

# Bewerberstrategien – Ist der Ehrliche der Dumme?

*Uwe P. Kanning*

- 2.1 Selbstdarstellung – Das Leben als Bühne – 46
- 2.2 Selbstdarstellung im Bewerbungsprozess – 48
- 2.3 Verbreitung konkreter Bewerberstrategien – 52
- 2.4 Fazit – 62

» Strategie ist die Kunst, sich zu kratzen bevor es juckt.

(Anonymus aus dem WWW)

Nachdem wir in ► Kap. 1 gesehen haben, wie Bewerber aus Sicht der Ratgeberliteratur vorgehen sollten, um erfolgreich zu sein, wird im Folgenden dargestellt, wie strategisch sich die Bewerber tatsächlich verhalten. Die vorliegenden Befunde sind insgesamt sehr überschaubar. Zwar gibt es seit mehr als 50 Jahren Forschung zum Phänomen der Selbstdarstellung in diagnostischen Situationen, dabei geht es aber fast ausschließlich um die Bearbeitung von Tests und Fragebögen. Aus Sicht der Bewerbungsratgeber ist dies eher ein Nebenkriegsschauplatz. Ihre Vorschläge erstrecken sich über den gesamten Bewerbungsprozess und umfassen alle Ansatzpunkte zur Manipulation, die sich mit viel Phantasie denken lassen.

Im Folgenden gehen wir zunächst allgemein auf das Phänomen der Selbstdarstellung ein und werden sehen, dass es sich hierbei um ein natürliches Verhalten handelt, dass wir alle in mehr oder minder starker Ausprägung jeden Tag zeigen. Wie bei jedem Verhalten gibt es jedoch auch hier Auswüchse, die Schaden anrichten können. Im Anschluss geht es um Studien, die sich mit der Frage beschäftigen, wie stark die Ergebnisse bestimmter diagnostischer Methoden verfälschbar sind und welche Konsequenzen daraus erwachsen. Zum Schluss wird der Bogen zu einigen Empfehlungen der Ratgeberliteratur geschlagen und die Ergebnisse einer eigenen Studie betrachtet, die sich u. a. mit der Frage beschäftigt, wie Bewerber derartige Ratschläge bewerten und inwieweit sie die vorgeschlagenen Strategien auch tatsächlich umsetzen.

## 2.1 Selbstdarstellung – Das Leben als Bühne

Seit vielen Jahrzehnten beschäftigt sich die sozialpsychologische Forschung mit dem Phänomen der Selbstdarstellung (Bierhoff, 2006; Mummendey, 1995). Es geht dabei um die Frage, ob und wie wir uns aktiv darum bemühen, bei anderen Menschen einen positiven Eindruck zu hinterlassen und –

wenn dies so ist – aus welchen Gründen wir so agieren.

Um die Frage nach dem Ob zu beantworten, vergleicht man in der Forschung beispielsweise das Verhalten von Menschen in öffentlichen vs. privaten Situationen oder lässt Probanden einen Fragebogen zur Selbstbeschreibung anonym vs. nicht-anonym ausfüllen. In aller Regel zeigen sich dabei signifikante Unterschiede. Unser Verhalten sowie unsere Meinungsäußerungen, die anderen Menschen zugänglich sind, fallen in der Regel so aus, dass sie im Auge des Betrachters ein positiveres Licht auf den Menschen werfen. Es hat den Anschein, als wären Menschen im Allgemeinen darum bemüht, bei anderen einen positiven Eindruck zu hinterlassen.

In der einschlägigen Literatur wurden zahlreiche Strategien beschrieben, mit denen wir eine **vor-teilhafte Selbstdarstellung** betreiben können (z. B. Kanning, 2000; Mummendey, 1995):

- die eigenen Leistungen und Fähigkeiten deutlich herausstellen
- als Experte für ein bestimmtes Gebiet auftreten
- anderen Menschen schmeicheln
- freundlich zu anderen sein
- nicht offen sagen, was man denkt
- anderen nach dem Mund reden
- sich entschuldigen und eigene Fehler eingestehen
- sich gegenüber starken Personen als schutzbedürftig darstellen
- sich als vorübergehend krank darstellen, wenn etwas schief gelaufen ist
- anderen Menschen die Verantwortung zuschieben, wenn etwas schief gelaufen ist
- sich an Verhaltensnormen halten.

Die Liste ist bei weitem nicht vollständig. Auch so wird aber deutlich, dass je nach Situation sehr unterschiedliche Strategien zum Erfolg führen können. Manche Strategien, die in Situation A gute Dienste leisten, können in Situation B zum Gegenteil führen. Man denke hier z. B. an einen Mitarbeiter, der seinem Vorgesetzten schmeichelt. Es wird Vorgesetzte geben, bei denen eine solche Strategie zu einer positiveren Bewertung des Mitarbeiters führt, während andere Vorgesetzte dies als Spei-

chelleckerei empfinden und den Mitarbeiter deutlich negativer sehen. Die Vielfalt der Strategien, die jeder aus seinem eigenen Leben kennt, hat den amerikanischen Soziologen Erving Goffman in den 1950er-Jahren zu einem markanten Bild angeregt. Demnach stehen alle Menschen, sobald sie in Kontakt zu anderen treten, auf einer Bühne und spielen Theater (Goffman, 1959). In einem anderen Bild erscheint der Mensch als eine Art Zwiebel, wobei die einzelnen Schalen der Zwiebel verschiedene Selbstdarstellungsstrategien repräsentieren. Je besser wir einen Menschen kennen, desto mehr Schalen fallen ab, bis am Ende vielleicht kaum noch etwas übrig bleibt (Mummendey, 1995).

