



Uwe P. Kanning

Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Eine wirtschafts-
psychologische Analyse

 Springer

Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Uwe P. Kanning

Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Eine wirtschaftspsychologische Analyse

Mit 65 Abbildungen

 Springer

Uwe Peter Kanning
Hochschule Osnabrück
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Osnabrück

ISBN 978-3-662-45552-4
DOI 10.1007/978-3-662-45553-1

ISBN 978-3-662-45553-1 (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 Medizin

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Herstellung: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Vorwort

Die Personalauswahl gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Personalwesens, denn letztlich hängt die Leistungsfähigkeit einer jeden Organisation von ihren Mitarbeitern ab. Jedes Jahr werden in Deutschland Zehntausende Personalauswahlverfahren durchgeführt, in denen neben den Fachkompetenzen vor allem die sog. Soft Skills der Bewerber auf dem Prüfstand stehen. Doch wie gut sind diese Verfahren? Sind sie wirklich in der Lage, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Menschen annähernd zutreffend einzuschätzen?

Die Psychologie befasst sich bereits seit Jahrzehnten mit der Erforschung von Personalauswahlverfahren. In keinem Bereich des Personalwesens wissen wir so gut, wie man vorgehend sollte bzw. welche Strategien in die Irre führen. Doch inwieweit werden die Ergebnisse dieser Forschung in der Praxis tatsächlich umgesetzt?

Das vorliegende Buch nimmt erstmals eine umfassende Analyse der Personalauswahlpraxis vor und kontrastiert deren Erkenntnisse mit den Befunden der Forschung. Dabei werden verschiedene Perspektiven eingenommen:

- Welche Strategien empfiehlt die Ratgeberliteratur den Bewerbern? Sind die Strategien zielführend und vor dem Hintergrund der Forschung sinnvoll?
- Ist der ehrliche Bewerber letztlich der Dumme, weil nur diejenigen zum Ziel gelangen, die ihren zukünftigen Arbeitgeber rundheraus belügen?
- Wie erleben Personalverantwortliche das Verhalten von Bewerbern und welche Erwartungen haben sie?
- Wie verbreitet ist der Einsatz bestimmter Methoden zur Personalauswahl? Werden methodische Mindeststandards eingehalten?
- Welches Bild einer vermeintlich guten Personalauswahl zeichnet die Ratgeberliteratur, die von und für Personalverantwortliche/n geschrieben wird? Decken sich die Empfehlungen aus der Praxis zumindest ansatzweise mit den Befunden der Forschung?
- Wie erleben Bewerber die Personalauswahl und finden sie hier zumindest hin und wieder einmal Hinweise auf ein professionelles Vorgehen?

Die Analyse wird zeigen, dass die Kluft zwischen den Erkenntnissen der Forschung und der alltäglichen Praxis der Personalauswahl kaum größer sein könnte. In vielen Unternehmen wird Personalauswahl immer noch nach Gutsherrenart betrieben: Wer als Bewerber eine begehrte Stelle ergattern möchte, muss nicht in erster Linie gut sein; er muss vor allem gefallen. Nicht wenige Unternehmen setzen Methoden ein, die sich bereits vor Jahrzehnten als weitgehend untauglich erwiesen haben und glauben offenbar daran, dass schlechte Methoden umso besser werden, je mehr Erfahrung man mit ihnen gesammelt hat. Ebenso gut könnte man annehmen, ein wirkungsloses Medikament würde früher oder später wunderbare Heilkräfte entfalten, sofern man es nur lange genug in höchsten Dosen verschreibt. Nicht etwa diagnostische Fachkompetenz und Verstand dominieren die Personalauswahl, sondern der blinde Glaube an die eigene Menschenkenntnis, die mythische Macht des Bauchgefühls und die über jeden Zweifel erhabene Intuition. Dabei neigt die Ratgeberliteratur und wohl auch so manche Weiterbildungsveranstaltung dazu, die Missstände zu perpetuieren. Solange man Erfahrung mit Kompetenz verwechselt, wird sich hieran nicht viel ändern.

Die Schäden, die durch schlechte Personalauswahl entstehen, sind kaum zu beziffern. Schätzungen gehen davon aus, dass es sich um viele Milliarden Euro handelt (Wottawa, 2000). Doch es geht nicht nur um Geld. Jeder Arbeitnehmer, der mit schwierigen und ggf. auch unfähigen Kollegen zusammenarbeitet oder unter Vorgesetzten leidet, die ihm das Leben schwer machen, weiß, dass nicht nur der Arbeitgeber an einer guten Personalauswahl interessiert ist, sondern auch die Bewerber. Personalauswahlentscheidungen greifen in die Biografie von Menschen ein und prägen deren Leben mitunter stärker als Entscheidungen im Privaten. Niemandem ist damit gedient, wenn er aufgrund schlechter Personalauswahl eine Stelle bekommt, die ihn unter- oder überfordert. Ebenso ist es eine Frage der Gerechtigkeit, ob am Ende der passende Kandidat die Stelle bekommt oder aber vor allem die richtige Bewerbungsstrategie entscheidend ist. Angesichts dieser Überlegungen ist es höchste Zeit, dass sich an der Praxis der Personalauswahl etwas ändert.

Das vorliegende Buch soll einen Beitrag zur Professionalisierung der Personalauswahl leisten. Es soll Entscheidungsträger in Unternehmen und Behörden aufrütteln und ihnen zeigen, dass gute Personalauswahl wichtig und mit überschaubarem Aufwand zu realisieren ist. Es richtet sich an alle, die in der einen oder anderen Weise mit Fragen der Personalauswahl konfrontiert werden: Menschen mit Personalverantwortung – also Personaler und Vorgesetzte –, Bewerber sowie Studierende einschlägiger Fächer.

Zu diesem Buch haben zahlreiche Personen Anekdoten aus der Praxis beigesteuert. Ihnen sei an dieser Stelle ausdrücklich gedankt, illustrieren diese vielen Beispiele doch hervorragend, welche absurde Prozeduren manche Bewerber tagtäglich über sich ergehen lassen müssen. Im Einzelnen gilt mein Dank: Dr. Marina Abramovskij, Torsten Brandenburg, Sabrina Brokherm, Cetin Colpan, Helena Cordes, Claudia Dussler, Maike Fortmeier, Dr. Petra Gelléri, Thomas Hebbelmann, Annika Herrmann, Bernd Klein-Hitpass, Maren Horenburg, Joana Jungclaus, Janne Kalucza, Tobias Kögler, Dr. Nikolay Kolev, Fabian Kowitzke, Larissa Kukla, Kristin Matzies, Dr. Jan Möller, Dr. Jens Pöttker, Janis Jean Stoye, Lara Stürzel, Annika Stump, Holger Vormann, Christina Weber sowie Andrea Werner. Darüber hinaus haben in zwei Umfragen mit mehr als 1000 Bewerbern und fast 250 Personalverantwortlichen sehr viele Menschen anonym dazu beigetragen, unser Wissen über die Praxis zu vertiefen. Auch ihnen sei an dieser Stelle gedankt.

Zu guter Letzt musste das vorliegende Buch von unzähligen Tippfehlern befreit werden. Für diese gleichsam wichtige wie überaus mühsame Aufgabe danke ich ganz herzlich den Studierenden der Wirtschaftspsychologie Maike Fortmeier, Sandra Mügge und Janne Kalucza sowie Frau Dipl.-Psych. Maren Horenburg.

Uwe Peter Kanning

Münster, im Herbst 2014

Autorenportraits



Prof. Dr. Uwe Peter Kanning

Jg. 1966, Studium der Psychologie, Pädagogik und Soziologie an den Universitäten in Münster und Canterbury. 1993 Dipl.-Psych., 1997 Dr. phil., 2007 Habilitation. Seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. 2006 Lehrpreis, 2008 Transferpreis der Universität Münster. 2013 Wahl unter die »40 führenden Köpfe des Personalwesens« (Personalmagazin). Seit 1997 Beratung von Unternehmen und Behörden bei wirtschaftspsychologischen Fragestellungen. Autor und Herausgeber von mehr als zwei Dutzend Fachbüchern und psychologischen Testverfahren. Arbeitsschwerpunkte: Personaldiagnostik, soziale Kompetenz, un-seriöse Methoden der Personalarbeit.

