Annika Wilhelmy

Zwischen Egoinszenierung und Ehrlichkeit

Was Bewerber(innen) und Interviewende im Vorstellungsgespräch über sich preisgeben

Dr. phil. Annika Wilhelmy ist Arbeits- und Organisationspsychologin und als Dozentin und Forscherin an der Universität Zürich tätig. Ihr besonderes Interesse gilt der Selbstdarstellung von Stellensuchenden und Interviewenden. Am 8. Dezember 2015 hat sie im Rahmen einer Fortbildungsveranstaltung ihre Forschungsergebnisse zu diesem Thema vorgestellt.

Das Vorstellungsgespräch ist das Personalauswahlinstrument Nummer eins: 99.5 Prozent der Schweizer Unternehmen setzen Auswahlinterviews ein, um Bewerber(innen) zu beurteilen (König et al., 2010). Es erscheint uns praktisch undenkbar, eine neue Stelle anzutreten, ohne ein Auswahlinterview durchlaufen zu haben. Spannend ist die Frage, wer im Auswahlinterview eigentlich wen auswählt (siehe auch Wilhelmy et al, im Druck). Auf der einen Seite treffen Bewerber(innen) Entscheidungen über Organisationen als mögliche Arbeitgeber. Darum ist es wichtig, wie sich diese Organisationen gegenüber Stellensuchenden darstellen. Auf der anderen Seite treffen Organisationen Entscheidungen darüber, ob sie einen Bewerber als neuen Mitarbeiter gewinnen möchten.

Darum ist es wichtig, wie sich Bewerber(innen) im Auswahlinterview präsentieren. Diese Selbstpräsentationsprozesse werden in der Forschung meist in Form von Impression-Management untersucht. Darunter verstehen wir, dass Personen gezielt Signale aussenden, um bei ihrem Gegenüber einen vorteilhaften Eindruck zu erzeugen.

Was sind die gängigsten Formen von Impression-Management?

Bewerber(innen) haben das Ziel, kompetent und sympathisch zu wirken. Zu diesem Zweck nutzen sie nonverbales Impression-Management, indem sie beispielsweise gezielt lächeln, nicken und Augenkontakt halten. Zu den gängigsten verbalen Strategien von Bewerbern gehören Self-Promotion, dass heisst, die eigenen Erfolge und Stärken in den Mittelpunkt zu rücken, Other-Enhancement, das heisst, seinem Gegenüber zu schmeicheln und defensives Impression-Management, was bedeutet, mögliche negative Eindrücke abzumildern.

Im Zusammenhang mit defensivem Impression-Management wird Bewerber(inne)n häufig geraten, sich auf die weit verbreitete Frage vorzubereiten, was sie an sich selbst als Schwächen sehen. Meiner Erfahrung nach ist es in dieser Situation ratsam, sich über Erwartungen der Interviewenden bewusst zu werden: Möchten die Interviewenden mit dieser Frage zum Beispiel nicht nur testen, wie souverän man reagiert, sondern auch, wie aufrichtig und selbstreflektiert man ist?

Wenn es um Impression-Management von Interviewenden geht, zeigte eine Untersuchung von mir, dass Interviewende auf Bewerber(innen) attraktiv, authentisch, professionell und vertrauenswürdig wirken möchten. Darüber hinaus kann es Interviewenden auch darauf ankommen, ihre Machtposition zum Ausdruck zu bringen – sowohl gegenüber Stellensuchenden als auch gegenüber anderen Mitarbeitenden ihrer Firma, die an dem Gespräch mitwirken (Wilhelmy et al, 2015). Interviewer nutzen bei ihrem Impression-Management eine breite Palette an Verhaltensweisen, die von ihrem Redeanteil, über ihre Kleidung bis hin zur Stimmlage reicht, mit der sie sprechen.

Worin liegen die Chancen von Impression-Management?

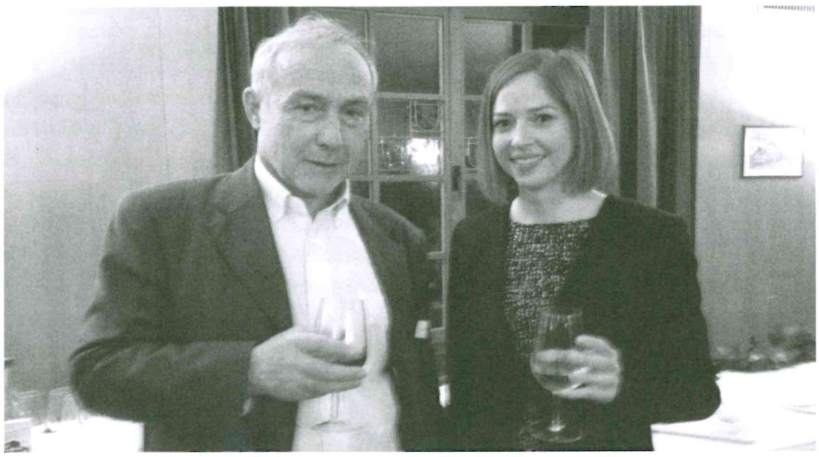
Je häufiger Bewerber(innen) Impression-Management einsetzen, desto besser schneiden sie durchschnittlich im Interview ab. Dies gilt insbesondere für Self-Promotion und nonverbales Impression-Management. Interviewende profitieren insbesondere von Self-Promotion und Other-Enhancement, wie Beobachtungs- und Videoanalysen von mir ergaben: Je mehr Interviewende ihre Stärken und die Stärken der Organisation betonten, desto kompetenter wurden sie von Bewerber(inne)n wahrgenommen und desto eher gaben Bewerber(innen) an, ein potentielles Stellenangebot annehmen zu wollen. Je mehr bestärkende Aussagen Interviewende hingegen gegenüber Bewerber(inne)n machten, desto eher hatten Stellensuchende den Eindruck, dass man sich für sie als Person interessiert und desto besser gelaunt gingen sie aus dem Gespräch.

Worin liegen die Gefahren, wenn Impression-Management übertrieben wird?

Seine Stärken in den Vordergrund zu rücken und sich zu bemühen, sympathisch zu wirken, ist ratsam, so lange die Authentizität nicht gefährdet wird. Neben Impression-Management ist es wichtig, sich so darzustellen, wie man sich selber sieht, was in der Forschung als Selbstverifikation bezeichnet wird. Der Grundgedanke dabei ist, dass wir mittels Selbstverifikation Umwelten suchen, die gut zu uns passen und uns mit Menschen umgeben, die uns so akzeptieren, wie wir sind.

Für Bewerber(innen) und Interviewende hat dies zur Folge, dass nicht nur kurzfristige Vorteile durch Impression-Management angestrebt werden, sondern langfristig eine hohe Passung zwischen Arbeitsstellen und Bewerber(inne)n erreicht wird. Um die Weichen für eine

Fortsetzung auf Seite 10



Annika Wilhelmy nach dem Vortrag im Gespräch mit André Widmer

Katrin Gossner

Das Märchen vom Sparen

VSKZ
Vereinigte Schulpsychologinnen
und Schulpsychologen des Kantons Zürich

Es war einmal ein wohlhabendes Märliland. Die meisten Menschen, die dort lebten, hatten genug zu essen und zu trinken und um sich ab und zu eine Reise in ferne Länder zu leisten. Familien konnten ihre Kinder zur Schule schicken, damit sie einen guten Beruf erlernten, später selber eine Familie gründeten und ihren Kinder ebenfalls eine gute Ausbildung ermöglichten.

Alles hätte wunderbar so weitergehen können, hätten nicht die Unternehmer gefunden, sie müssten zu hohe Steuern zahlen. Somit klagten sie bei Hofe, dass sie viel zu viel Geld für das Gemeinwohl abgeben müssten, damit ihre Arbeitnehmer gut ausbildet werden können. Bei Hofe war man gutmütig. Man fand, dass die Unternehmer unbedingt unterstützt werden müssen. Deshalb wurde beschlossen, dass sie weniger Steuern zu zahlen hatten. Die Unternehmer freute dies, und alles lief wie gewohnt weiter.

Auch viele Edelleute waren nicht mehr so reich wie früher im Vergleich zum restlichen Volk und klagten ebenfalls, dass sie zu hohe Steuern zahlen müssten. Auch dort zeigte der Hof Verständnis, und so wurden in vielen Landesteilen die Steuerfüsse gesenkt. Somit waren auch die Edlen des Reiches zufrieden und konnten ihr Geld für sich behalten.

Alles hätte nun wunderbar so weiterlaufen können, wäre nicht das Geld des wohlhabenden Reiches immer wertvoller geworden. Andere Länder wollten nun auch dieses wunderbare Geld, und somit wurde es wertvoller und wertvoller. Die Unternehmer klagten jetzt, dass sie wegen des teuren Geldes nicht mehr genügend verdienen konnten, und der Hof hatte erneut ein Einsehen und beschloss, dass nicht mehr so viel Geld für die gewöhnlichen Bürger ausgegeben werden durfte.

Die Oberen des Reiches setzten sich zusammen und überlegten, wo sie am besten Geld einsparen konnten. Bei der Sicherheit und Verteidigung des Landes auf keinen Fall, da könnten die Unternehmer, die Edelleute und sie selber ja gefährdet werden. Auch nicht bei den Strassen, denn die brauchten sie für sich und ihre geländegängigen Kutschen. Ganz sicher nicht bei den Löhnen der Firmenchefs, die mussten ja das gesamte Risiko tragen. Da kam ein findiger Hofmarschall auf die Idee, bei der Bildung zu sparen. Die kostete sowieso nur Geld und warf nichts ab. Diese Idee fand viele Anhänger, und es wurden viele Sparpakete geschnürt und Leistungen gestrichen. Die Verwaltung sollte nun auch schlanker werden. Und wer wollte nicht schlank sein? Alle beklatschen sich gegenseitig für diese wunderbare Idee.

So wurde die Bildung immer mehr verschlankt. Und sie wurde schlanker und schlanker, bis sie fast so dünn wie eine Spaghetti war. So kam es, dass nach wenigen Jahren die gut ausgebildeten Arbeiter und Fachkräfte zu fehlen begannen. Aber auch da fand man eine Lösung. Man warb sie einfach aus anderen Ländern ab. Somit hatte man die Ausgaben für die Bildung nochmals gespart. Die Bewohner des wohlhabenden Reiches blieben reich an Geld und schlank an Bildung.

Und wenn sie nicht gestorben sind, verschlanken sie sich noch weiter.

Katrin Gossner für die Mediengruppe des VSKZ

Katrin Gossner ist Fachpsychologin für Kinder und Jugendliche FSP und als Regionalstellenleiterin des Schulpsychologischen Dienstes in Baden tätig. Seit 2010 arbeitet sie auch selbständig als Coach und Psychotherapeutin in Zürich.

Fortsetzung von Seite 7

FSP News

ZüPP-Engagement in FSP-Projekt

Der ZüPP engagiert sich zurzeit aktiv im FSP-Projekt Psychologinnen und Psychologen in Institutionen des Gesundheitsbereichs. Die FSP setzt sich für die Besserstellung dieser Berufskolleginnen und Berufskollegen ein. Vielerorts sind die Einstiegslöhne viel zu tief und Weiterbildungsmöglichkeiten nicht klar geregelt.

Als erstes Ergebnis wird in diesem Jahr eine Broschüre mit den verschiedenen psychologischen Berufsbildern in Institutionen des Gesundheitsbereichs sowie entsprechenden Empfehlungen und Anforderungen betreffend Verantwortlichkeiten, Lohn etc. als Orientierungshilfe für Stellensuchende und angestellte Psycholog(inn)en publiziert. (AW)

Fortsetzung von Seite 8

gute Zusammenarbeit zu stellen und spätere Enttäuschungen zu reduzieren, ist es ratsam, dass sich Bewerber(innen) und Interviewende auf authentische Weise in Szene setzen. Es gilt also, einen gesunden Mittelweg zu finden zwischen schönender und ungeschminkter Selbstdarstellung – zwischen Egoinszenierung und Ehrlichkeit.

Der derzeitige Stand der Forschung zur Selbstdarstellung von Stellensuchenden und Interviewenden lässt noch viele wichtige Fragen offen.

Ein zukünftiges Projekt von mir beschäftigt sich damit, wie Bewerber(innen) und Interviewende sich in ihrem Impression-Management gegenseitig beeinflussen: Präsentiert sich eine Bewerberin beispielsweise anderes, wenn ein Interviewer die Erfolge und Stärken seines Unternehmens besonders in den Vordergrund rückt?

Um diesen Fragen nachzugehen, freue ich mich über Kontakte zu Unternehmen, deren Auswahlinterviews ich beobachten kann, um daraus neue Erkenntnisse abzuleiten.

Literatur

König, C. J., Klehe, U.-C., Berchtold, M., & Kleinmann, M. (2010). Reasons for being selective when choosing personnel selection procedures. International Journal of Selection and Assessment, 18, 17-27.

Wilhelmy, A., Kleinmann, M., König, C. J., Melchers, K. G., & Truxillo, D. M. (2015). How and why do interviewers try to make impressions on applicants? A qualitative study. Journal of Applied Psychology, advance online publication.

Wilhelmy, A., & Kleinmann, M. (im Druck). Selektion und Attraktion: Wie Organisationen und Bewerbende sich gegenseitig auswählen und beeinflussen. In S. Kauffeld & D. Spurk (Eds.), Handbuch Laufbahnmanagement und Karriereplanung, Springer.