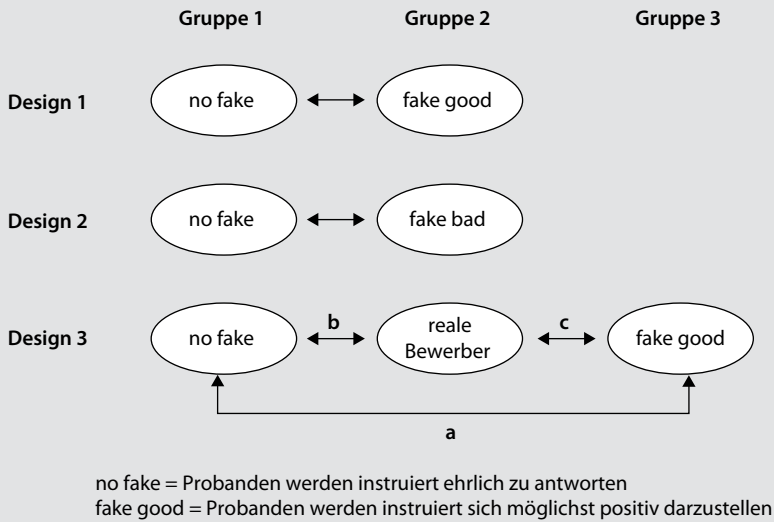
Doch warum verhalten sich Menschen auf diese Weise? In der Forschung werden vor allem **zwei Motive** fokussiert. Zunächst einmal kann die erfolgreiche Selbstdarstellung dem Handelnden die Verwirklichung eigener Ziele ermöglichen. Wer bei seinem Vorgesetzten einen guten Eindruck macht, steigert seinen Einfluss auf dessen Entscheidungen, arbeitet harmonischer mit der Führungskraft zusammen und erhöht seine Chancen auf eine Beförderung. Wer bei einem Bankhaus seriös auftritt, erhält leichter einen Kredit. Wer nicht immer offen eine abweichende Meinung vertritt, muss sich seltener rechtfertigen und erlebt mehr Zuspruch. In der Forschung wird in diesem Zusammenhang vom **Power-Motiv** gesprochen. Es geht im weitesten Sinne darum, etwas für sich zu bewegen und Einfluss nehmen zu können.

Das zweite Motiv liegt mehr im Verborgenen. Es geht darum, den eigenen positiven **Selbstwert** zu sichern (vgl. Kanning, 2000). Die meisten Menschen haben insgesamt ein positives Selbstbild. Dies erreichen sie nicht zuletzt dadurch, dass sie verschiedene kognitive Strategien einsetzen, die es ihnen ermöglichen, ihre Welt immer wieder so zu interpretieren, dass sie selbst positiv dabei abschneiden. Selbstdarstellung ist eine Möglichkeit, dieses »Selbstwertmanagement« (Kanning, 2000) erfolgreich zu betreiben. Dabei speist sich der positive Selbstwert aus Rückmeldungen, die man von anderen Menschen erhält. Wird man beispielsweise bewundert, gelobt oder auch nur von anderen Menschen gemocht, ist dies eine Quelle des Selbstwertes, die u. a. aus erfolgreicher Selbstdarstellung gespeist wird.

Spontan mag vielen Menschen das Prinzip der Selbstdarstellung nicht sonderlich sympathisch sein. Bedeutet Selbstdarstellung nicht, dass man ständig anderen Menschen etwas vorspielt, nie echt ist, sich immer strategisch verhält? Sollten uns Menschen, die immer offen ihre Meinung sagen, nicht viel sympathischer sein?

Denkt man einen Moment lang darüber nach, wendet sich das Blatt. Selbstdarstellung ermöglicht nicht nur dem Einzelnen, bestimmte Ziele zu erreichen und erfüllt eine wichtige Funktion bei der Ausrechterhaltung eines positiven Selbstwerts. Bis zu einem gewissen Grad fördert sie auch das friedfertige Zusammenleben in einer Gemeinschaft, denn Selbstdarstellung bedeutet auch Anpassung an die Normen und Werte eines sozialen Gebildes. Würde man z. B. den Kollegen sagen, was man von ihnen hält, würden unzählige Konflikte ausbrechen. Sich selbst darstellen bedeutet nicht nur Taktieren und Manipulieren, sondern auch Diplomatie und Rücksichtnahme. Die Fähigkeit, sich in einem sozialen Kontext erfolgreich selbst darstellen zu können, zählt daher auch zu den sozialen Kompetenzen eines Menschen (vgl. Kanning, 2009).

Dabei gilt wie immer, dass es auf das **richtige Maß** ankommt. Ein Bewerber, der in einem konservativen Arbeitsumfeld tätig werden will, aber nicht bereit ist, entsprechende Kleidung zu tragen, würde seinem Arbeitgeber letztlich Schaden zuführen. Zu Recht erwartet der Arbeitgeber hier ein Mindestmaß an Selbstdarstellung. Gleiches gilt beispielsweise für den Umgang mit schwierigen Kunden. In diesem Fall ist der Arbeitgeber geradezu darauf angewiesen, dass zukünftige Mitarbeiter im Kundenservice auch erfolgreich eine Rolle spielen können und nicht jedem Kunden sagen, was sie von ihm halten. Ganz anders verhält es sich bei einem Übermaß an Selbstdarstellung. Man denke z.B. an einen Bewerber, der von Beginn an so massiv lügt und manipuliert, dass es schwierig wird, seine Kompetenzen zutreffend einzuschätzen. Ohne Zweifel ist der Bewerber ein Meister der Selbstdarstellung – etwa so wie ein erfolgreicher Heiratsschwindler. Letztlich wird er im Berufsalltag (zumindest auf den meisten Arbeitsplätzen) aber nicht dauerhaft über seine Kompetenzdefizite hinwegtäuschen können und vielleicht sogar Schaden anrichten, da er sich ständig darum bemühen



■ Abb. 2.1 Klassische Untersuchungsdesigns zur Erforschung der Selbstdarstellung in diagnostischen Situationen

muss, Fehler zu vertuschen und eine fragile Fassade aufrechtzuerhalten.

Insgesamt betrachtet ist es mithin nicht schlimm, ja, sogar völlig legitim und natürlich, wenn Bewerber versuchen, sich im Auswahlprozess positiv zu präsentieren. Die Grenze wird überschritten, wenn sie Kompetenzen vorgaukeln, die nicht vorhanden sind, lügen oder gar Dokumente fälschen.

## 2.2 Selbstdarstellung im Bewerbungsprozess

Die Frage, inwieweit Bewerber die Ergebnisse der Untersuchungen absichtlich verfälschen, ist seit Jahrzehnten Gegenstand der Forschung. Die Befunde können aufgrund ihrer Komplexität an dieser Stelle nur in ihren wichtigsten Zügen wiedergegeben werden. In ■ Abb. 2.1 werden drei klassische Untersuchungsdesigns dargestellt.

Im **ersten Fall** werden die Untersuchungsergebnisse von zwei Gruppen verglichen. Verdeutlichen wir uns das Vorgehen am einfachen Beispiel eines Persönlichkeitsfragebogens. Gruppe 1 besteht aus Probanden, die gebeten werden, den Fragebogen

möglichst ehrlich auszufüllen. Gruppe 2 erhält hingegen die Anweisung, ein möglichst gutes Bild von sich abzugeben; es geht also darum, die Ergebnisse so weit wie möglich zum eigenen Vorteil zu verfälschen. Nach der Datenerhebung vergleicht man die beiden Gruppen miteinander und erhält so eine Vorstellung von der maximalen Verfälschbarkeit des Fragebogens. Wird die Untersuchung mit mehreren Fragebögen durchgeführt, so ergibt sich ein Bild davon, welcher Fragebogen wie stark verfälscht werden kann. Dass nicht alle Fragebögen in gleicher Weise verfälschbar sind, liegt u. a. daran, dass die Formulierungen der einzelnen Fragen nicht immer in gleicher Weise offenlegen, welche Antwort besonders erwünscht ist.

Im **zweiten Untersuchungsdesign** tritt an die Stelle der Gruppe, die absichtlich verfälschen soll, eine Gruppe realer Bewerber, die den Fragebogen in einer Bewerbungssituation ausfüllen. Das Ziel ist erneut ein Vergleich der Ergebnisse beider Untersuchungsbedingungen.

Im **dritten Untersuchungsdesign** werden drei Gruppen unterschieden, es handelt sich um eine Kombination der beiden zuvor skizzierten Untersuchungsdesigns. Gruppe 1 wird instruiert, ehrlich zu antworten, bei Gruppe 2 handelt es sich um re-

ale Bewerber und Gruppe 3 umfasst Probanden, die ihre Ergebnisse absichtlich positiv verfälschen. Durch den Vergleich der drei Gruppen erhält man drei wichtige Informationen:

1. Wie stark kann man die Ergebnisse des Fragebogens willentlich zum eigenen Vorteil manipulieren?
2. Wie stark verfälschen reale Bewerber die Befunde?
3. Inwieweit nutzen die Bewerber die Möglichkeiten zur Verfälschung tatsächlich aus?

In der Regel zeigt sich, dass die Bewerber die Möglichkeiten zur Verfälschung nicht voll ausnutzen (Hogan, Barrett & Hogan, 2007; Kanning & Kuhn, 2006). Möglicherweise liegt dies an der berechtigten Furcht, dass übertriebene Selbstdarstellung auffallen könnte. Ein weiterer Grund mag darin zu sehen sein, dass eine sehr starke Verfälschung von vielen Menschen als Widerspruch zum eigenen Selbstbild erlebt werden würde. Wer will sich selbst schon gern als Lügner sehen?

Die meisten Studien setzen das erste Design ein. Dies hat vor allem zwei Gründe: Zum einen stammt das Gros der Studien nicht aus dem Forschungsgebiet der Personalauswahl, d. h. sie beschäftigen sich generell mit dem Phänomen der Selbstdarstellung, ohne dabei ein spezifisches Anwendungsfeld der Diagnostik im Blick zu haben. Zum anderen sind Studien mit realen Bewerbern schwerer zu realisieren; hierzu benötigt man immer einen Partner aus der Praxis, der eine solche Untersuchung überhaupt erst ermöglicht.

Vor dem Hintergrund derartiger Studien und grundlegender Überlegungen stellt sich das Problem der positiven Selbstdarstellung bzw. Verfälschung je nach Untersuchungsmethoden sehr unterschiedlich dar.

**Bewerbungsunterlagen** sind sicherlich in ausgewählten Bereichen leicht so zu manipulieren, dass sie die Realität positiv verzerrt wiedergeben. Hierzu muss man überlegen, wonach der Arbeitgeber sucht und eine passende Selbstbeschreibung im Anschreiben abgeben. Zudem schließt man etwaige Lücken im Lebenslauf, gibt vorteilhaft erscheinende Freizeitbeschäftigungen an und legt ein professionelles Foto bei. Insgesamt achtet man auf ein makelloses Erscheinungsbild der gesamten

Bewerbungsunterlagen. Die Ratgeberliteratur ist bis zum Bersten angefüllt mit einschlägigen Tipps. Studien, die sich mit dem tatsächlichen Ausmaß der positiven Selbstdarstellung bei der Gestaltung von Bewerbungsunterlagen beschäftigen, sind äußerst selten. Eine eigene Studie, deren Ergebnisse im weiteren Verlauf des Kapitels vorgestellt werden, verdeutlicht, dass die meisten Bewerber die eine oder andere Strategien einsetzen, um sich selbst in einem positiven Licht erscheinen zu lassen. Manche der Strategien (z. B. qualitativ hochwertige Fotos) entsprechen einer moderaten Selbstdarstellung, während andere (z. B. sich zur Stelle passende Hobbys ausdenken) einer Lüge gleichkommen. Ein journalistischer Artikel von Stehr (2011) legt den Schluss nahe, dass bis zu 30 % der Mappen nachweislich fehlerhafte Angaben beinhalten.

Beim **Einstellungsinterview** ist die Sachlage komplizierter. Sofern es sich um einfache Selbstcharakterisierungen handelt, ist es vergleichsweise leicht, positiv verzerrte Angaben zu machen und auch schlicht zu lügen. Größer ist die Hürde, wenn der Interviewer nach Details biografischer Fakten fragt oder den Bewerber bittet, zukünftiges Verhalten in konkreten Problemsituationen zu schildern. Zwar kann man auch hier beschönigende Angaben machen, muss aber zumindest eine Vorstellung davon haben, welches Verhalten tatsächlich zielführend ist, um eine gute Figur abgeben zu können. Insofern ist jemand, der eine gute Selbstdarstellung liefert, schon einmal fähiger als jemand, der nicht einmal eine Vorstellung von angemessenen Problemlösestrategien besitzt. Zudem kann der Interviewer durch gezielte Nachfragen allzu oberflächliche Antworten hinterfragen. Noch weniger leicht manipulierbar sind die Antworten auf fachliche Fragen, zumal wenn der Interviewer selbst über ein hohes Maß an Fachkompetenz verfügt und daher ggf. kritisch nachfragen kann. Studien, die sich mit dem tatsächlichen Ausmaß der verzerrten Selbstdarstellung im Interview beschäftigen, sind selten. Eine eigene Studie legt die Vermutung nahe, dass nahezu alle Bewerber in der einen oder anderen Weise versuchen, sich positiv verzerrt zu präsentieren (s. u.). Inwieweit ihnen dies gelingt, ist bislang nicht explizit erforscht worden. Studien, die sich mit der Fehleranfälligkeit der menschlichen Urteilsbildung beschäftigen (► Abschn. 4.7), lassen

allerdings vermuten, dass eine Beeinflussung der Interviewer recht leicht möglich ist.

Die weitaus meisten Studien beschäftigen sich mit der Verfälschbarkeit von Testverfahren. Dabei muss allerdings deutlich zwischen Fragebogen und Leistungstest unterschieden werden. **Leistungstests** sind nicht im eigentlichen Sinne verfälschbar. Man kann sich nicht als intelligenter darstellen als man ist. Wer die Aufgaben eines solchen Tests löst, besitzt ganz offensichtlich die Fähigkeiten dazu. Die sog. »Textknacker-Literatur« vermittelt eine Vertrautheit mit den Aufgabentypen, die ggf. ein schnelleres Einfinden in die Testsituation zur Folge hat. Dies führt bestenfalls dazu, dass die Ergebnisse im Intelligenztest um wenige Punkte ansteigen (Hausknecht et al., 2007). Ein »Einüben« oder »Auswendiglernen« wäre nur dann möglich, wenn die Teilnehmer exakt wissen würden, welche Aufgaben in welcher Reihenfolge eingesetzt werden. In der Realität kommt diese Situation wohl kaum vor. Auch müsste man mitunter weit mehr als 100 Aufgaben inklusive Lösung auswendig lernen.

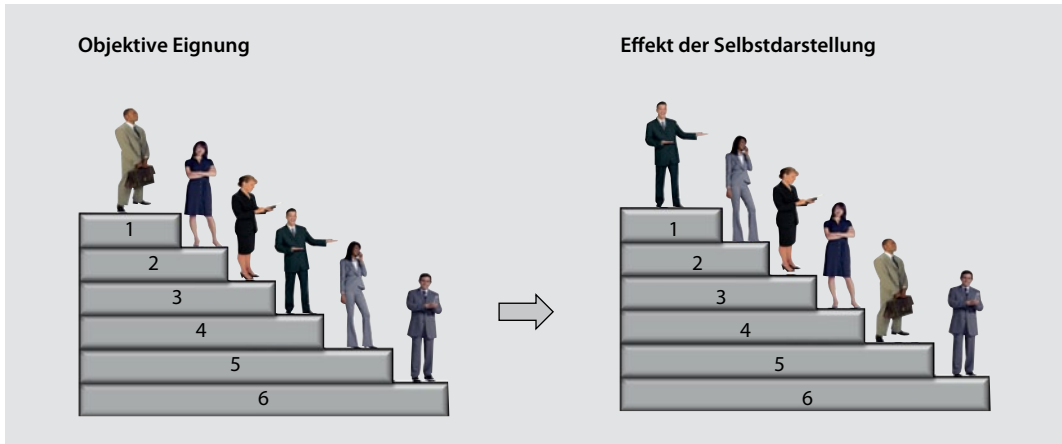
Bei der Verfälschbarkeit von **Persönlichkeitsfragebögen** sieht es deutlich anders aus. In einem Fragebogen zur Selbsteinschätzung kann man ohne große Anstrengung seine Kreuze ein wenig mehr in die Richtung verschieben, die einem vorteilhaft erscheint. Studien, die sich mit solchen Verzerrungen beschäftigen, belegen durchschnittliche Effekte zwischen 0,5 und 0,9 Standardabweichungen (Visweswaran & Ones, 1999), dies entspricht einem mittleren bis großen Effekt (5–9 Punkte auf einer Standardwertskala, 1–2 Punkte auf einer Stanine-Skala). Wohl bemerkt, hierbei handelt es sich nicht um das Ausmaß, in dem Bewerber ihre Ergebnisse tatsächlich verfälschen, sondern um die maximal mögliche Verfälschung (■ Abb. 2.1, Design 1).

Studien zur Selbstdarstellung im **Assessment Center** sind äußerst selten. Prinzipiell ist hier die Selbstdarstellung weitaus schwieriger als bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen, dem Einstellungsinterview und erst recht beim Ausfüllen eines Fragebogens. Bewerber, die sich im AC erfolgreich präsentieren wollen, müssen zunächst wissen, welches Verhalten in einer entsprechenden AC-Übung (z. B. Rollenspiel) von ihnen gefordert wird. Dies ist keineswegs so einfach, wie es auf den ersten Blick erscheint, da in einem guten AC die Kriterien über

die Anforderungen der Stelle festgelegt werden, die der Bewerber kaum oder gar nicht kennt. Dennoch kann man in den meisten Fällen grob ermes sen, welches Verhalten sinnvoll wäre. Dies zu erkennen, setzt allerdings bereits analytische und soziale Kompetenzen voraus, die nicht bei allen Menschen hinreichend ausgeprägt sind. Anders als im Interview oder im Fragebogen reicht das Wissen um vermeintlich richtige Verhaltensstrategien im AC jedoch nicht aus, um eine gute Figur anzugeben. Der Bewerber muss auch in der Lage sein, das gewünschte Verhalten praktisch umzusetzen und dabei z. B. auch flexibel auf das Verhalten der Rollenspieler eingehen. Dies ist ohne tatsächlich vorhandene Kompetenzen nicht möglich. Hinzu kommt schließlich noch die Schwierigkeit, dass der Bewerber sich auch über einen ganzen Tag hinweg in gleicher Weise erfolgreich verstellen müsste. Diese hohe schauspielerische Kunst ist wohl nur wenigen Menschen gegeben. In unserer eigenen Umfrage zeigt sich, dass etwa nur ein Drittel der Bewerber den Versuch unternimmt, im Assessment Center eine Rolle zu spielen, die nicht ihrer eigenen Person entspricht (s.u.). Ob sie dadurch in einem guten AC auch besser abschneiden, ist fraglich.

Das Ausmaß der zu erwartenden Verzerrungen der Befunde hängt also von mehreren Faktoren ab:

- Der **diagnostischen Methode**; nicht jede Methode ist in gleicher Weise anfällig. Besonders leicht möglich sind Verzerrungen bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen und dem Ausfüllen eines einfachen Fragebogens zur Selbstbeschreibung. Im Einstellungsinterview ist die Hürde schon höher, gefolgt vom Assessment Center. Die größte Herausforderung stellen Leistungstests dar.
- Der **Motivation** des individuellen Bewerbers; es ist nicht zu erwarten, dass alle Bewerber in gleicher Weise motiviert sind, sich positiv verzerrt darzustellen. Manche sind an der Stelle weniger interessiert als andere. Die einen können auf ihre tatsächlichen Fähigkeiten mehr vertrauen als andere. Nicht alle können eine stark übertriebene Selbstdarstellung gut mit ihrem Selbstbild vereinbaren.
- Den **Fähigkeiten** der Bewerber; selbst wenn man hoch motiviert ist, das Letzte für sich herauszuholen und die Methode entsprechen-



■ **Abb. 2.2** Verschiebung der Rangplätze aufgrund individuell unterschiedlicher Selbstdarstellungsbemühungen

de Spielräume lässt, muss man hierzu auch in der Lage sein. Wer beispielsweise nicht mal erkennt, welche Antwort in einem Fragebogen erwünscht ist, scheitert letztlich an seiner eigenen Unfähigkeit.

Welche **Probleme** ergeben sich der positiven Selbstdarstellung der Bewerber für den Arbeitgeber? Das Ausmaß des Problems hängt zunächst einmal davon ab, inwieweit die Selbstdarstellungsbemühungen eines Bewerbers nur eine geringfügige Akzentuierung seiner tatsächlich vorhandenen Kompetenzen darstellen oder aber ein weitgehend falsches Bild der Person vermitteln.

Untersuchungen zu Fragebogenmethoden zeigen, dass Bewerber sich im Mittel tatsächlich um eine positiv verzerrte Selbstdarstellung bemühen (z. B. Kanning & Kuhne, 2006; Viswesvaran & Ones, 1999), dass dies aber nicht zu einer Reduzierung der Validität der Fragebogeninstrumente führt (Ones & Viswesvaran, 1998; Ones, Viswesvaran & Reiss, 1996). D. h. man kann mit den Fragebögen gleich gut beruflichen Erfolg prognostizieren, ob die Bewerber nun Selbstdarstellung betreiben oder nicht. Allerdings werden in derartigen Studien lediglich Aussagen über große Stichproben von Bewerbern getroffen. Nicht berücksichtigt wird, dass sich die Bewerber im Ausmaß ihrer Selbstdarstellungsbemühungen mitunter stark unterscheiden. Dies wiederum führt dazu, dass sich die Rangordnung der Bewerber verändert (■ Abb. 2.2). Auf der

linken Seite der Abbildung ist die Rangordnung von sechs Bewerbern hinsichtlich ihrer objektiven Eignung für die ausgeschriebene Stelle dargestellt. Ist nur eine einzige Stelle zu besetzen, müsste in diesem Beispiel der Herr mit der Aktentasche eingestellt werden. Leider ist diese objektive Rangordnung nicht bekannt, lediglich die Ergebnisse der Untersuchungen, die mitunter verzerrt sein können, liegen vor. Nicht jeder der sechs Kandidaten ist im Beispielfall in gleicher Weise bemüht, sich positiv darzustellen. Der Herr im schwarzen Anzug ist diesbezüglich sehr viel aktiver als der leistungsstärkste Bewerber. Hierdurch wiederum verändert sich die Rangfolge und der eigentlich viertplatzierte Bewerber rückt auf den ersten Platz vor. In diesem Fall würde der Arbeitgeber also eine Fehlentscheidung treffen und nur den viertbesten Kandidaten einstellen. Das Problem ist umso geringer, je mehr Stellen zu besetzen sind. Würde das Unternehmen z. B. sechs Mitarbeiter einstellen, wäre der Effekt der Verzerrung irrelevant, da nun die Rangordnung innerhalb der Gruppe der Bewerber nicht mehr entscheidend für die Auswahl ist.

Dem Arbeitgeber stehen zahlreiche Möglichkeiten zur Verfügung, um mit dem skizzierten Problem umzugehen (vgl. Kanning 2004; 2011a):

- verstärkter Einsatz von Methoden, die weniger anfällig sind (z. B. Leistungstests)
- Entwicklung bzw. Auswahl von Fragebögen, die weniger leicht verfälschbare Fragetypen einsetzen



- Messung des Ausmaßes der Selbstdarstellung durch einen zusätzlichen Fragebogen, um extreme Selbstdarsteller zu identifizieren
- Steigerung der Mindestanforderungen
- Festlegung einer oberen Grenze der Messwerte, die noch akzeptabel erscheint
- Aufklärung der Bewerber, dass zu starke Selbstdarstellung nicht sinnvoll ist

Wir sehen: Das Problem der Selbstdarstellung in der Personalauswahl ist sehr viel komplexer als es auf den ersten Blick scheinen mag. Das Problem ist insgesamt betrachtet kleiner als man denkt, allerdings setzt dies voraus, dass die Verantwortungsträger in den Personalabteilungen auch tatsächlich professionell geschult sind und diagnostische Methoden fachkompetent entwickeln und einsetzen. Dass dies in der Realität leider nicht immer gegeben ist, zeigen die Ausführungen in ► Kap. 4.

## 2.3 Verbreitung konkreter Bewerberstrategien

Im Rahmen einer eigenen Studie wurden insgesamt mehr als 1000 Personen zu ihren Erfahrungen im Bewerbungsprozess befragt (► Kap. 6). Unter anderem ging es dabei um konkrete Strategien, wie sie in der Ratgeberliteratur vorgeschlagen werden. Gefragt wurde zum einen danach, ob den Betroffenen die Strategien sinnvoll erscheinen, zum anderen, ob sie entsprechende Strategien in ihren eigenen Bewerbungsverfahren eingesetzt haben. Nachfolgend werden die Ergebnisse derjenigen 625 Probanden dargestellt, deren letzte Bewerbung nicht länger als fünf Jahre zurücklag.

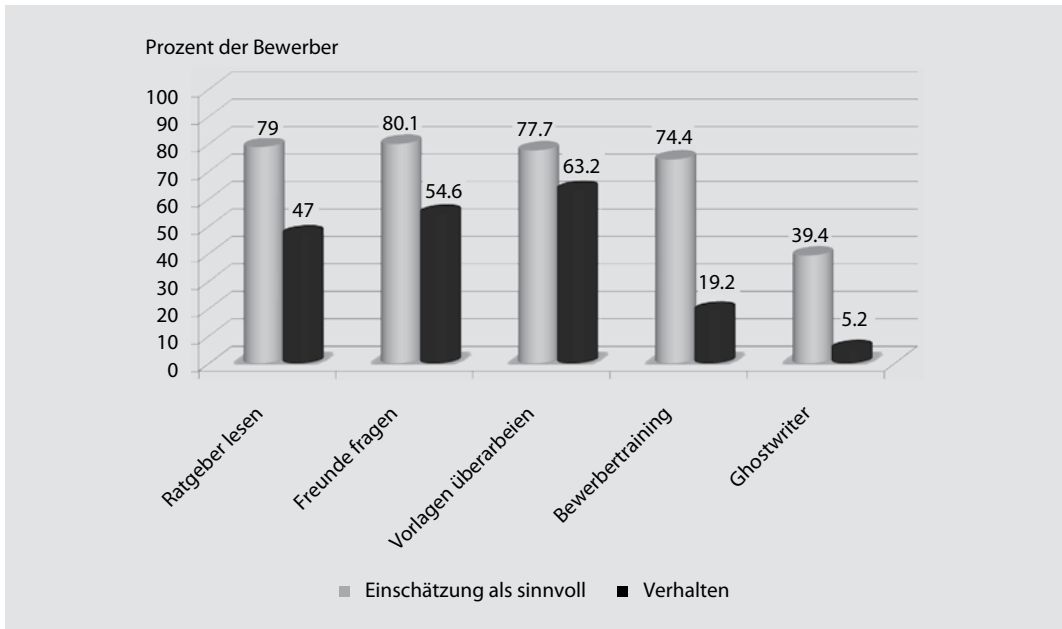
Schauen wir uns zunächst die Befunde zur **Bewerbung** bzw. zu den **Bewerbungsunterlagen** an. Neben der klassischen Bewerbung, mit der man auf eine bereits ausgeschriebene Stelle reagiert, werden in der Ratgeberliteratur drei alternative Wege beschrieben: Initiativbewerbung, die Hinterlegung der eigenen Daten auf einer Online-Plattform sowie die Gestaltung einer eigenen Bewerberhomepage. Die Präferenzen der Bewerber sind hier sehr eindeutig. 75 % haben bereits selbst einmal zu Initiativbewerbungen gegriffen, um ihre Chancen auf einen Arbeitsplatz zu erhöhen. Über die tatsächli-

chen Erfolgsaussichten einer solchen Strategie ist bislang nichts bekannt. Fast 55 % stellen ihre Daten auf einer Online-Plattform ein, während nur 4,5 % eine eigene Bewerberhomepage haben. Hierin spiegelt sich zum einen die technische Versiertheit der Bewerber, zum anderen aber auch wohl die Effizienz der Strategien wider. Der Aufwand zur Gestaltung einer eigenen Bewerberhomepage ist insbesondere für Ungeübte extrem hoch, zumal er den herkömmlichen Bewerbungsprozess nicht ersetzt, sondern allenfalls begleitet. Zunächst einmal muss ein Arbeitgeber ja auf die Homepage aufmerksam gemacht werden, ehe sie ihre potenzielle Wirkung entfalten kann. Dies geschieht letztlich über eine klassische Bewerbung per Post bzw. E-Mail oder aber über einen entsprechenden Link auf einer Online-Plattform. Online-Plattformen bieten den Arbeitgebern hingegen auch ohne vorherige Kenntnis des Bewerbers die Möglichkeit, dessen Daten zu finden.

Befragt nach ihren Wünschen, geben fast 53 % an, dass sie ihre Bewerbung gern per E-Mail einreichen würden, während nur noch 27 % die klassische Papiermappe bevorzugen. Die verbleibenden 20 % präferieren Online-Bewerbungsformulare, in die man ohne viel formalen Aufwand seine Daten eingeben kann. Hierin spiegelt sich der seit einigen Jahren zu beobachtende Trend zur elektronischen Bewerbung wider. Letztlich ist diese Entwicklung für beide Seiten – Bewerber und Arbeitgeber – vorteilhaft. Große Unternehmen sind sogar schon einen Schritt weiter als die Bewerber. Eine Befragung von 171 großen deutschen Unternehmen durch Weitzel et. al. (2012) ergab, dass 40,7 % E-Mail-Bewerbung präferieren, 23,9 % klassische Papierbewerbung bevorzugen und 34,5 % Online-Bewerbungsformulare einsetzen.

■ Abb. 2.3 gibt einen Überblick, wie sich die Bewerber auf einen Bewerbungsprozess vorbereiten, bzw. wie sinnvoll ihnen die verschiedenen **Möglichkeiten zur Vorbereitung** erscheinen. Der überwiegenden Mehrheit erscheint es sinnvoll, vor einer Bewerbung Freunde und Bekannte zu fragen, Ratgeberliteratur zu lesen, Bewerbungsvorlagen zu überarbeiten oder ein Bewerbertraining zu absolvieren. Lediglich knapp 40 % glauben an den besonderen Nutzen eines Ghostwriters. Aus Sicht der Ratgeberliteratur kann dieses Ergebnis nur bedingt



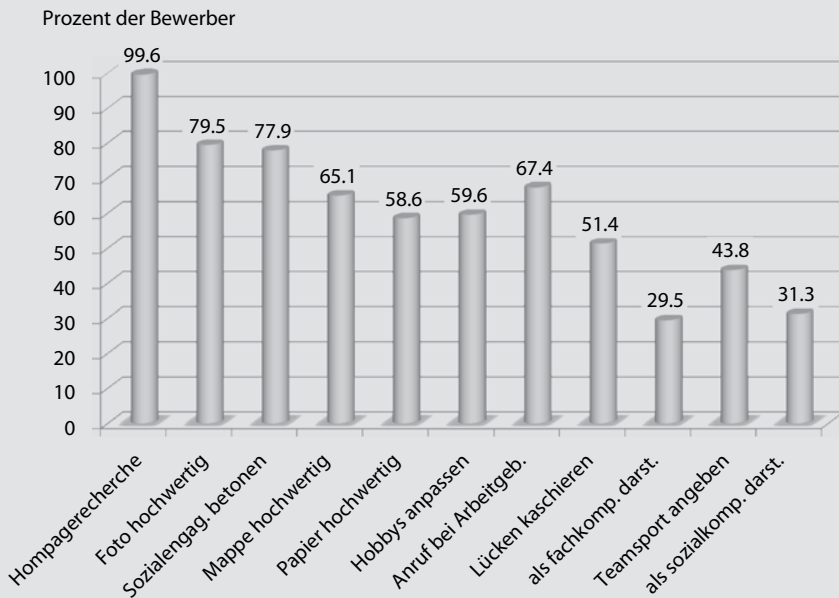


■ Abb. 2.3 Vorbereitung auf den Bewerbungsprozess

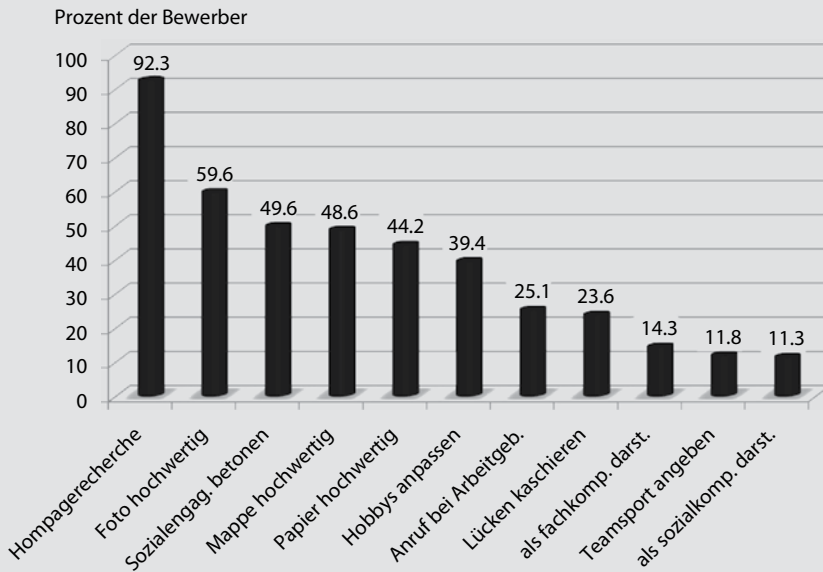
erfreuen. Freunde und Bekannte – also im Grunde genommen Laien im Bewerbungsgeschäft – werden scheinbar für ebenso kompetent gehalten wie die tatsächlichen oder vermeintlichen Bewerbungsprofis. Mehr noch, die Verfassung der Bewerbungsunterlagen durch einen (selbst ernannten) Bewerbungsprofi fällt bei der Mehrheit der Befragten durch. Offenbar glaubt man daran, dass die Unterlagen eine persönliche Note besitzen sollten, um erfolgreich zu sein. Hier muss die Marketingmaschinerie der Ratgeberzunft noch einiges an Arbeit leisten. Betrachtet man nicht die Meinung der Befragten, sondern wirft einen Blick auf die tatsächliche Anwendung der Strategien, so treten die Unterschiede zwischen den fünf Strategien noch sehr viel deutlicher zu Tage. An erster Stelle der Bewerberstrategien steht das Überarbeiten vorgefertigter Bewerbungsunterlagen, wie man sie heute in Internet hundertfach finden kann (► Kap. 1). Die Beraterzunft ist hier durchaus gespalten. Während die einen mit entsprechenden Vorlagen ihre Brötchen verdienen, stehen manche ihrer Kollegen diesem Treiben sehr skeptisch gegenüber – u. a. vielleicht auch, weil sie als Ghostwriter arbeiten. Die Bewerber präferieren mithin eine Strategie, die wenig Aufwand bedeutet und zugleich geringe Kosten

verursacht. Der Rat von Freunden/Bekannten wird häufiger gesucht als der Rat der Literatur, wobei entsprechende Publikationen immerhin in fast 50 % der Fälle genutzt werden. Bedenkt man die Anzahl der Bewerber insgesamt, so lassen sich hier für etablierte Anbieter gute Umsätze erzielen. Bewerbertrainings und insbesondere die Dienste der Ghostwriter fallen in der Gunst der Kunden weitgehend durch, wahrscheinlich, weil sie mit einigem Aufwand und auch höheren Kosten verbunden sind. Nur 13,4 % der Befragten geben übrigens an, sich in keiner Weise auf die Bewerbung vorzubereiten und gleich zur Tat zu schreiten. Glaubt man den Einschätzungen der Ratgeber, dürften sie nur mit Zufallstreffern rechnen, sofern es sich nicht um Naturtalente handelt, die vielleicht ihr Geld leichter auf der Ratgeberseite verdienen könnten. Andererseits könnte die Kenntnis wirkungsvoller Bewerbungsstrategien auch schon so weit zur Allgemeinbildung bestimmter Altersgruppen gehören, dass sie die wichtigen Dinge bereits wissen, ohne sich explizit vorbereiten zu müssen.

Der Ratgeberliteratur entnehmen wir (mindestens) 13 Punkte, die ein ebenso aufgeklärter wie erfolgshungriger Bewerber beherzigen sollte. ■ Abb. 2.4 und ■ Abb. 2.5 verdeutlichen, inwieweit



■ Abb. 2.4 Wahrgenommene Sinnhaftigkeit von Strategien zur Gestaltung der Bewerbungsunterlagen



■ Abb. 2.5 Umsetzung von Strategien zur Gestaltung der Bewerbungsunterlagen

Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Eine wirtschaftspsychologische Analyse

Kanning, U.P.

2015, X, 221 S. 66 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-45552-4