Inhaltsverzeichnis

I Die Bewerber

1	Bewerbungsratgeber – Wie man ein erfolgreicher Bewerber werden soll	3
	<i>Uwe P. Kanning</i>	
1.1	Auf die richtige Grundhaltung kommt es an	5
1.2	Wer bin ich, was kann ich und was will ich überhaupt?	8
1.3	Wie finde ich eine geeignete Stelle, auf die ich mich bewerben kann?	12
1.4	Es wird ernst – Die Bewerbung	14
1.5	Alternativen zur guten alten Bewerbung	22
1.6	Warten auf eine Antwort	25
1.7	Die Königsdisziplin – Richtig Blenden im Vorstellungsgespräch	26
1.8	Jetzt wird es wirklich unangenehm – Psychologische Testverfahren	31
1.9	There is no business like show business? – Das Assessment Center	33
1.10	Drum prüfe, wer sich ewig bindet – Das Stellenangebot	34
1.11	Die größten Fehler aus der Sicht der Beratungsexperten	36
1.12	Die Beraterszene	36
1.13	Fazit	41
2	Bewerberstrategien – Ist der Ehrliche der Dumme?	45
	<i>Uwe P. Kanning</i>	
2.1	Selbstdarstellung – Das Leben als Bühne	46
2.2	Selbstdarstellung im Bewerbungsprozess	48
2.3	Verbreitung konkreter Bewerberstrategien	52
2.4	Fazit	62
3	Bewerberverhalten – Was Arbeitgeber gar nicht mögen	65
	<i>Uwe P. Kanning</i>	
3.1	Grundeinstellung	66
3.2	Bewerbungsunterlagen	67
3.3	Interview	71
3.4	Assessment Center	74
3.5	Fazit	77

II Die Arbeitgeber

4	Personalauswahlpraxis – Wie man gute Mitarbeiter finden will	81
	<i>Uwe P. Kanning</i>	
4.1	Anforderungsanalyse	82
4.2	Personalmarketing	87
4.3	Bewerbungsunterlagen	91
4.4	Einstellungsgespräch	105
4.5	Testverfahren	117
4.6	Assessment Center	126
4.7	Völlig absurde Verfahren	131

4.8	Warum wir unserem Bauchgefühl nicht folgen sollten	138
4.9	Ursachen für Missstände in der Personalauswahlpraxis.....	144
4.10	Fazit.....	149
5	Personalauswahl aus Sicht der Bewerbungsratgeber	151
	<i>Uwe P. Kanning</i>	
5.1	Woran erkennt der Personaler geeignete Bewerber?	152
5.2	Was charakterisiert erfolgreiche Personaler?	159
5.3	Fazit.....	162
6	Personalauswahl aus Sicht der Bewerber.....	163
	<i>Uwe P. Kanning</i>	
6.1	Was Bewerber gerne mögen und warum sie nicht immer Recht haben.....	164
6.2	Haben ungeeignete Bewerber Eselsohren?	166
6.3	Erfolgreiche Bewerber müssen geduldig zuhören können	173
6.4	Psychotest, das unbekannte Wesen	190
6.5	Assessment Center ad absurdum geführt.....	194
6.6	»Wir melden uns...« – Kommunikation im Bewerbungsprozess	203
6.7	Fazit.....	210
	Serviceteil	
	Literatur.....	214
	Stichwortverzeichnis	220

Die Bewerber

- Kapitel 1** **Bewerbungsratgeber – Wie man ein erfolgreicher Bewerber werden soll – 3**
Uwe P. Kanning
- Kapitel 2** **Bewerberstrategien – Ist der Ehrliche der Dumme? – 45**
Uwe P. Kanning
- Kapitel 3** **Bewerberverhalten – Was Arbeitgeber gar nicht mögen – 65**
Uwe P. Kanning

Bewerbungsratgeber – Wie man ein erfolgreicher Bewerber werden soll

Uwe P. Kanning

- 1.1 **Auf die richtige Grundhaltung kommt es an – 5**
- 1.2 **Wer bin ich, was kann ich und was will ich überhaupt? – 8**
- 1.3 **Wie finde ich eine geeignete Stelle, auf die ich mich bewerben kann? – 12**
- 1.4 **Es wird ernst – Die Bewerbung – 14**
- 1.5 **Alternativen zur guten alten Bewerbung – 22**
- 1.6 **Warten auf eine Antwort – 25**
- 1.7 **Die Königsdisziplin – Richtig Blenden im Vorstellungsgespräch – 26**
- 1.8 **Jetzt wird es wirklich unangenehm – Psychologische Testverfahren – 31**
- 1.9 **There is no business like show business? – Das Assessment Center – 33**
- 1.10 **Drum prüfe, wer sich ewig bindet – Das Stellenangebot – 34**
- 1.11 **Die größten Fehler aus der Sicht der Beratungsexperten – 36**
- 1.12 **Die Beraterszene – 36**
- 1.13 **Fazit – 41**

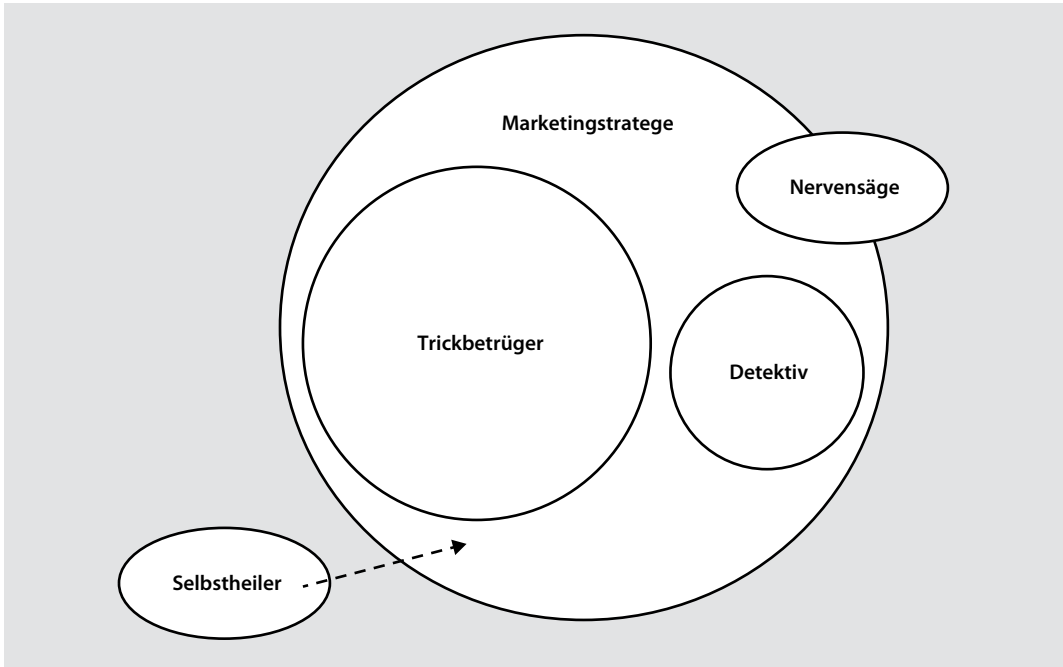
1
 » Heute sind sich meine Kunden einig. Winklers Optimierungen sind nicht zu toppen (Gerhard Winkler, 2013)

Wer sich heute anschickt eine Arbeitsstelle oder auch nur einen Praktikumsplatz zu erobern, dürfte in den allermeisten Fällen nicht ganz unbeleckt in den Ring steigen. Viele Schüler werden bereits in der Schulzeit mit einschlägigen Tipps zur richtigen Bewerbung versorgt. In den Hochschulen bieten die Career Center tiefer gehende Seminare an, in denen z. B. die überzeugende Konversation im Einstellungsgespräch oder der selbstsichere Auftritt im Assessment Center geübt werden. Die Bundesagentur für Arbeit veranstaltet für besonders erfolglose Klienten spezielle Schulungen, in denen man zumindest die grundlegendsten Spielregeln des Business kennen lernt. Zusätzlich zu diesen staatlich finanzierten Hilfsangeboten steht den Bewerbern ein Heer privater Berater zur Seite, die in ihren Büchern und CDs sowie auf Internetseiten ebenso Erbauliches wie scheinbar Nützlichem zum Besten geben. Von einfachen Tipps der Art »Erscheinen Sie lieber fünf Minuten vor dem Termin zum Einstellungsgespräch« bis hin zu fertigen Anschreiben und Vorlagen für den tabellarischen Lebenslauf findet man alles, was das Herz begehrt, und noch vieles mehr. Wem das nicht genügt, der kann sich einem individuellen Coaching unterziehen: Hilfe bei der Erforschung der eigenen Persönlichkeit, individuelles Tuning der Bewerbungsunterlagen, Verhaltenstraining etc.

Gibt man bei Internetbuchhändlern den Begriff »Bewerbung« ein, findet man mehr als 1000 Artikel. Die Palette reicht vom dicken Klassiker, der zu jedem Thema rund um das Phänomen Bewerbung Rat bietet, bis hin zum dünnsten Heftchen, das sich einzelnen Themen (Online-Bewerbung, Bewerbungsgespräch, Assessment Center etc.) widmet. Zudem gibt es Fachlektüre für spezifische Personengruppen (Schüler, Hochschulabsolventen, Behinderte, Frauen etc.), Berufe (Juristen, Bankkaufleute, Flugbegleiter etc.) und Branchen (Unternehmensberatung, öffentlicher Dienst, Polizei, etc.). Eine Suche bei Google fördert gar 37 Millionen Einträge zu Tage. Wohl dem, der schon einen sicheren Arbeitsplatz hat!

Was die zahlreichen Anbieter zu Experten ihrer Branche macht, bleibt übrigens 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 propagiert, bereits reichlich Erfahrungen gesammelt hat – in welchem Bereich ist relativ egal – und viele Kunden anlocken konnte, die, wie alle Kunden aller Anbieter in allen Geschäftsbereichen selbstverständlich stets glücklich und zufrieden mit jedweder Dienstleistung sind. In vielen Branchen, wie z. B. Unternehmensberatung, Coaching oder Training geht es kaum anders zu. Dabei darf man allerdings nicht vergessen, dass die Anbieter im Bereich der Bewerbungsratgeber letztlich als Experten für die Selbstvermarktung ihrer Kunden auftreten. Insofern mag die gelungene Vermarktung der eigenen tatsächlichen oder vermeintlichen Expertise bereits ein wichtiger Indikator für das Geschick der Anbieter sein. So wie sie ihren Kunden dazu raten, im Anschreiben oder im Einstellungsgespräch lieber ein wenig zu dick aufzutragen, so präsentieren sich viele mitunter auch selbst. Ein schönes Beispiel hierfür liefert Gerhard Winkler, der im Internet seine fachlichen Ratschläge ganz bescheiden als das Nonplusultra seiner Zunft darstellt (s. o.). Von den Altmeistern und Marktführern der Szene, Dietmar Hesse und Hans Christian Schrader, erfahren wir: »Wir erklären die Spielregeln des Arbeitsalltags. Das war so, ist so und wird so sein« (2012, S. 13). »Vertrauen Sie uns, wir wissen, wovon wir schreiben! Unsere über 25-jährige Erfahrung macht uns zu den Experten auf dem Gebiet der Bewerbungsberatung! Über 150 Bücher mit einer Gesamtauflage von über 5,5 Millionen belegen, dass unsere Methode der Vorbereitung die beste ist« (S. 15). Wie gut oder schlecht die Ratschläge wirklich sind, weiß letztlich niemand, solange keine empirischen Studien durchgeführt werden. Darüber kann auch die Tatsache nicht hinwegtäuschen, dass die Empfehlungen verschiedener Autoren zu vielleicht 80 % identisch sind. Im Zweifelsfall schreibt man eben bei Hesse und Schrader ab – so dürfte es den geringsten Widerspruch geben.

Der Prozess einer Bewerbung gliedert sich in viele Schritte, angefangen bei der Frage, welche berufliche Tätigkeit zur eigenen Person passt, über



■ **Abb. 1.1** Klassische Rollen vermeintlich erfolgreicher Bewerber

die Sichtung des Stellenmarkts, die Bewerbung und das Einstellungsgespräch bis hin zum Assessment Center. Je nach Schwerpunkt geben die Bewerbungsratgeber zum gesamten Prozess oder zu einzelnen Bausteinen Empfehlungen.

1.1 Auf die richtige Grundhaltung kommt es an

Wer sich zum ersten Mal in seinem Leben als Bewerber versucht, könnte noch glauben, es ginge im Bewerbungsprozess um den Austausch von Informationen zur Anbahnung eines hoffentlich zufrieden stellenden 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 in die Ratgeberliteratur, wandelt sich das Bild schlagartig. Oft wird schon auf den ersten Seiten deutlich, dass es sich beim Bewerbungsprozess eigentlich um ein Spiel handelt, bei dem es darum geht, einen

Gegner zu besiegen. Gewinnen wird am Ende derjenige, der sich strategisch besser positioniert und taktisch geschickter agiert. Dabei sind die Waffen sehr unterschiedlich verteilt, was aber nicht automatisch für die eine oder andere Seite einen Vorteil bedeutet. Es kommt vielmehr darauf an, dass man seine Waffen richtig einzusetzen weiß.

Die Ratgeber beschreiben implizit verschiedene Rollen, in die ein Bewerber nacheinander oder auch zeitgleich schlüpfen kann (■ Abb. 1.1). Die wichtigste und gleichsam grundlegendste Rolle, die sich in jedem Ratgeber wiederfindet, beschreibt den Bewerber als Marketingstrategen. Sich bewerben bedeutet demnach immer, dass man Werbung für sich betreibt (vgl. Hesse & Schrader, 2012; Perlenfein, 2007). Nicht ohne Grund beinhaltet der Begriff »Bewerbung« das Wort »Werbung«. Mehrfach betonen Hesse und Schrader (2012), wie wichtig es ist, als Bewerber Sympathie für sich zu erwecken. Keinesfalls darf man beispielsweise in einem AC-Vortrag Langeweile verbreiten. Wie auch sonst in der Werbung, geht es nicht darum, das Produkt – in diesem Fall die eigene Person – zutreffend zu beschreiben, sondern einseitig seine

tatsächlichen oder vermeintlichen Vorzüge in den Vordergrund zu stellen. Das muss von langer Hand geplant werden. Aus diesem Grund kauft man sich ja Ratgeberliteratur oder sucht persönlich einen Beratungsservice auf. Wem das Marketing so gar nicht liegt, der muss sich zur Not die kompletten Bewerbungsunterlagen von einem Profi schreiben lassen. Zusätzlich besucht man am besten noch ein Verhaltenstraining, in dem man einen festen Händedruck, ein strahlendes Werbelächeln oder freundliches Nicken im Einstellungsgespräch lernt. Niemals darf man eine Schwäche zeigen und muss immer eine perfekte Figur abgeben. Der Kunde soll sich gut fühlen und glauben, dass er es mit einem Premium-Produkt zu tun hat, selbst wenn es sich in Wirklichkeit nur um ein billiges Imitat handelt. Dass der Kunde sich für ein falsches Produkt entschieden hat, merkt er erst, wenn es zu spät ist – oder im günstigsten Fall nie. Grundsätzlich gilt: Lieber klotzen als kleckern. Wer nur dick genug aufträgt, kann am Ende sicher sein, dass noch genügend Argumente für ein Stellenangebot übrig bleiben. Wie in der richtigen Werbung geht es auch bei der Vermarktung der eigenen Person darum, beim Kunden positive Emotionen auszulösen. Man rechnet erst gar nicht mit betont rational entscheidenden Arbeitgebern, sondern zielt auf das »Bauchgefühl« der Entscheidungsträger ab. Hat der Personalchef erst einmal ein gutes Gefühl, läuft der Rest schon von allein, so hofft man zumindest.

Die zweite Rolle ist nur für einen kleinen Teil der Bewerber relevant, nämlich für diejenigen, die nicht so recht an sich selbst glauben können, z. B. weil die eigenen Defizite allzu offenkundig sind. Wer nicht an sich selbst glaubt, der hat von vornherein schlechte Karten, es sei denn, er wäre ein außergewöhnliches Marketingtalent. Folgt man Rodatus (2011, S. 4), so muss der Bewerber dem Gegenüber beweisen, dass er die beste Besetzung für die offene Stelle ist. Nüchtern betrachtet dürfte der einzelne Bewerber nur sehr selten tatsächlich die beste Besetzung sein, zumindest kann er es selbst gar nicht einschätzen, weil er weder die genauen Anforderungen der Stelle noch seine Mitbewerber kennt. Aber darum geht es ja nicht. Man soll nur den Eindruck des Besten erzeugen. Je mehr man allerdings an sich selbst glaubt, desto leichter geht einem das Marketing von der Hand. Die Selbst-

zweifler müssen daher erst einmal in eine neue Rolle schlüpfen – der Bewerber als Selbstheiler.

Perlenfein (2007, S. 39) fordert ihre Leser z. B. zu Folgendem auf: »Wer oder was hilft ihnen dabei, Ihr Selbstwertgefühl zu steigern? Setzen Sie sich ggf. bewusst diesen Einflüssen aus, um sich innerlich zu stärken.« – Prima, das hilft bestimmt! Ein wenig konkreter wird Schimbeno (2009b, S. 17). Sie suggeriert ihren Lesern ohne Ansehen der Person, dass sie im Grunde genommen doch schon alles mitbringen, was zum Erfolg notwendig ist, und dies sind natürlich: »Praktische Intelligenz: Die haben Sie! (...) Emotionale Stabilität: Sie sind der Fels in der Brandung! (...) Motivation: Niemand ist motivierter als Sie! (...) Sozialverhalten: (...) Sie sind Teamfähig, rücksichtsvoll, haben gute Umgangsformen: Ihr Sozialverhalten ist perfekt! (...) Führungsverhalten: Das wurde Ihnen in die Wiege gelegt! Sie werden der Traumchef aller sein!« Alternativ könnte man natürlich auch eines der zahlreichen Angebote von Motivations- bzw. Erfolgstrainern in Anspruch nehmen (hierzu kritisch: Kanning, 2007). Die bringen zwar ebenso wenig, fördern aber den angenehmen Glauben daran, etwas Sinnvolles unternommen zu haben.

Mangelt es hingegen nicht am Selbstwertgefühl, sondern an der nötigen Konzentrationsfähigkeit, so trainiert man sie halt kurzerhand. Doch wie geht das eigentlich? Schimbeno (2009a) rät ihren Lesern, sich zurückzuziehen und nicht stören zu lassen. Am Anfang übt man das Konzentrieren nur 20 Minuten und steigert sich dann auf bis zu 60 Minuten pro Tag. Durch welche konkreten Übungen die Konzentrationsfähigkeit gesteigert werden soll, wird leider nicht verraten. Vielleicht strengt man sich ja ganz doll an und dann passiert es von allein? Wahlweise könnte man auch zum lieben Gott beten. Die Erfolgswahrscheinlichkeit dürfte kaum geringer sein.

Wer Schwierigkeiten mit dem Reden hat, sollte sich nach Schimbeno (2009a) Texte aus Büchern oder Zeitschriften laut vorlesen. Für angehende Tagesschausprecher mag dies eine nützliche Übung sein, im Einstellungsinterview und Assessment Center erwarten die Personalverantwortlichen allerdings hin und wieder ein wenig freie Rede. Da könnte eine hervorragende Vorlesekompetenz leicht zu kurz greifen. Interessanterweise rät

Schimbeno (2009a) von Rhetorik-Ratgebern ab: »Fangen Sie ja nicht [an], jetzt auch noch irgendwelche Rhetorik-Ratgeber zu wälzen. Sie müssen Ihre Gesprächspartner doch gar nicht mit rhetorisch hochtrabender Redegewandtheit einlullen« (S. 117). Genau, am besten hilft man sich immer noch selbst. Alles scheint möglich, wenn man sich selbst vertraut – und hinreichend naiv ist.

Glaubt man der Ratgeberliteratur, so muss nahezu jeder, der sich in die Bewerbungsarena begibt, vor allem eine Rolle perfekt spielen – der Bewerber als Trickbetrüger. Im Grunde genommen lebt die gesamte Szene davon, dass man den Bewerbern verrät, wie sie ihre Bewerbungsunterlagen, ihr Auftreten im Einstellungsinterview oder das Ankreuzverhalten beim Ausfüllen eines Persönlichkeitsfragebogens zum eigenen Vorteil manipulieren. Da werden Lücken im Lebenslauf kurzerhand mit einem imaginären Sprachkurs im Ausland oder der angeblich aufopfernden Pflege einer nicht existierenden Großtante gefüllt. Häufige Stellenwechsel werden als Ausdruck von Lernbereitschaft, ein Langzeitstudium als Folge der Selbstfinanzierungsbemühungen verkauft (vgl. Rodatus, 2011). Wer zu Hause ein Kind erzogen hat, behauptet von sich, ein kleines Familienunternehmen geführt zu haben. Kleinste Erfahrungen müssen zu riesigen Lerngewinnen aufgeblasen werden. Rudimentär vorhandene Kompetenzen erscheinen mit einem Mal als außergewöhnliche Stärken eines Kandidaten. Natürlich antwortet man auf die uralte Frage nach den eigenen Schwächen nicht, dass man gern mal blau macht und bisweilen kleinere Geldbeträge unterschlägt, sondern spricht von der großen Ungeduld, die einen bereits in der Schule dazu gebracht hat, mehr zu lernen und den Schwächeren zu helfen. Die eigene Selbstlosigkeit kennt keine Grenzen. Natürlich auch nicht bei der Stellenwahl. Befragt nach dem Grund für seine Bewerbung, gibt der geschulte Kandidat im Einstellungsgespräch zu Protokoll, er wolle »dazu beitragen, dass Unternehmensziele (...) erreicht werden können« (Schimbeno, 2009a, S. 99). Auf der Internetseite von bewerbungsratgeber24.de (2013) findet sich in einem Beispiel-Anschreiben sogar der folgende Satz: »Nun möchte ich Ihnen meine Fähigkeiten und umfassenden Kenntnisse (...) zur Verfügung stellen.« Prima, solch ein Bewerber arbeitet ja dann vielleicht auch

gleich umsonst, wenn man ihm schon die Möglichkeit gibt, seine ureigensten Bedürfnisse im Unternehmen zu befriedigen. Für jede Stelle wird der Lebenslauf neu frisiert und mit passenden Hobbys garniert. Letztlich geht es darum, alles so zu manipulieren, als liefe das gesamte bisherige Leben zielstrebig auf diese eine Stelle zu (vgl. Schimbeno, 2009a). Natürlich lernt man die neuen Fakten vor dem Einstellungsgespräch auswendig, damit man einigermaßen glaubwürdig erscheint. Nichts wird dem Zufall überlassen. Vor der Bewerbung löscht man noch schnell unpassende Informationen im Internet oder legt sogar gezielte Pfade, die einen in einem günstigeren Licht erscheinen lassen.

»Sollten Sie Differenzen feststellen zwischen dem, wie Sie sind, und dem, was Sie sein wollen/sollen, besteht kein Anlass zur Depression, jetzt sind vielmehr Ihre schauspielerischen Qualitäten und Ihr Talent zur Selbstdarstellung gefordert« (Hesse & Schrader, 2012, S. 133). Selbstverständlich ist man immer betont freundlich und zuvorkommend (Rodatus, 2011), auch, wenn man es nicht ehrlich meint. Im Bewerbungsgespräch schmiert man dem Firmenvertreter möglichst viel Honig um den Bart. Hier ein paar Anregungen aus berufener Feder: »Der Bewerber (...) pflegt auch privat eine Leidenschaft für die Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens, (...) ist vom hohen Servicestand des Unternehmens begeistert, ist überzeugt von den Unternehmenszielen, hat mit Bewunderung die Personalpolitik des Unternehmens in der Krise verfolgt, bewundert die Marktführerschaft des Unternehmens, (...) identifiziert sich mit den ethischen Richtlinien des Unternehmens, bewundert und achtet das Engagement des Unternehmens im sozialen Bereich, hat viel Positives von den Mitarbeitern gehört, (...) bewundert die familienfreundliche Mitarbeiterpolitik des Unternehmens« (Rodatus, 2011, S. 14). So viel Leidenschaft und Bewunderung, da kann einem schnell mal übel werden.

Angesichts der Flut an Täuschungsstrategien erscheint die gelegentlich zu lesende Aufforderung, man solle doch authentisch sein, da der Arbeitsplatz später ja auch einmal zu einem passen müsse (Rodatus, 2011; Schimbeno, 2009b), bestenfalls als ein Feigenblatt.

1
Leider weiß niemand, wie nützlich die vielen Tipps tatsächlich sind. Aber danach scheint auch niemand zu fragen. Es reicht die Furcht der Bewerber. Wenn so viele Menschen die Ratgeberliteratur lesen und sich (vielleicht) an die Vorschläge halten, wird schon etwas dran sein, ist man versucht zu glauben.

Nicht zu unterschätzen ist eine vierte Rolle, an die der Bewerbungslaien zunächst einmal gar nicht denken mag – der Bewerber als Detektiv. Im Vorfeld einer Bewerbung ist es keineswegs damit getan, Printmedien und Internet nach offenen Stellen zu durchsuchen. Hesse und Schrader (2012) empfehlen ihren Lesern beispielsweise in systematischer Weise Netzwerke aufzubauen, über die man frühzeitig Informationen über Stellen erhält, die noch gar nicht ausgeschrieben sind. Mehr noch, wenn man sich zu einer Bewerbung entschlossen hat, gilt es, möglichst viel über das Unternehmen herauszufinden, damit man seine Selbstdarstellungsstrategien auch möglichst gut zuschneiden kann. Wissen ist hier Macht. Erfolgte bereits eine Einladung zum Vorstellungsgespräch, so sollte man alles über den Interviewer in Erfahrung bringen, damit man ihm möglichst treffend nach dem Munde reden kann. Nur wer um die Hintergründe und Interessen des Gesprächspartners weiß, kann auch richtig einschätzen, welche Schleimspur geradewegs zum Erfolg führt. Ist der Interviewer ein Controller, muss man sich, den gängigen Stereotypen folgend, betont nüchtern und rational geben. Bei einer gelernten Pädagogin zitiert man hingegen lieber Stromberg, den Meister aller Führungskräfte: »Auf das Menschliche kommt es an!« Hat man durch geschicktes Ausfragen eines unbedarften Mitarbeiters sogar die Hobbys des Interviewers ermitteln können, wird das Ganze zum Kinderspiel. Jetzt lässt man bei der Selbstdarstellung ganz nebenbei die Bemerkung fallen, man wolle im kommenden Sommer einen Segelschein oder wahlweise einen Golfkurs, einen Reiterpass oder eine Lizenz zum Briefmarkensammeln erwerben und schon ist der Rest nur noch ein Klacks. Wie gut, dass es unter den Ratgeberautoren so gewitzte Menschenkenner und gewiefte Alltagspsychologen gibt, die einem die Welt erklären.

