigkeiten oder Unklarheiten. Sobald einem etwas auffällt, muss man das hinterfragen", erklärt Stracke.

Ein authentischer, selbstreflektierter Bewerber macht den Recruitern die Arbeit leichter und erhöht damit die Chance auf eine Anstellung: Wie Psychologen suchen die Personaler stets den Zugang zur Person hinter der Fassade. Für sie kommt es darauf an, möglichst präzise abzuschätzen, wie sich ein Bewerber im Arbeitsalltag verhält, ob er in das Team passt und den Anforderungen gewachsen ist.

### **Ein bisschen Show gehört dazu**

Doch obwohl die Recruiter stets nach dem wahren Charakter suchen: Ein bisschen Show und vor allem ein überzeugendes, selbstbewusstes Auftreten verlangen sie auch.

Claudia H. raten die Recruiter für ihre anstehenden, echten Job-Interviews: Damit sie erfolgreich ist, soll sie an ihrem Auftreten arbeiten. Ein charmanterer Umgangston und eine verständlichere Präsentation ihrer Fähigkeiten werden unerlässlich sein, damit ihr nach den nächsten Vorstellungsgesprächen eine Stelle angeboten wird.

### **URL:**

<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,710146,00.html>

### **MEHR AUF SPIEGEL ONLINE:**

[Sicher durchs Interview: Wie Personaler Bewerber in die Mangel nehmen \(05.08.2010\)](#)

<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,710167,00.html>

[Plädoyer für Härte im Job: Nicht geschimpft ist Lob genug \(04.08.2010\)](#)

<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,709995,00.html>

[Berufsstart: Hilfe, ich bin reich \(15.07.2010\)](#)

<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,706687,00.html>

[Führungsqualitäten im Selbsttest: Können Sie Chef? \(28.06.2010\)](#)

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,702694,00.html>

[Generation Internet: Wie Personaler Mitarbeiter von morgen aufspüren \(28.07.2010\)](#)

<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,708567,00.html>

[Berufsanfänger: Hilfe, ich habe einen Job \(29.06.2010\)](#)

<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,700152,00.html>

[Führungszeugnis: Jeder zweite Professor ist kein guter Chef \(26.10.2009\)](#)

<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,656815,00.html>

[Junge Akademiker: Danke für die Demütigung! \(09.09.2009\)](#)

<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,647122,00.html>

### **MEHR IM INTERNET**

[www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de)

<http://www.manager-magazin.de>

[Institut für Innovation und Management](#)

<http://www.iim-consult.de/springer.html>

SPIEGEL ONLINE ist nicht verantwortlich für die Inhalte externer Internetseiten.

© SPIEGEL ONLINE 2010

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH