

Eberhardt Hofmann

Erfolgreich bewerben auf Augenhöhe

Ein etwas anderer
Praxisleitfaden für Bewerber



Springer Gabler

Erfolgreich bewerben auf Augenhöhe

Eberhardt Hofmann

Erfolgreich bewerben auf Augenhöhe

Ein etwas anderer Praxisleitfaden
für Bewerber

Eberhardt Hofmann
Friedrichshafen
Deutschland

ISBN 978-3-658-17835-2
DOI 10.1007/978-3-658-17836-9

ISBN 978-3-658-17836-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

1	Absurditäten	1
1.1	Die Situation	1
1.2	Die Bewerbungsratgeber	3
1.3	Die Sicht der Bewerberatgeber auf die Personaler	6
1.4	Untersuchungen zur Realität der Personalauswahl	6
1.5	Erfindung neuer Generationen:	10
1.6	Fazit	12
	Literatur	14
2	Die Tätigkeitsstruktur	15
2.1	Die Struktur persönlicher Orientierungen und die Struktur von Aufgaben	15
2.2	Die RIASEC-Faktoren	16
2.3	Der RIASEC-Code der Person	20
2.4	Der RIASEC-Code der Tätigkeit	23
2.5	Praktische Anwendung	24
2.6	Erfassung der RIASEC-Struktur im Gespräch	25
	Literatur	28
 Teil I Wichtigere und unwichtigere Faktoren bei der Jobwahl		
3	Das engere soziale Umfeld	33
3.1	Grundtypen von Gruppenmodellen	33
3.1.1	Beschreibung der idealtypischen Modelle	34
3.2	Diagnose: Was ist Ihre Idealvorstellung von einem Team?	35
3.3	Stärken und Schwächen der jeweiligen Gruppenarten	39
3.4	Was heißt „teamfähig“?	42
3.5	Erfassung der Teamsituation im Gespräch	42
	Literatur	43
4	Die Person des Vorgesetzten	45
4.1	Was ist ein Verhaltens- und Kommunikationsstil?	45
4.2	Beschreibung der Verhaltens- und Kommunikationsstile	51

4.2.1	Der im Zweifelsfall eher zu selbstbezogene Verhaltens- und Kommunikationsstil	51
4.2.2	Der im Zweifelsfall eher zu dramatisierende Verhaltens- und Kommunikationsstil	55
4.2.3	Der im Zweifelsfall eher zu gewissenhafte Verhaltens- und Kommunikationsstil	57
4.2.4	Der im Zweifelsfall eher zu lässig-kritische Verhaltens- und Kommunikationsstil	59
4.2.5	Der im Zweifelsfall eher zu rational-distanzierte Verhaltens- und Kommunikationsstil	62
4.2.6	Der im Zweifelsfall eher zu kooperative Verhaltens- und Kommunikationsstil	63
4.2.7	Der im Zweifelsfall eher zu sensibel-vermeidende Verhaltens- und Kommunikationsstil	65
4.3	Quercheck	66
4.4	Abgrenzungen der Stile zueinander	67
4.5	Erkennen der Stile im Gespräch	68
4.5.1	Die Anwendung der obigen Beschreibungen	69
4.5.2	Das Interaktionsgefühl	69
4.5.3	Interaktionstests	70
4.5.4	Feedback	71
	Literatur	72
5	Das Vorstellungsgespräch	73
5.1	Schwierigkeiten bei der Informationsgewinnung im Gespräch	74
5.1.1	Unklare Anforderungen	74
5.1.2	Verwendung wohlfeiler Begriffe	74
5.1.3	Personal-Marketing	75
5.2	Relevante Fragearten	76
5.3	Nachfragen	83
5.4	Der Mikroprozess der Informationsgewinnung	85
5.5	Automatisches Auffinden von Nicht-Information	90
5.5.1	Universalquantifizierungen	92
5.5.2	Nominalisierungen	93
5.6	Praktische Konsequenzen	95
	Literatur	96
 Teil II Auswahlverfahren		
6	Assessment Center	99
6.1	Was ist ein Assessment Center?	99
6.1.1	Was passiert inhaltlich bei einem Assessment Center?	101

6.1.2	Der zentrale methodische Schritt des Assessment Centers	104
6.2	Geschichte des Assessment Centers	106
6.3	Assessment Center Training	109
6.3.1	Was kann ein Assessment Center-Training leisten?	112
6.4	Identifikation von Blendern	114
6.5	Semantische Differenziale	115
	Literatur	116
7	Drehen Sie den Spieß um!	117
7.1	Bewertungskriterien für Assessment Center (AC)	118
7.1.1	Anforderungsbezug	118
7.1.2	Kriterien und Übungen	119
7.1.3	Verhaltensbeschreibungen für die Beurteilungsskalen	119
7.1.4	Beobachterschulung	119
7.1.5	Vorinformationen für die Beobachter	120
7.1.6	Der Inhalt des AC, die Übungen	120
7.1.7	Rollenspiele	120
7.1.8	Kontakt zu den Bewerbern außerhalb der Übungen	121
7.1.9	Auswertung des Assessment Centers	121
7.2	Bewertungskriterien für Testverfahren	123
7.2.1	Teststatistik	124
7.2.2	Gütekriterien von Testverfahren	125
7.2.3	Nebenkriterien	127
7.2.4	Mindestwerte für teststatistische Kennwerte	128
7.2.5	Wie brauchbar sind einzelne Verfahren?	128
7.2.6	Leistungstests	129
7.2.7	Persönlichkeitstests	130
7.2.8	Wie kann man als Laie die Brauchbarkeit von Tests beurteilen? . .	131
7.2.9	Unbrauchbare (Ersatz-)Kriterien	133
7.2.10	Was können Sie als externer Bewerber tun?	136
	Literatur	136

Teil III Auswertung

8	Zusammenstellung und Auswertung der Informationen zur Stelle	141
8.1	Die Struktur der Tätigkeit und die Struktur der eigenen Präferenzen	142
8.1.1	Profilvergleich	142
8.1.2	Betrachtung der Präferenz- und der Aversionspole	143
8.2	Das vorherrschende Teammodell und die eigene Teampräferenz	144
8.3	Die Beziehung zum potenziellen Vorgesetzten	146
8.4	Die vom potenziellen Arbeitgeber angewandten Verfahren	150
8.5	Quellen der Frustration	150

8.6 Gesamteinschätzung	151
Literatur	151
9 Ruhig bleiben in Auswahlssituationen	153
9.1 Wie verändert sich unser Körper in Stresssituationen?	153
9.2 Bedrohungen früher und heute	156
9.3 Folgen der Nichtpassung	156
9.4 Veränderung der Stressreaktion	158
9.5 Blitzentspannung mittels Atmung	158
9.5.1 Funktion der Atmung	159
9.5.2 Sinn der Atmungskontrolle	159
9.5.3 Hauptarten der Atmung	160
9.5.4 Techniken zur Veränderung der Atmung	162
9.5.5 Technik: Verzögertes Einatmen	162
9.5.6 Technik: Bauchatmung	163
9.5.7 Anwendung der Techniken in Auswahlssituationen	164
9.6 Blitzentspannung mittels Muskulatur	164
9.6.1 Das Prinzip der muskulären Abreaktion	166
9.6.2 Vorübungen zur muskulären Blitzentspannung	167
9.6.3 Der Einsatz muskulärer Blitzentspannung in Auswahlssituationen ..	170
9.7 Die Kombination von Atmung, muskulären Techniken	172
9.7.1 Auswahl der beabsichtigten Techniken	173
9.7.2 Kombinationen der ausgewählten Techniken	174
Literatur	174

Teil IV Zusätzliche Aspekte

10 Kommunikation über die Bewerbung und über die berufliche Entwicklung	177
10.1 Das Grundmodell der Kommunikation	177
10.2 Erweiterungen des Modells	180
10.3 Die Bedeutung des Kommunikationsmodells für Bewerbung und berufliche Entwicklung	182
10.4 Fazit	185
Literatur	185
11 Zusammenfassung	187
Literatur	187

Einführung und Überblick

Das vorliegende Buch ist ein „Anti-Ratgeber“, der vor Ratgebern warnt. Es versteht sich als eine Anleitung dafür, im Rahmen einer Bewerbung zu einem vernünftigen Gespräch zurückzukommen.

Was haben Theater- und Personalauswahl gemeinsam?

Beide führen eine „Vorstellung“ auf.

- Wollen Sie Ihre Bewerbungsunterlagen so optimieren, dass diese auf so gut wie jede Stelle optimal passend erscheinen?
- Wollen Sie lernen, überzeugend darzulegen, dass Ihr ganzes bisheriges Leben ganz genau auf die zu besetzende Stelle ausgerichtet war, für die Sie sich bewerben?
- Wollen Sie die tatsächlich besten Antworten auf die ausgefeiltesten Arbeitgeberfragen erfahren?
- Wollen Sie wissen, wie man in einem Assessment Center mit Sicherheit bestehen kann?
- Wollen Sie eine todsichere Strategie, wie Sie jeden Test bestehen?
- Wollen Sie erfahren, wie die ultimative Bewerbungsstrategie aussieht?
- Wollen Sie eine Anleitung dazu, wie Sie jede Stelle, die Sie gerne hätten, ergattern können?

Dann wird Ihnen dieses Buch nicht behilflich sein können (nebenbei bemerkt: Auch andere Bücher können das nicht, sie behaupten es lediglich).

Wenn Sie sich jedoch:

- in strukturierter Form Gedanken über einige zentrale Aspekte Ihrer Passung zu einer potenziellen Stelle machen möchten,
- auf Augenhöhe mit dem potenziellen Arbeitgeber vernünftig über die Charakteristiken der zu besetzenden Stelle unterhalten möchten,
- lernen möchten, wie Sie aus Allgemeinplätzen Information destillieren können,
- Ihr Licht in einem Assessment Center oder in einem anderen Testverfahren nicht unter den Scheffel stellen, aber auch nicht blenden möchten,

dann kann Ihnen dieses Buch vielfach behilflich sein.

Das vorliegende Buch ist ein „Anti-Ratgeber“, der vor Ratgebern warnt. Es versteht sich als eine Anleitung dafür, im Rahmen einer Bewerbung zu einem vernünftigen Gespräch zurückzukommen. Das ist heute nicht selbstverständlich. Unzählige Bewerbungsratgeber und einige weitere Absurditäten, die in [Kap. 1](#) beschrieben sind, haben zu einer kuriosen Situation geführt, der sich Bewerber (und auch Arbeitgeber) derzeit gegenübersehen. Manfred Lütz beschreibt in seinem Buch „Bluff“ diese Situation folgendermaßen:

Es wird deutlich, dass die in Deutschland stattfindenden Bewerbungsgespräche in der Zwischenzeit reine Kunstprodukte sind, deren Produzenten viel dabei verdienen, erwachsene Menschen wider Willen eine Komödie aufführen zu lassen, die vor allem eins vermeidet: dass beide Teile sich wirklich kennenlernen. (Lütz, 2012)

Die Wahl der richtigen Tätigkeit stellt insbesondere den Berufsanfänger vor Probleme, auch Intelligenz schützt dabei nicht vor Fehlgriffen. Albert Einstein begann seine berufliche Tätigkeit mit einer Stelle im Patentamt in Bern als „Technischer Experte 3. Klasse“. Das war so ziemlich der falscheste Platz, den er sich aussuchen konnte. Nach drei Jahren verließ er diesen Arbeitsplatz todunglücklich. Diese Jahre hätte er sicherlich glücklicher und produktiver verbringen können. Wie konnte das passieren? Er hat entweder keine oder die falschen Kriterien zur Wahl der Tätigkeit verwendet. In seinem Fall wäre eine Analyse der Tätigkeit nach dem Schema, das in [Kap. 2](#) vorgestellt wird, wohl besonders hilfreich gewesen. Aber die entsprechende Systematik dazu wurde erst Jahrzehnte später entwickelt.

Das Beispiel Einstein zeigt anschaulich, dass Nachdenken und Intelligenz allein nicht automatisch zu einer geglückten Jobwahl führen. Hilfreicher ist es dabei, sich aus dem Fundus der Erfahrungen anderer Personen und der Forschung zu bedienen, die zu diesem Thema einiges zu sagen hat. Um Ihnen die schmerzvollen Erfahrungen der „trial and error“-Strategie zu ersparen und den Weg der Erfahrung etwas abzukürzen, sind in diesem Buches die relevanten Kriterien zur Wahl der passenden beruflichen Tätigkeit beschrieben.

Das Buch ist folgendermaßen aufgebaut: In [Kap. 1](#) werden einige Absurditäten aufgezeigt, denen man zwangsläufig begegnet, wenn man sich mit den Themen Bewerbung, Bewerbungstraining und Bewerbungsratgeber beschäftigt. Dies belegt noch einmal die von Manfred Lütz beschriebene Situation. In Teil 1 des Buches wird der Frage nachgegangen, welches die typischen Kriterien sind, die Bewerber, insbesondere Berufsanfänger, bei der Berufswahl anlegen und ob diese Kriterien tatsächlich zielführend sind (Sie vermuten wahrscheinlich schon, dass dies nicht immer die brauchbarsten Kriterien sind). Die wirklich entscheidenden Kriterien hierbei werden in den drei darauf folgenden Kapiteln beschrieben. In [Kap. 2](#) geht es um die Tätigkeitsstruktur der zu erwartenden Aufgabe, in [Kap. 3](#) wird das engere soziale Umfeld am potenziellen Arbeitsplatz thematisiert und in [Kap. 4](#) geht es um die Qualität der Beziehung zum potenziellen Vorgesetzten. Teil 2 des Buches beschäftigt sich mit Auswahlverfahren, insbesondere mit dem Vorstellungsgespräch ([Kap. 5](#)) und dem Assessment Center ([Kap. 6](#)). In [Kap. 5](#) geht es nicht um die Frage, welche Antworten auf die Fragen des Interviewers wirklich gut und richtig sind, sondern darum, relevante Informationen zur zukünftigen Stelle in einem Gespräch

zu erhalten. Gegenstand von [Kap. 6](#) ist es nicht, sich in einem Assessment Center besser zu „verkaufen“, als man eigentlich ist, sondern darum, sich nicht unter Preis zu verkaufen, die eigenen Fähigkeiten auch zeigen zu können und was dabei in einem Assessment Center hinderlich sein kann. Teil 3 beinhaltet Verfahren, mit denen ein Bewerber den zukünftigen Arbeitgeber und eine zukünftige Stelle beurteilen kann. Dazu wird in [Kap. 7](#) der Spieß einfach umgedreht, indem man sich als Bewerber Gedanken zum Auswahlsystem des potenziellen Arbeitgebers macht und dabei die Gütekriterien der einzelnen Verfahren zur Personalauswahl als Kriterium für die Seriosität der Personalauswahl nimmt. In [Kap. 8](#) wird dann die gesamte Information systematisch zusammengestellt, um abschließend zu einer Bewertung der Passung der entsprechenden Stelle zu den eigenen Vorstellungen zu kommen. In Teil 4 schließlich geht es in [Kap. 9](#) um Techniken zur Kontrolle der Anspannung in Auswahl Situationen und in [Kap. 10](#) um die Kommunikation über berufliche Entwicklungen.

Literatur

Lütz, M. (2012). *Bluff*. München: Droemer Knaur.

Zusammenfassung

Zum Einstieg in das Thema dieses Buches werden einige Absurditäten beschrieben, mit denen man sich als Bewerber und auch als Personaler konfrontiert sieht, wenn es um die Frage der Passung eines Bewerbers zu einer Stelle geht. Nach einer Beschreibung dieser teilweise seltsam anmutenden Situation wird versucht, deren Entstehen zu erklären. Eine wesentliche Ursache liegt dabei in der speziellen Sichtweise der Bewerberberater und in der oftmals mehr als fraglichen Qualifikation derjenigen, die solche Ratgeber schreiben. Dabei orientiere ich mich zu einem guten Teil an der Analyse von Kanning (2015).

1.1 Die Situation

In diesem Abschnitt geht es darum, die Situation zu beschreiben, der man sich als Bewerber, aber auch als Personaler gegenüber sieht und mit der man zurechtkommen muss.