Die letzte Rolle ist diejenige, über deren Nutzen die Autoren der Ratgeberliteratur durchaus uneinig

sind (vgl. Hesse & Schrader, 2012) – der Bewerber als Nervensäge. In der vollendeten Form wird die Rolle etwa folgendermaßen ausgestaltet: Sobald eine Stellenanzeige verfügbar ist oder man auf anderen Wegen von einer bald offenen Stelle erfahren hat, greift der Bewerber zum Telefon und ruft bei der Firma an. Durchgestellt zur zuständigen Person in der Personalabteilung – fortgeschrittene Nervensägen schaffen es auch bis zur Führungskraft, die letztlich die Einstellungsentscheidung trifft –, löchert man sein Opfer mit Fragen zur interessierenden Stelle und, wenn möglich, auch zu den entscheidenden Personen. Die Bewerbungsmappe schickt man dann nicht per Post, sondern gibt sie persönlich ab und zwar möglichst bei der Person, die später die Entscheidung trifft. Wer weiß, vielleicht ergibt sich ja hier schon eine schöne Gelegenheit zum Schleimen. Lässt der Pförtner einen nicht rein, muss sie notfalls per Post oder Mail verschickt werden. Adressiert wird das Ganze nicht etwa an die Personalabteilung, sondern persönlich an den Entscheidungsträger, damit er sieht, wie eifrig man ist. Kurze Zeit nach dem Versenden der Unterlagen ruft man wieder an und fragt, ob alles wohlbehalten angekommen ist, nebenbei hält man einen Schwatz mit der Sekretärin, in der Hoffnung, dass sie später positiv über einen berichtet. Vor dem Einstellungsinterview folgt ein weiterer Anruf, um sich über die Personen der Handlung zu informieren. Kommt es wider Erwarten nach dem Einstellungsinterview zu einer Absage, wird der nächste Anruf fällig. Dabei macht der Bewerber deutlich, dass er auch weiterhin an der Stelle interessiert ist, falls der auserwählte Kandidat absagen sollte. Wer weiß, vielleicht bekommt er dann irgendwann sogar die Stelle geschenkt, damit die Führungskraft endlich wieder ungestört arbeiten kann. So gesehen sollten Stalker eigentlich signifikant schneller eine Anstellung finden. Ein schönes Thema für eine Bachelorarbeit.

1.2 Wer bin ich, was kann ich und was will ich überhaupt?

Das Werk von Hesse und Schrader (2012) zeichnet sich dadurch aus, dass sich die Autoren ausführlich dem Thema Selbstreflexion widmen. Nur wenn ich als Bewerber weiß, wer ich bin und was

ich will, kann ich auch entscheiden, welche Stelle zu mir passt und mich dauerhaft zufrieden stellt. Dieser grundlegenden Aussage kann man nur zustimmen. Sicherlich gibt es jedes Jahr tausende von Schülern, die irgendeine Ausbildung allein deshalb beginnen, weil Eltern und Freunde ihnen dazu geraten haben, der Ausbildungsplatz um die nächste Ecke liegt oder das Fernsehen ein allzu verklärtes Bild von einem bestimmten Beruf – wahlweise Koch, Polizist oder Krankenschwester – zeichnet. Erst nach einigen Monaten zeigt sich dann mitunter, dass man auf das falsche Pferd gesetzt hat. Niemand weiß, wie vielen dann aber der Mut fehlt, das Pferd zu wechseln. Und so trotten sicherlich tausende Menschen gelangweilt, frustriert, verärgert, desillusioniert, über- oder unterfordert dem unerreichbaren Sonnenuntergang entgegen. Natürlich ist die Aufgabe nicht ganz so leicht, wie sie auf den ersten Blick scheint. Auch wenn im Grundsatz eine gelungene Personalauswahl darin besteht, dass sich beide Seiten – Arbeitgeber und Arbeitnehmer – ganz bewusst für einander entscheiden, bleiben immer noch **zahlreiche Probleme**, die einem rationalen Entscheidungsprozess im Wege stehen:

- Der Bewerber schätzt seine eigenen Fähigkeiten und Bedürfnisse falsch ein.
- Die individuellen Bedürfnisse verändern sich.
- Der Bewerber verschleierte seine Schwächen und wahren Bedürfnisse, um seine Chance auf ein Stellenangebot zu erhöhen.
- Der Arbeitgeber weiß selbst nicht so genau, wen er eigentlich sucht.
- Der Arbeitgeber redet die Stelle sowie die Arbeitsbedingungen schön, um möglichst viele Bewerber anzulocken.
- Der Arbeitgeber setzt keine tauglichen Personalauswahlverfahren ein, mit dessen Hilfe sich die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Bewerber hinreichend einschätzen ließen.

Nun können nicht einmal Hesse und Schrader all diese Probleme auf einen Streich lösen. Schauen wir also zunächst einmal, wie sie das erste Problem angehen. Den Lesern werden gleich mehrere Materialien zur Selbstreflexion an die Hand gegeben, die den Charakter eines Testverfahrens besitzen. Dies überrascht, da Hesse und Schrader, wie später noch zu sehen sein wird, erklärte Testhasser sind.

In einem ersten Test, der als Neigungstest bezeichnet wird, legt man dem Ratsuchenden 90 Tätigkeiten vor (2012, S. 47–50), beispielsweise:

- Nach eigenen Ideen selbst etwas handwerklich gestalten
- Maschinen/technische Geräte bauen/konstruieren
- Ein neues Ethik-Denkmodell entwickeln
- Musik hören und genießen
- Eine Arbeitsloseninitiative gründen

Zu jeder Tätigkeit soll nun angegeben werden, inwieweit man sie als interessant, uninteressant oder teils interessant/teils uninteressant findet. Anschließend zählt man Punktwerte aus und erhält Aufschluss darüber, inwieweit man bezogen auf sechs abstrakte Berufsfelder eine besondere Neigung verspürt und darüber hinaus eher passive, aktive oder kreative Tätigkeiten bevorzugt. Um welchen Test es sich genau handelt, ob die Autoren ihn sich ausgedacht oder irgendwo abgeschrieben haben, erfahren wir nicht. Kundige Leser erkennen in den sechs Berufsfeldern zumindest das prominente Modell von John Holland (1997). Sämtliche Informationen, die Auskunft über die Qualität und damit über die Aussagekraft des Tests geben könnten, fehlen. Wir erfahren nichts darüber, wie groß der Messfehler der Untersuchung ist und wissen auch nicht, ob beispielsweise Menschen mit hohen Werten im Bereich Büro/Verwaltung überzufällig erfolgreich und zufrieden in diesen Berufsfeldern werden. Angesichts dieser Untersuchungspraxis kann man zwar verstehen, wie jemand zum Testhasser wird, unerklärlich bleibt allerdings, warum man es nicht besser macht als so viele zwielichtige Anbieter. Letztlich ist der Nutzer darauf angewiesen, seinen weisen Ratgebern blind zu glauben. Dies ist wohl keine allzu gute Basis für ein souveränes und selbstbestimmtes Auftreten im Bewerbungsbusiness, das sich die Autoren von ihren Schützlingen doch so sehr wünschen: »Machen Sie Schluss mit einer Bittstellerhaltung, erarbeiten Sie sich ein neues (Selbst-)Bewusstsein als Basis für Ihre erfolgreiche Bewerbungsstrategie« (S. 55).

An anderer Stelle werden die Leser aufgefordert, ihre Persönlichkeit zu untersuchen. Unter der Überschrift »Was für ein Mensch bin ich?« (S. 59) wird man zunächst aufgefordert spontan drei

Adjektive aufzuschreiben. Anschließend denkt man ein wenig darüber nach, um die Sache alsbald zu den Akten zu legen. Kurz darauf stellen die Autoren nicht weniger als 100 Adjektive zur Verfügung. Erneut geht es darum – diesmal auf einer siebenstufigen Skala von -3 = sehr schwach ausgeprägt bis +3 = sehr stark ausgeprägt – eine Selbstbeschreibung vorzunehmen.

Man muss vielleicht Psychologe sein, um sich daran zu stören, dass ein negatives Vorzeichen die Negation eines Adjektivs und nicht etwa eine Null-Ausprägung beschreibt, aber lassen wir das. Das Psychologiestudium der beiden Autoren liegt schon allzu lange zurück und wir wollen hier nicht kleinlich sein. Anschließend sucht man sich die Adjektive mit der höchsten und geringsten Zustimmung heraus, denkt ein wenig darüber nach und weiß anschließend, wer man ist. So viel Klarheit verschafft sonst nur ein Brigitte-Test. Von einem seriösen Persönlichkeitstest ist das Vorgehen so weit entfernt, wie eine Schiefertafel von einem Tablet-PC.

Wieder einige Seiten später gilt es, 84 Eigenschaften nach demselben Prinzip einzuschätzen (S. 65–67). Die Eigenschaften werden zu sieben Merkmalsgruppen geordnet, wobei die erste Gruppe so vielfältige Aspekte wie »Persönlichkeit, Kommunikationsfähigkeit und Kompetenz« erfasst. Bei der letzten Gruppe handelt es sich sogar um »Wichtige globale Merkmale«. Die Auswertung erfolgt analog zur Adjektivliste. Wer mag, kann zusätzlich Bekannte um eine Einschätzung bitten und so einen Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild vornehmen. Zu guter Letzt ließe sich noch mutmaßen, welche Eigenschaften ein bestimmter Arbeitgeber wünscht und schon ist die Verwirrung perfekt.

Doch damit nicht genug. Nur zehn Seiten später wartet bereits das nächste Selbsterforschungsangebot auf den willigen Leser. Erneut soll man über die »besten (und liebsten) Fähigkeiten« nachdenken (S. 78). Damit die Aufgabe überschaubar bleibt, gibt es eine Liste mit 173 Verben, aus denen man sich nach Belieben etwas aussuchen kann. Wem dies nicht reicht, der darf zusätzliche Begriffe aufschreiben. Hat man sein individuelles Päckchen geschnürt, geht es nun nur noch darum, zu überlegen, welcher Beruf denn wohl zu diesen Fähigkeiten passen könnte. So einfach kann Berufsberatung

sein. Hier verfährt man ganz nach dem Motto »Was man nicht selber weiß, das muss man sich erklären!«.

Inwieweit die Ratsuchenden ihre eigene Person richtig beschreiben und auch nur ansatzweise verschiedene Berufe richtig beurteilen können, interessiert nicht weiter. Hinzu kommt, dass es bei der Stellensuche meist gar nicht um die Einschätzung eines Berufs, sondern um eine spezifische Position und ein konkretes Unternehmen geht. Auf der Grundlage von Stellenanzeigen, der Selbstpräsentation von Unternehmen in Hochglanzbroschüren oder im Internet dürfte die Einschätzung eines Außenstehenden kaum aussagekräftiger sein als ein Anruf bei Astro-TV. Niemand weiß, was die angebotenen »Tests« tatsächlich messen und wie gut sie dies tun. Auch wird nicht geklärt, in welcher Relation sie zueinander stehen oder wie man mit widersprüchlichen Befunden umgehen soll. Mehr als Anregung zur freien Assoziation vermögen die »Tests« kaum zu bieten. Manch einem mag das vielleicht sogar irgendwie helfen, manch anderen aber verwirren oder gar in eine falsche Richtung lenken. Ob die eine Gruppe größer ist als die anderen, bleibt unbekannt. Am Ende lässt man die Ratsuchenden mit ihren Mutmaßungen allein.

Einen anderen Weg zur Selbsterkenntnis schlägt Petra Perlenfein (2007) in ihrem Buch »Bewerbungstraining: Stärken erkennen und überzeugend vermitteln« ein. Es beginnt mit Übungen zur Analyse der Fach-, Sozial- und Methodenkompetenzen (S. 8ff).

Bezogen auf die eigenen Fachkompetenzen schreibt der Leser zunächst einmal wichtige Kompetenzen auf und sinniert ein wenig über situative Rahmenbedingungen des eigenen beruflichen Handelns oder konkrete Fähigkeiten, die zum beruflichen Erfolg beigetragen haben. Dass alle Ratsuchenden dies verzerrungsfrei können, versteht sich von selbst.

Zur tiefeschürfenden Analyse der Sozialkompetenzen steht ein kurzer Fragebogen bereit. Offenbar hat die Autorin ein besonders breit angelegtes Verständnis der Sozialkompetenzen, subsumiert sie hierunter doch auch das räumliche Denken, die Kreativität sowie eine optimistische Grundeinstellung. Erneut vertraut man voll und ganz darauf, dass ein jeder sich selbst und sogar sein räumliches

Denken richtig einschätzen kann. Was bei der Befragung herauskommt, ist ohnehin egal. Zumindest gibt es keine Anleitung zur Auswertung oder Interpretation der Ergebnisse.

Den Abschluss bildet eine Reflexion über sechs methodische Kompetenzen. Angeleitet durch messerscharf präzierte Fragen wie: »Sind Sie fit in Gesprächstechniken?« oder »Verfügen Sie über Projektmanagementkenntnisse?« füllt man eine Tabelle aus. Neu ist diesmal, dass der Ratsuchende sich auch Gedanken darüber macht, welche seiner Kompetenzen er weiterentwickeln möchte.

Es folgt eine geradezu abenteuerlich anmutende Milieuanalyse, deren Sinn vollkommen im Verborgenen bleibt. Hierzu muss man auf zwölf lustige Fragen überzeugende Antworten finden (S. 17):

1. Welchen Beruf hat Ihr Partner/Ihre Partnerin
2. Welche Berufe üben Ihre Eltern und Geschwister aus?
3. Gibt es in Ihrer Familie eine berufliche Tradition?
4. Welche Talente wurden Ihnen in der Kindheit und Jugend zugeschrieben?
5. Welche beruflichen Wertvorstellungen existieren in Ihrer Familie?
6. Welche haben Sie übernommen und welche möchten Sie ändern?
7. Gab es berufliche »Brüche« in den Berufslebensläufen ihrer Familienmitglieder?
8. Falls ja: Sind darauf existenzielle Ängste entstanden?
9. Welche Berufsverläufe kommen in Ihrer Verwandtschaft vor? Gibt es Familienmitglieder, die
 - konstant den gleichen Beruf ausüben,
 - Ausbildungen oder Studien abgebrochen haben,
 - häufig den Arbeitsplatz gewechselt haben,
 - selbstständig sind?
10. Wie sieht es mit der Rollenverteilung zwischen Mann und Frau aus?
11. Es kann sein, dass Ihre Familie Sie in der Entwicklung Ihrer Eigenschaften und Fähigkeiten insofern geprägt oder auch behindert hat, dass Sie automatisch den Beruf ergriffen haben, den die Eltern Ihnen vorgelebt oder vorgeschlagen haben. Daher folgende Abschlussfrage:
12. Was hat mich geprägt? Was davon war förderlich, was hinderlich?

Na, das hat ja mal richtig weitergeholfen! Nun weiß bestimmt jeder Ratsuchende, welcher Beruf bzw. welche Tätigkeit bestens zu ihm passt und wo er sich bewerben soll. Doch halt, nicht so schnell! Jetzt geht es erst so richtig los (S. 18):

1. Welche Erkenntnisse über Ihre Stärken in Sachen Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz sind besonders aufschlussreich und wie können Sie sie für eine berufliche Neuorientierung verwenden?
2. Was sind Ihre zentralen Stärken und Erfolge?
3. Welche Erkenntnisse haben Sie über Ihre familiäre Prägung gewonnen und welche Auswirkungen haben sie auf Ihre Werte und Entscheidungskriterien?

Auch nicht schlecht, aber wohin soll all dies führen? Hier ist Durchhalten angesagt, denn schon wird es konkreter. Es folgen 22 weitere Fragen zu den Themenfeldern »Was will ich? Was macht mir Spaß? Wie sieht mein Traumberuf aus? Wo möchte ich in fünf Jahren stehen?« Anschließend müssen 38 Arbeitsbedingungen auf einer fünfstufigen Skala dahingehend eingeschätzt werden, wie wichtig sie dem Ratsuchenden sind. Zur Auswertung gibt es wieder keine Anleitung. Der Weg ist anscheinend das Ziel. Zum Schluss noch sechs Fragen aus der Kategorie Vermischtes (z. B. »Wie sah Ihr Netzwerk aus?« »Welche neuen Aufgaben können Sie noch ausfüllen?«, S. 24) und schon weiß man alles über sich und kann zielstrebig in Richtung Bewerbungserfolg marschieren. – Wer soll das glauben?

Fast hat man den Eindruck als würde eine Anleitung zur erfolgreichen Selbstreflexion aus Sicht mancher Autoren allein darin bestehen, dass man den Leser mit möglichst vielen Fragen und Aufgaben überschüttet. Eine differenzierte Auswertung erfolgt nicht. Auch lässt man den Ratsuchenden mit der Frage allein, wie er die zahlreichen Überlegungen und Mutmaßungen zu klaren Aussagen oder gar einer Erfolg versprechenden Bewerbungsstrategie integrieren soll. Dabei ist der Ansatz, eigene Kompetenzen und Motive zu hinterfragen, sicherlich sinnvoll. Im Chaos der vielen unausgegorenen Ideen der Ratgeber geht der potenzielle Nutzen jedoch allzu leicht unter.

1.3 Wie finde ich eine geeignete Stelle, auf die ich mich bewerben kann?

Nachdem der Ratsuchende mit allerlei Übungen beschäftigt wurde, viel über sich und die Welt spekuliert hat, wird es nun endlich konkret. Es gilt den Markt potenzieller Arbeitgeber gründlich zu analysieren, um letztlich entscheiden zu können, wo man sich bewerben will und wie man argumentieren muss, um erfolgreich zu sein. Mit einem bloßen Blick in die Stellenanzeigen lokaler oder überregionaler Zeitungen ist es dabei schon lange nicht mehr getan. Zunehmend erobert das Internet den Markt. Zudem existiert neben den hier wie dort ausgeschriebenen Stellen ein verborgener Sektor der (bald) vakanten Stellen, die bislang noch nicht ausgeschrieben wurden.

Stellenanzeigen tragen das Problem in sich, dass sie häufig weitgehend nichtssagend sind. Über den Arbeitsplatz oder die konkreten Arbeitsbedingungen erfährt man so gut wie nichts oder kann sich zumindest doch nicht sicher sein, inwieweit die Angaben zum Zweck der Anwerbung möglichst vieler Interessenten massiv geschönt wurden. Die Aussagen zu den gewünschten Eigenschaften der Bewerber sind nicht selten übertrieben, um minder qualifizierte Interessenten abzuschrecken. Zudem 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, ist meist nicht mal den Arbeitgebern selbst klar.

Was liegt angesichts dieser Missstände näher als einfach mal bei dem Arbeitgeber anzurufen und nachzufragen. Genau dies wird von verschiedenen Ratgebern wärmstens empfohlen. Frau Perlenfein (2007, S. 31f) schlägt ihren Lesern vor, dabei die folgenden Fragen zu stellen:

- Was heißt hohe Leistungsbereitschaft?
- Wie sieht der Arbeitsalltag in der Praxis aus?
- Was versteht die Firma unter Teamfähigkeit?

Rein sachlich ist wenig gegen solche Fragen einzuwenden. Im günstigsten Fall sagt sich der Unter-

nehmensvertreter vielleicht: »Oh, welch ein überaus interessierter Bewerber! Den Namen muss ich mir merken«, worauf wohl so mancher Bewerber insgeheim hofft. Vielleicht ist er aber auch verärgert, weil er heute bereits zum dritten Mal von einem übereifrigen Bewerber gestört wird, der nicht einmal so viel Mumm aufbringt, sich ohne ängstliche Nachfrage zu bewerben. Und überhaupt, was ist von einem Bewerber zu halten, der mit Kompetenzen wie Leistungsbereitschaft und Teamfähigkeit offenkundig nichts anzufangen weiß? – Welche der beiden skizzierten Reaktionen ist wohl die wahrscheinlichere? Wir wissen es ebenso wenig wie die Bewerbungsratgeber. Ein schönes Beispiel dafür, dass ein Bewerbungstipp, der dem Bewerber eigentlich helfen soll, ihm mit mindestens ebenso großer Wahrscheinlichkeit zum Nachteil gereichen kann.

Wer das Unternehmen mit noch größerer Wahrscheinlichkeit gegen sich aufbringen möchte, der sollte differenziert nachfragen:

- Warum ist der Vorgänger (auf der Stelle) gegangen? (...)
- Wird die Stelle neu eingerichtet? (...)
- Wie sind die Entscheidungswege und Entscheidungsbefugnisse? Sind diese schriftlich fixiert? (Perlenfein, 2007, S. 33)

Da fehlen dann eigentlich nur noch Fragen nach Alkoholproblemen des direkten Vorgesetzten, dem Datum seines Ausscheidens aus der Firma oder der Häufigkeit sexueller Übergriffe am Arbeitsplatz und schon kann man sich die Bewerbung sparen. Übrigens – all diese Fragen stellt man natürlich niemals der Sekretärin oder einem einfachen Personalreferenten. Man lässt sich vielmehr telefonisch so lange weiter verbinden, bis man bei den tatsächlichen Entscheidungsträgern gelandet ist (vgl. Perlenfein, 2007, S. 32). Die werden sich darüber bestimmt besonders freuen.

Da manche Stellen, die demnächst zu besetzen sind, nicht frühzeitig ausgeschrieben werden – Perlenfein (2007, S. 25) schätzt ihren Anteil auf erstaunliche 80 % – kommt der **Initiativbewerbung** eine besondere Bedeutung zu. Hier hat man die Chance, sich so frühzeitig ins Spiel zu bringen, dass keine oder nur sehr wenige Konkurrenten aus dem Feld geschlagen werden müssen. Je nach Aus-

gangspunkt gibt es verschiedene Strategien der Initiativbewerbung.

Im günstigsten Fall weiß man, dass eine Stelle bald ausgeschrieben wird und steigt mit entsprechendem Vorsprung in das Rennen ein. Um von frei werdenden Stellen zu erfahren ist es wichtig, dass man möglichst viele Menschen kennt, die als Informanten dienen können. Hier hilft es, wenn man über ein möglichst großes Netzwerk verfügt. Hesse und Schrader (2012, S. 119) verraten, wie man zum Profi-Netzwerker wird: »Zeigen Sie Ihren Mitmenschen, dass sie Ihnen wichtig sind. Stellen Sie sicher, dass Menschen, deren Hilfe Sie eines Tages brauchen werden, nicht das Gefühl haben, als nützliche Ratgeber instrumentalisiert und ausgenutzt zu werden. Sie sollen sich also schon lange bevor Sie sich beruflich verändern wollen oder müssen, Zeit für Ihre Mitmenschen nehmen. Mit Freunden, die in der Nähe wohnen, können Sie sich regelmäßig treffen. Bei Bekannten, die weiter entfernt wohnen melden Sie sich in bestimmten Abständen.« So einfach ist das. Fast ist man verleitet den Lesern zu raten, sich doch auch die eigene Lebenspartnerin strategisch auszusuchen. Wie wäre es mit einer Headhunterin, einer Personalchefin oder zumindest doch der Personalreferentin eines multinationalen Konzerns? Doch Obacht, die Zielperson darf sich nicht ausgenutzt fühlen. Heucheln Sie daher einfach ein wenig Interesse. Das ist ganz nebenbei auch eine gute Übung für spätere Bewerbungsgespräche. Sollten Sie aber in der Hierarchie eines Unternehmens bereits aufgerückt sein, ist Vorsicht geboten: »Seien Sie wählerisch, was die intensiver gepflegten Kontakte angeht. Die Praxis zeigt: Je höher man in der Hierarchie (...) steht, umso weniger haben Kontakte einen echten Nutzen« (Hesse & Schrader, 2012, S. 161). Wer es richtig anstellt, hat für sein ganzes Leben ausgesorgt. Am Anfang der Karriere benötigt man noch viele Kontakte – jeder Kontakt, der einem ins Netz geht, ein potenziell guter Fang. Je weiter man aufsteigt, desto mehr stößt man unnütze Freunde/Bekannte ab und konzentriert sich auf die wahren High Potentials. Aber achten Sie bitte immer darauf, dass die armen Menschen sich nicht ausgenutzt fühlen! So wird das Bewerben zum eigentlichen Lebenssinn.

Ein weiterer Weg zum beruflichen Glück ist die Verbreitung eines eigenen **Stellengesuchs**. Natur-

lich geschieht dies heute vornehmlich im Internet bei entsprechenden Stellenbörsen. Hier gibt es nicht viel zu empfehlen, außer dass man möglichst dick aufträgt. Das Ziel ist ganz unverhohlen Werbung und nicht sachliche Information. Perlenfein (2007, S. 74f) rät daher auch folgerichtig zu einem zündenden »Werbeslogan«, der an die Stelle der alten Betreffzeile tritt. Bevor das Ganze gezielt an einen Arbeitgeber gesendet wird, sollte man natürlich auch in diesem Fall erst einmal einen Telefonplausch mit dem zentralen Entscheidungsträger halten. Entscheidungsträger freuen sich schließlich immer über einen Anruf von Mr. Nobody. Alternativ könnte man auch auf die breite Masse setzen und mit Hilfe eines Serienbriefs (Perlenfein, 2007, S. 77) sein Profil in die Welt hinaustragen. Zwar verstößt man mit diesem Vorgehen gegen den heiligen Grundsatz der Bewerberszene, dass alle Unterlagen immer spezifisch auf einen Arbeitgeber und die ausgeschriebene Stelle zugeschnitten sein sollen, aber manchmal geht es wohl nicht anders. Über den Erfolg einer solchen Verzweiflungstat ist nichts bekannt.

Eine andere Variante der Stellensuche stellt der Besuch von **Job-** oder **Absolventenmessen** dar. Hier präsentieren sich meist viele Dutzend Arbeitgeber und überschütten die interessierten Studierenden mit schönen Werbegeschenken. Wie bei einer Verkaufsmesse versucht man das eigene Unternehmen attraktiv und menschenfreundlich zu präsentieren. Aus Sicht der Bewerber bietet sich hier zum einen die Chance, aus erster Hand Informationen über einen Arbeitgeber zu beziehen. Dabei stellt sich allerdings das Problem, dass auch hier kaum ein Firmenvertreter Klartext reden wird, da alles auf positive Selbstdarstellung ausgerichtet ist. Hinzu kommt, dass die Firmenvertreter sich selbst bisweilen nicht gut auskennen, weil sie als Trainees erst wenige Monate im Unternehmen sind. Ausgewählt werden sie für den wichtigen Job auf der Messe, nicht etwa weil sie besonders kompetent Auskunft geben könnten, sondern weil sie aufgrund der Altersähnlichkeit zu den Bewerbern erst mal positiv wahrgenommen werden. Wie auch immer, mit etwas Glück erfährt man hier aber schon ein wenig mehr als auf den Internetseiten der Firmen. Im Sinne seiner Bewerbungsstrategie versucht der potenzielle Bewerber einen möglichst

guten Eindruck zu vermitteln – und fragt vielleicht auch deshalb nicht allzu kritisch nach. Letztlich hofft man, dem Gesprächspartner in guter Erinnerung zu bleiben, denn – wer weiß – vielleicht entscheidet ja gerade diese Person darüber, ob man zum Vorstellungsgespräch eingeladen wird oder nicht (vgl. Nassoufis, 2012).