Während es in früheren Zeiten einmal in einem Vorstellungsgespräch darum ging, die Vorstellungen des Bewerbers mit denen des Arbeitgebers abzugleichen, hat sich die Situation in der heutigen Zeit anscheinend komplett gewandelt. Heute scheint es nur noch darum zu gehen, sich als Bewerber und auch als Arbeitgeber unverhältnismäßig gut darzustellen, deutlich besser, als man „eigentlich“ ist. Als Unternehmen hat man dann vermeintlich ein gutes Personalmarketing betrieben, als Bewerber ein ebenso erfolgreiches Selbstmarketing. Überhaupt scheint sich der Bewerbungsprozess zu einer Disziplin des Marketings zu entwickeln. Die eigentliche Intention – zu prüfen, ob man als Unternehmen und Bewerber zueinander passt – scheint dabei fast in Vergessenheit zu geraten. Diese Situation erzeugt viele Probleme, man redet im Vorstellungsgespräch weniger über relevante Inhalte, als dass man Floskeln austauscht.

Selbst wenn es dem Bewerber gelingt, sich als deutlich kompetenter darzustellen, und es auch dem Unternehmen gelingt, sich für den Bewerber deutlich attraktiver darzustellen, als es in Wirklichkeit ist, was ist dann gewonnen? Das Unternehmen merkt irgendwann, dass es einen Blender eingestellt hat, der Bewerber ist sehr schnell überfordert: Wem wäre geholfen? Es würden ganz im Gegenteil die Grundlagen dafür gebildet, dass sich eine Problematik, die sich umgangssprachlich und unpräzise mit Burn-out bezeichnen lässt, absehbar entwickeln würde.

Kanning (2015) beschreibt die Situation folgendermaßen:

Wer sich zum ersten Mal in seinem Leben als Bewerber versucht, könnte meinen, es ginge im Bewerberprozess um den Austausch von Informationen zur Anbahnung eines hoffentlich zufriedenstellenden Arbeitsverhältnisses. Auf der einen Seite steht ein Unternehmen, das alle Wünsche und Rahmenbedingungen offen darstellt, und auf der anderen Seite ein Bewerber, der seine Interessen und Kompetenzen in die Waagschale legt. Wirft ein solchermaßen naiver Bewerber nun einen Blick auf die Ratgeberliteratur, wandelt sich sein Blick schlagartig. Oft wird schon auf den ersten Seiten deutlich, dass es sich bei dem Bewerbungsprozess eigentlich um ein Spiel handelt, bei dem es darum geht, einen Gegner zu besiegen. Gewinnen wird am Ende der, der sich strategisch besser positioniert und taktisch geschickter agiert. Die wichtigste und gleichzeitig grundlegendste Rolle, des Bewerbers, die sich in jedem Ratgeber wiederfindet, beschreibt den Bewerber als Marketingstrategen. Bewerben bedeutet demnach immer, dass man Werbung für sich betreibt.

Glaubt man der Ratgeberliteratur, so muss nahezu jeder, der sich in die Bewerbungsarena begibt, vor allem eine Rolle perfekt spielen – der Bewerber quasi als Trickbetrüger. Im Grunde genommen lebt die ganze Szene davon, dass man den Bewerbern verrät, wie sie ihre Bewerbungsunterlagen, ihr Auftreten im Einstellungsinterview oder das Ankreuzverhalten in einem Persönlichkeitsfragebogen manipulieren. Der Lebenslauf muss vom Bewerber für jede Stelle neu angepasst werden, damit es so aussieht, dass die eigene Biographie nur darauf hinausgelaufen wäre, bei dem potenziellen Arbeitgeber zu arbeiten. Letztendlich geht es scheinbar darum, alles so zu manipulieren, als liefe das gesamte bisherige Leben auf eine Stelle zu. Ohne die Stelle wäre das eigene Leben sinnlos und die Firma würde ihren potenziell besten Mann verlieren. (...) Bewerber verhalten sich im Vorstellungsgespräch nicht „natürlich“, nicht „spontan“, sondern in einer mehr oder weniger verzerrten Weise, die an ihren Vorstellungen von einem Vorstellungsgespräch orientiert sind. Diese Vorstellungen von einem Vorstellungsgespräch stammen oft (aus Ermangelung anderer Quellen) aus Bewerberratgebern. Der Bewerber versucht, sich nicht realistisch, sondern „optimal“ darzustellen.

Schon bei der Erstellung der Unterlagen kann man offensichtlich aus Sicht der Bewerberratgeber große Fehler begehen. Hesse und Schrader schreiben: „Ihr Anschreiben zeigt dem Arbeitgeber schwarz auf weiß, wie Sie später arbeiten: ob sorgfältig oder nachlässig, organisiert oder chaotisch, verschnörkelt oder logisch.“

(Quelle: Homepage Hesse und Schrader, www.hesseschrader.de, Zugriff: Juni 2016). Wie das konkret aussehen sollte, wird nicht näher erläutert. Braucht es aber auch nicht, denn man findet z. B. auf www.Bewerbungsratgeber.de 130 fertige Anschreiben plus Vorlagen für Lebensläufe, man muss eigentlich nur noch auswählen und nicht einmal mehr abschreiben, es reicht, die Copy-and-paste-Funktion zu beherrschen. Der Lebenslauf sollte dann möglichst noch mit einem Zitat aufgepeppt werden, das auch gleich mitgeliefert wird, wie z. B.:

- Wer aufhört, besser zu werden, hört auf, gut zu sein.
- Jeder Tag ohne ein Lächeln ist ein verlorener Tag.
- Nicht der Wind, das Segel bestimmt die Richtung.
- Man kann niemanden überholen, wenn man in seine Fußstapfen tritt.

Außerdem gibt es „Übersetzungstabellen“, mit denen man vermeintliche „Macken“ im Lebenslauf euphemisieren können soll.

Für eine Lücke im Lebenslauf wird z. B. empfohlen, sie umzulabeln als:

- Berufliche Neuorientierung
- Selbststudium
- Interkulturelle Erfahrung
- Selbstständige Tätigkeit
- Führung der Familie
- Mitarbeit im elterlichen Betrieb

Ratgeber scheinen davon auszugehen, dass fast jeder Mensch für fast jede Stelle geeignet ist. Sofern dies nicht der Fall ist, schlüpft der Bewerber flugs in die Rolle eines Heiratsschwindlers. Es ist erstaunlich, wie diese heute anscheinend genauso dominante wie absurde Idee des gegenseitigen Blendens in die Welt kam. Den Hauptbeitrag hierzu haben wohl die Bewerberratgeber geleistet, daher lohnt es sich, diese etwas näher zu betrachten.

1.2 Die Bewerbungsratgeber

In den letzten ca. 25 bis 30 Jahren ist der Markt für Bewerberratgeber förmlich explodiert. Das hat sicherlich mit der Situation am Arbeitsmarkt in dieser Zeit zu tun. Nachdem der Wiederaufbau im Nachkriegsdeutschland gefolgt vom Wirtschaftswunder der 60er Jahre des letzten Jahrhunderts, das sich auch noch auf die erste Zeit der 70er Jahre erstreckte, über Jahrzehnte zu einem chronischen Arbeitskräftemangel geführt hatte, kippte der Arbeitsmarkt beginnend am Ende der 70er Jahre des letzten Jahrhunderts von einem Arbeitnehmermarkt zu einem Arbeitgebermarkt, aus einem Arbeitskräftemangel wurde ein Überschuss an Arbeitskräften. Dies hatte zwei Hauptursachen: die allgemeine Abflachung der Konjunktur (niedriges einstelliges Wachstum oder gar Rezession) und die Babyboomer-Generation, die ab den 80er Jahren in bisher ungekannter Masse auf den Arbeitsmarkt drängte. Die Arbeitslosenzahl lag 1982 erstmals nach dem Krieg bei einer Million. Zuerst traf die Arbeitsplatzknappheit potenzielle Bewerber im nicht-technischen Bereich, ganz besonders früh und besonders heftig betraf es dabei die Geisteswissenschaftler, der sprichwörtliche promovierte Taxifahrer war das Schreckgespenst dieser Zeit. Absolventen im technischen Bereich hatten dagegen noch eine Galgenfrist von ca. zehn Jahren. Diese endete dann abrupt mit dem Mauerfall. In der DDR gab es doppelt so viele Ingenieure wie in der Bundesrepublik, zudem gab es eine große Wanderungsbewegung nach Westen, da diese Ingenieure im Westen Deutschlands zunächst gute Arbeitsmarktchancen hatten.

Die DDR hat uns auf dem Gebiet der technischen Fachkräfte Entwicklungshilfe geleistet und innerhalb kurzer Zeit den Mangel an technischen Fachkräften beseitigt. Es kam – für viele Absolventen völlig unerwartet – zu einem Bewerberüberschuss auch im technischen Bereich ab Anfang der 90er Jahre.

Spätestens jetzt war die Zeit der Bewerberratgeber gekommen. Dem gut vorbereiteten einzelnen Bewerber werden darin Vorteile in einem insgesamt sehr schlechten Arbeitsmarktumfeld versprochen, indem man ihm die „Geheimnisse“ des Bewerberprozesses verrät. Der Kauf eines Bewerberrategebers sollte Vorteile im Rennen um einen Arbeitsplatz verschaffen. Vor 1980 hätten sich die entsprechenden Ratgeber wohl nicht verkauft, aber nun konnte man die Notlage der Masse der Bewerber ausnutzen und ihnen Heilsversprechen verkaufen. Wie groß der Markt für Ratgeber und somit wohl auch die wahrgenommene Notlage der Bewerber ist, wird deutlich, wenn man sich in großen Buchhandlungen nach Bewerberliteratur umsieht.

Um dem in Abschnitt 1 beschriebenen seltsamen Theater auf den Grund zu kommen, lohnt es sich, sich ein paar Personen, die solche Ratgeber schreiben, etwas näher zu betrachten. Die Marktführer auf diesem Gebiet sind sicher Hesse und Schrader. Sie sind auch noch aus einem anderen Grunde interessant, da sie nämlich geradezu prototypisch für die Gruppe derjenigen sind, die Bewerberratgeber schreiben.

► Die Exponenten: Hesse und Schrader

Auf Hesse und Schrader trifft besonders zu, was in der gesamten Beraterbranche, nicht nur der Bewerbungsratgeberbranche, weitverbreitet ist. Man überspringt einfach die Phase des eigenen Tuns und beginnt gleich mit der Beratung anderer Personen zu einem Thema, das man selbst nie praktisch erlebt hat. Jürgen Hesse war nach eigenem Bekunden nach dem Studium zunächst arbeitslos, um nach einiger Zeit als Telefonseelsorger zu arbeiten. Danach verdiente er sein Geld mit der Beratung von Bewerbern. Nirgendwo findet sich ein Hinweis darauf, dass er irgendwann einmal im Personalwesen gearbeitet hat. Woher er sein „Geheimwissen“ über die Bewerbungsvorgänge und die Arbeitsweise „der Personaler“ hat, verrät er an keiner Stelle. 1992 erfolgte die Gründung des „Büros für Berufsstrategie“ in Berlin.

Christian Schrader war ebenfalls nach eigenen Angaben nach dem Studium zunächst ein Jahr arbeitslos. Danach arbeitet er als Psychotherapeut in einer Klinik. Woher er seine Kenntnisse in der Personalarbeit nimmt, verrät er – ebenso wie Hesse – an keiner Stelle.

Krankenhauspsychologe und Telefonseelsorger sind natürlich absolut ehrbare Berufe.

Jürgen Hesse und Christian Schrader sollen über 200 Bücher (zum gleichen Thema!) verfasst haben. Nach eigenen Angaben haben sie 6,5 Millionen Bücher verkauft. Ihre Verkaufsstrategie beschreiben sie folgendermaßen: „Wir zitieren uns erfolgreich selbst, unsere Literaturliste ist Werbung.“ (Quelle: Homepage Hesse und Schrader www.hesse-schrader.de, Zugriff: Juni 2016.)

Einen näheren Einblick in ihre Arbeitsweise verrät Hesse in einem Interview bei Spiegel-online.

Spiegel online-Interview mit Hesse

Spiegel:

„Bewerber wie Personaler lesen Ratgeber, jeder kennt die Vorbereitung des anderen. Wie sollte es da noch zu einem aussagefähigen Gespräch kommen?“

Hesse:

„So krass ist das gar nicht. Auf jeden Ratgeber für Personalverantwortliche kommen zehn für Bewerber. Dennoch gehen die meisten Kandidaten sehr blauäugig und unvorbereitet an die Sache heran. Zu 80 Prozent werden Bücher gekauft, die sich um die schriftliche Bewerbung drehen, nicht um das Vorstellungsgespräch.“

Spiegel:

„Aber mal ehrlich – wenn mich einer nach meinen Stärken und Schwächen fragt, oder wissen will, wo ich mich in fünf Jahren sehe, denke ich doch nur: Das ist jetzt nicht Ihr Ernst!“

Hesse:

„Die Schwächen-Frage ist ein Klassiker und kommt in Vorstellungsgesprächen immer noch recht häufig vor. Bloß nicht ‚Ungeduld‘ nennen, das ist verbrannt! Ich rate etwa zu: ‚Ich habe eine Schwäche für schwarze Schokolade‘ oder: ‚Ich kann Bach nicht von Mozart unterscheiden.‘ Es geht darum zu zeigen, dass man verstanden hat, worum es geht, ohne sich komplett auszuliefern. Ihr Gegenüber will mehr über Sie erfahren. Vielleicht lachen dann alle und sagen: ‚Nein, wir meinen Ihre berufliche Schwächen!‘ Dann verraten Sie jedenfalls nicht Ihre schlimmsten Fehler, sondern etwa: ‚Mein Schreibtisch sieht immer so picobello aus.‘

Spiegel:

„Es geht also weniger um den Inhalt als um den Tonfall?“

Hesse:

„Genau. Entscheidend ist doch: Es ist ein Ritual. Ich muss zeigen, dass ich keine Antwort schuldig bleibe – aber auch klarmachen, dass ich nicht blöd bin und hier keinen Seelenstriptease hinlege. Die andere Seite kann daran erkennen, ob man in kritischen Situationen zickig oder charmant und gelassen reagiert.“

(KarriereSpiegel 17.12.2012)

Eine solche Sichtweise eines Bewerbungsgesprächs kann man sich wohl tatsächlich nur dann bewahren, wenn man nicht für die Einstellung von Personal verantwortlich war oder ist.

Nachdem Hesse und Schrader schon im rentenfähigen Alter sind, wird ihre Rolle neuerdings von einem anderen Duo, Püttner und Schnierda, übernommen.

► Die Nachfolger: Püttner und Schnierda

Christian Püttner und Uwe Schnierda sind etwas jünger als Hesse und Schrader, sie haben auch (nach eigenen Angaben) nur ca. eine Million Bücher verkauft.

Auf ihrer Homepage (Karriereakademie.de) sucht man wie bei Hesse und Schrader vergeblich nach Angaben zu ihrer Qualifikation oder zu ihrer praktischen Tätigkeit. Stattdessen erfährt man, dass sie regelmäßig „Glücks-E-Mails“ von erfolgreich beratenen Personen erhalten.

Kanning (2012) schreibt dazu:

Was die zahlreichen Anbieter zu Experten ihrer Branche macht, bleibt weitgehend ihr Geheimnis. Nur selten erfährt man etwas über den beruflichen Hintergrund der Kenner – z. B. ein Lehramtsstudium. Zum Experten wird man allem Anschein nach allein dadurch, dass man sich selbst als solcher proklamiert. Das gibt es auch in anderen Bereichen (Training, Coaching, ...).

Das Handeln solcher Ratgeber könnte maximal dann einen Sinn ergeben, wenn man ein Bewerbungsgespräch nur als Marketing verstehen würde, nach der subjektiven Logik der Ratgeberschreiber: „Beim Bewerbertraining geht es darum, dass sich der Bewerber selber vermarktet, zumindest dies können die Experten offensichtlich. Der Schluss lautet: Wenn ich es geschafft habe, mich fälschlicherweise als kompetent darzustellen, kann es der Bewerber vielleicht auch.“ Ebenso könnte sich der ratsuchende Bewerber denken: „Wenn so viele Menschen die Bewerberliteratur kaufen und sich (vielleicht) an die Vorschläge halten, wird schon etwas dran sein.“

1.3 Die Sicht der Bewerberratgeber auf die Personaler

Bewerberratgeber richten sich zwar in erster Linie an Bewerber, geben dabei aber auch zwangsläufig Auskunft über das Wirken der Personalverantwortlichen. Im Bewerberratgeber wird implizit ein Bild der unternehmensseitig handelnden Personen, speziell der Akteure in der Personalabteilung, vermittelt.

Zusammenfassend kann man das Bild des Personalers, das in den Bewerberratgebern vermittelt wird, folgendermaßen beschreiben:

Dort, wo man einen ausgewiesenen Experten im Unternehmen vermutet, trifft man nach Schilderung der Bewerberratgeber eher auf jemanden, der sich selbst für einen großen Menschenkenner hält. Statt wissenschaftlich überprüfte Methoden einzusetzen, vertraut der gemeine Personaler lieber seinem Bauchgefühl. Für wahr hält er, was ihm plausibel erscheint.

Hierbei handelt es sich um die Sicht der Leute, die Bewerberratgeber schreiben, eine Sicht, die nicht zwingend die Realität beschreiben muss, da wie oben beschrieben da manche der Autoren von Bewerberratgebern keinen Einblick in die tatsächliche Personalarbeit in Unternehmen haben.

1.4 Untersuchungen zur Realität der Personalauswahl

Weitaus hilfreicher als die Einschätzung durch fachfremde Ratgeberautoren sind empirische Untersuchungen zur Arbeit derer, die Personalauswahl betreiben. Kanning (2015) hat sich eingehend mit dieser Frage beschäftigt. Einige zentrale Ergebnisse dazu werden nachfolgend angeführt.

► Analyse der Unterlagen

Wichtig ist, nach welchen Kriterien die Bewerbungsunterlagen analysiert werden. Es ergibt sich nach Kanning folgendes Bild: 47 Prozent der Personen, die Personalauswahl betreiben, haben keinerlei Kriterien zur Analyse der Unterlagen, die sie benennen können. 51 Prozent haben zwar Kriterien, die aber nur die Person, die die Unterlagen ansieht, definiert. Es handelt sich also dabei um sehr subjektive Kriterien. Erstaunlich ist, dass nur ganze 1,2 Prozent der Personen, die Bewerberauswahl betreiben, über individuelle Kriterien verfügen, nach denen sie die Unterlagen analysieren.

Anschreiben werden von den meisten Personalern gelesen, obwohl eigentlich klar ist, dass die Mehrheit der Texte nicht die Realität spiegelt, sondern eher das Ergebnis einer guten Vorbereitung, passender Vorlagen aus dem Internet oder einer Gruppenarbeit mit Freunden und Familie ist.

► Stellenanzeigen

Eine Stellenanzeige besteht in aller Regel aus vier Teilen: der Stellenbezeichnung, der Beschreibung der Haupttätigkeiten, der Beschreibung der notwendigen Aus- und ggf. Fortbildungen sowie der Beschreibung der Persönlichkeitseigenschaften des passenden Bewerbers. Während die drei ersten Teile in der Regel sehr informativ sind, ist der letzte Teil einer Stellenanzeige häufig völlig nichtssagend.

Dort wird größtenteils mit Worthülsen gearbeitet. Selbstverständlich suchen fast alle Arbeitgeber motivierte, teamfähige, kommunikative, fachkompetente und erfahrene Mitarbeiter. Was man sich aber unter Motivation, Teamfähigkeit oder Kommunikationsfähigkeit am jeweiligen Arbeitsplatz vorstellen darf, wird meist nicht dargelegt.

Wenn man sich die Wochenendausgabe z. B. der „F.A.Z.“ kauft oder entsprechende Onlineportale besucht, kann man sich ansehen, welche „Anforderungen“ an die Persönlichkeit des idealen Bewerbers gestellt werden. Nachfolgend sind alle (!) entsprechenden Beschreibungen einer im Stellenteil ca. 150 Stellen umfassenden Ausgabe der „F.A.Z.“ aufgeführt:

- Sie haben Begeisterungsfähigkeit
- Sie verfügen über Organisationsgeschick und analytische Fähigkeiten
- Sie bevorzugen eine ergebnisorientierte Arbeitsweise
- Sie sind offen für neue Ideen
- Sie sind überzeugend im persönlichen Gespräch
- Sie verfügen über Sicherheit im Umgang mit komplexen Situationen
- Sie haben ein ausgeprägtes Koordinationsvermögen
- Zielorientierte und strukturierte Arbeitsweisen sind für Sie wichtig
- Sie arbeiten gerne in einem motivierten Team
- Sie denken und handeln kundenorientiert
- Sie verfügen über Verhandlungsgeschick
- Sie zeichnen sich durch eine positive Grundeinstellung aus

- Sie verfügen über strategische Kompetenz und die notwendige Detailkenntnis
- Sie treten sicher und gewandt auf
- Sie überzeugen durch eine gereifte Persönlichkeit
- Sie haben eine Teamplayer-Mentalität
- Sie haben Spaß am Umgang mit Menschen
- Sie gehen Aufgaben lösungsorientiert an
- Ergebnisorientiertes Vorgehen ist für Sie zentral
- Sie bevorzugen eine teamorientierte Führung
- Sie praktizieren innovative und kollegiale Führung
- Sie können komplexe Sachverhalte kreativ darstellen
- Sie denken und handeln in ökonomischen Zusammenhängen
- Sie haben Kreativität für zukunftsweisende Lösungsansätze
- Sie gehen sicher mit modernen Führungsinstrumenten um

Bei den ausgeschriebenen Stellen handelte es sich um so unterschiedliche Tätigkeiten wie z. B.:

- Betreuer/in Dokumentenmanagement/Workflow
- Consultant mit Erfahrung in Top-Management-Beratung
- Produktmanager/in
- IT-Projektmanager/in
- Teamleiter/in Personalmanagement
- Manager/in Patentverwaltung
- Software-Engineering-Berater/in
- Vertriebsingenieur/in
- Junior Assistent/in
- Financial Advisor
- Abteilungsleiter/in Administration
- Leiter/in Einkauf
- Vertriebsmitarbeiter/in

Sollte es wirklich der Realität entsprechen, dass diese Persönlichkeitsbeschreibungen Substanz haben, dann gäbe es eine ideale, universal beschreibbare Bewerberpersönlichkeit, die auf die ganze Bandbreite der überhaupt zu besetzenden Stellen passen würde – eine völlig absurde Vorstellung. Eher handelt es sich dabei um ziemlich nichtssagende, wohlfeile Begriffe, die wenig Erkenntnisgewinn beinhalten.

► Anforderungsprofil

Oftmals existieren detaillierte Anforderungsprofile für eine formale Aus- oder Fortbildung des Bewerbers, sobald es jedoch um die Persönlichkeit des Bewerbers geht, wird oft mit eher inhaltsleeren Begriffen wie „Teamfähigkeit“ (siehe oben) oder mit diffusen Kompetenzen gearbeitet.

Die Ratlosigkeit der Interviewer bezüglich des Anforderungsprofils gipfelt in der beliebten Frage: „Warum sollten wir gerade Sie einstellen?“ Durch keine andere Frage kann der Interviewer seine eigene Hilflosigkeit besser unter Beweis stellen. Wünschen würde man sich in diesem Fall einen schlagfertigen Bewerber, der mutig entgegnet: „Dies herauszufinden, lieber Interviewer, ist eigentlich Ihre Aufgabe.“ Der Bewerber kann diese Frage gar nicht sinnvoll beantworten, da er das Anforderungsprofil bzw. die Spezifika der Stelle nicht hinreichend genau kennt.

Kanning beschreibt dies zusammenfassend:

Die grundlegendste Eigenschaft des Personalers ist die des Menschenkenners. Der erfahrene Personaler schaut nicht auf Zahlen, sondern vertraut seinem Bauch. Weil schon viele Tausend Bewerbungsmappen durch seine Hände gegangen sind und Hunderte unstrukturierte Einstellungsinterviews seinen Weg säumen, benötigt er keine unnötigen Hilfsmittel wie empirische Anforderungsanalysen, Interviewleitfäden, Skalen zur Bewertung des Antwortverhaltens, valide Testverfahren etc. Er sammelt vielmehr alle Informationen in seinem Bauch, gluckst nach dem Interview ein paar Mal vor sich hin und siehe da, wie durch ein Wunder gebärt er ein weises Urteil. Schließlich erwächst aus Erfahrung automatisch Expertise.

Letztlich zählt nur, dass der Personaler bei dem Bewerber ein gutes Gefühl hat. Wer gefällt, wird eingestellt! (Kanning 2015)

► Wie kommt es zu dieser Situation?

Zur Erklärung dieses Sachverhaltes nennt Kanning einige Gründe, speziell das Verhältnis von Wissenschaft und Praxis und die Ausbildung bzw. die Rekrutierung der Personalers.

Im Bereich der psychologischen Diagnostik besteht eine große Diskrepanz zwischen den wissenschaftlichen Erkenntnissen und deren Rezeption bzw. Umsetzung in der Praxis. Ein wesentlicher Grund dafür ist die Belohnungsstruktur in der Wissenschaft.

Belohnt wird in der Wissenschaft nicht der Transfer, sondern eher Veröffentlichungen im wissenschaftlichen Dunstkreis, diese zumeist und am besten in englischer Sprache. Psychodiagnostische Forschung findet (ganz im Gegensatz z. B. zur Medizin) nahezu unter Ausschluss der Öffentlichkeit statt. Die Forschung hat von sich aus auch wenig Drang, mit der Praxis in Kontakt zu kommen, und ist sich eher selbst genug. Dies ist besonders fatal, da eine Ausbildung in Diagnostik fast nur im Psychologiestudium erfolgen kann, die Psychologen bleiben aber weitgehend unter sich. Es gibt sehr wenige Psychologen in der Wirtschaft.

Der ziemlich isolierten Welt der Forschung steht die Welt der „Praktiker“ gegenüber. Von diesen „Praktikern“ sind die wenigsten als Diagnostiker qualifiziert. Die meisten Personalpraktiker kommen aus der Juristerei, der Betriebswirtschaft, anderen Studiengängen jedweder Art oder haben sich nach einer Ausbildung hochgearbeitet.

Kanning:

Es dürfte sehr schwer sein, eine berufliche Tätigkeit zu finden, in der fachliche Qualifikation so gering geschätzt wird wie im Personalwesen im Allgemeinen und in der Personaldiagnostik im Besonderen. (Kanning 2015)