1.4 Es wird ernst – Die Bewerbung

Hat der Bewerber den Stellenmarkt sondiert, steuert er jetzt auf den Punkt des Prozesses zu, den man als die Königsdisziplin der Ratgeberliteratur bezeichnen kann – die eigentliche Bewerbung. Zu unterscheiden ist zwischen der klassischen Bewerbungsmappe und verschiedenen Varianten der digitalisierten Bewerbung. Im einfachsten Fall werden die Unterlagen als Datei per Mail versendet, in der anspruchsvolleren Variante muss online ein umfangreiches Bewerbungsformular bearbeitet werden. Wie auch immer der konkrete Weg aussieht, die Ratgeberbranche läuft hier zu ihrer Hochform auf.

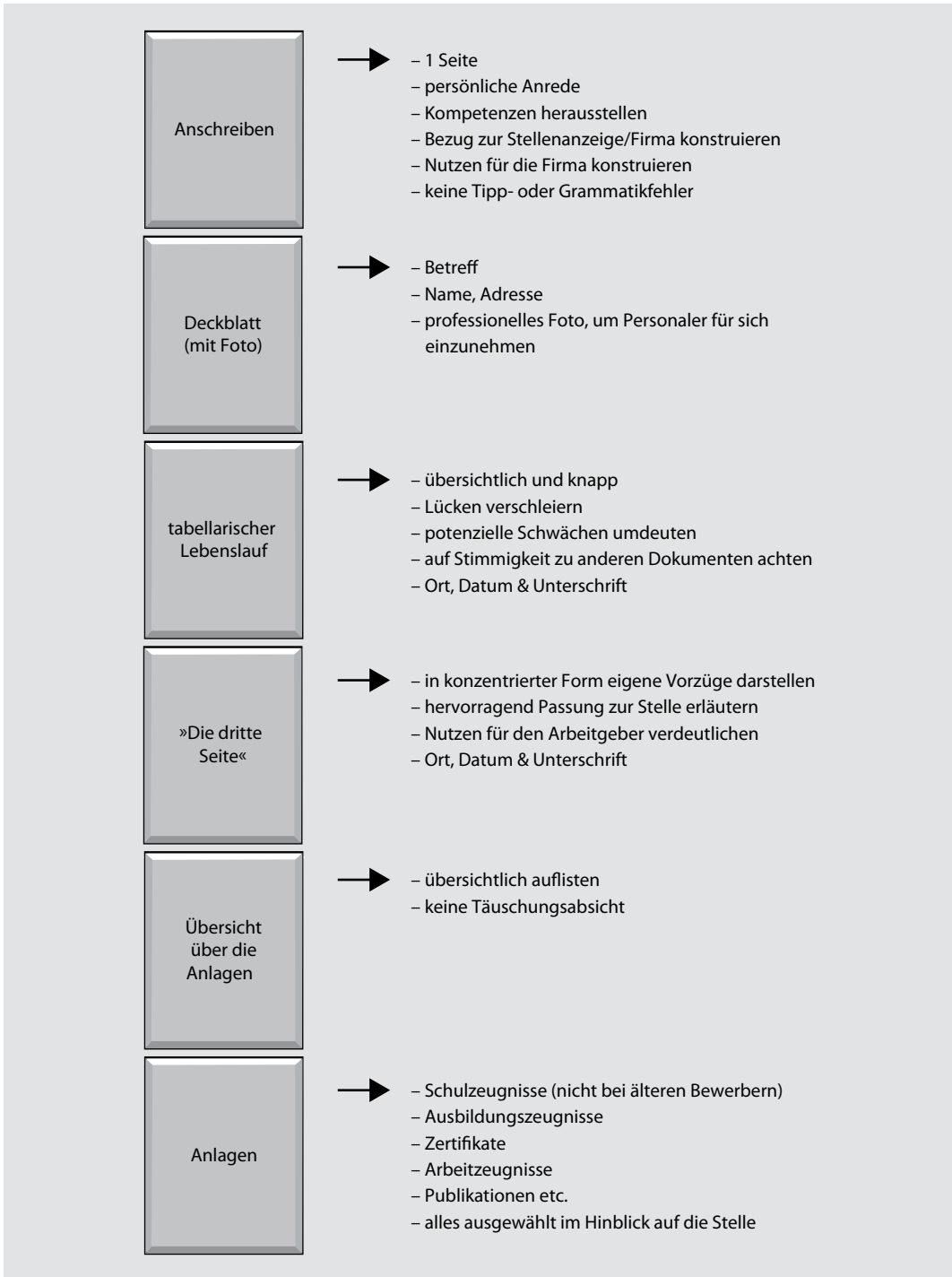
Eine **klassische Bewerbungsmappe** besteht aus fünf bis sechs Elementen (■ Abb. 1.2). Das erste Dokument, das selbstredend perfekt gestaltet sein muss, ist das **Anschreiben**. Die meisten Experten raten dazu, sich auf eine Seite zu beschränken. Nur bei sehr erfahrenen Arbeitnehmern bzw. herausgehobenen Positionen darf diese magische Grenze überschritten werden. Glaubt man den Einschätzungen der Experten – wir haben keinen Grund an ihnen zu zweifeln –, so entscheidet sich anhand des Anschreibens in Windeseile, ob die Bewerbung schon bald die Heimreise antritt oder der Personalierer ihr noch weitere fünf Minuten seiner kostbaren Zeit schenkt, ehe er sein gerechtes Urteil fällt. Hesse und Schrader (2012) berichten – leider ohne Quellenangabe – von einer amerikanischen Studie, der zufolge im Durchschnitt schon zehn Sekunden genügen.

Es geht bei der **Anrede** los. Personalverantwortliche möchten gern persönlich mit ihrem Namen angesprochen werden. So viel Höflichkeit muss sein, wenn sie schon die Freundlichkeit besitzen, eine Mappe zu lesen. Ein »Sehr geehrte Damen, sehr geehrte Herren« provoziert allzu schnell eine

narzisstische Kränkung und katapultiert den Bewerber kurzerhand ins Aus. Sollte der Bewerber aufgrund fehlender Angaben nicht wissen, wie der zuständige Mensch heißt, so muss er sich vor der Bewerbung telefonisch Klarheit verschaffen.

Absolut tödlich sind natürlich Tipp- und Grammatikfehler. Sie werden dem Bewerber wahlweise als mangelnde Gewissenhaftigkeit, geringe Anstellungsmotivation oder sprachliches Unvermögen ausgelegt. Das Anschreiben ist so etwas wie der Rohrschachtest eines jeden Personalers. Die für uns Laien mehrdeutigen Informationen des Anschreibens ermöglichen dem erfahrenen Profi einen unmittelbaren und messerscharfen Blick in die Seele des Bewerbers: »Ihr Anschreiben zeigt dem Arbeitgeber schwarz auf weiß, wie sie später arbeiten: ob sorgfältig oder nachlässig, organisiert oder chaotisch, verschnörkelt oder logisch« (Hesse und Schrader, 2012, S. 234). Wir verneigen uns tief vor der hohen Kunst des lebenserfahrenen Personalers.

Ziel des Anschreibens ist es, die Vorzüge der eigenen Person herauszustellen, klar herauszuarbeiten, warum man unbedingt in dieser Firma arbeiten möchte, und welchen Vorteil der Arbeitgeber von einem positiven Votum hat. Die Ratgeberliteratur und noch viel mehr das Internet versorgen Bewerber inzwischen mit einer Vielzahl von Vorlagen, die sie für ihre Zwecke überarbeiten oder ggf. auch nur ein klein wenig anpassen können. Auf der Internetseite bewerbungsratgeber24.de findet man nicht weniger als 130 Anschreiben inklusive der Vorlagen für Lebensläufe etc. für unterschiedliche Berufe. Noch mehr Material bietet die Seite bewerbende.de: 250 deutschsprachige Bewerbungen, zehn Kreativbewerbungen, 75 englisch-, 50 spanisch-, 20 französischsprachige Bewerbungen u.v.m. Da bleibt kaum noch ein Wunsch offen, zumal es sich um »perfekt ausgearbeitete Muster« handeln soll. Allerdings sind die Unterlagen nicht kostenlos, sondern zu einem Stückpreis von 3,50 Euro zu erwerben. Diese kleine Investition sollte sich jedoch schnell amortisieren. Auf manchen Internetportalen wie etwa der Stellenbörse Stepstone finden sich inzwischen sogar Generatoren für Anschreiben (vgl. Haeming, 2012). Hierzu gibt man einige Informationen zur Person ein und der Rechner erzeugt dann einen halbwegs lesbaren Text, der anschließend aber leider noch überarbeitet werden muss.



■ **Abb. 1.2** Grundlegende Bausteine einer Bewerbungsmappe