

Selten dienen Bewerbungsgespräche nur dem Stresstest. Doch Elemente des Stressinterviews sind nach wie vor gängig. Worauf Bewerber achten sollten. [09.01.2007]

Jens Blum* war in einer unangenehmen Lage. Er sollte seinen Lebenslauf in spanischer Sprache vor zwei Mitarbeitern der Personalabteilung und einem Vorstand des Finanzdienstleisters präsentieren, bei dem er sich für den Aufbau der Vertriebsstrukturen in einer neuen Absatzregion beworben hatte. Doch der angehende Chef schoss ständig quer. [* Der Name ist frei erfunden]

"Diese und jene Vokabel gebe es doch auf spanisch gar nicht", beschreibt Blum eine Unterbrechung. "Über einen ehemaligen Arbeitgeber fragte er, ob der nicht längst pleite sei." Zwischendurch beugte sich der Abteilungsleiter zur Personalerin herüber und fragte laut, wie lange es noch dauern werde - schließlich würden noch so viele Bewerber erwartet. Schon die Begrüßung erstaunte Blum: "Was sind Sie denn so locker? Das ist ein Vorstellungsgespräch. Oder wollen Sie mir was verkaufen?"

Druck auf allen Ebenen

Auch Blums Leistung versuchte der Chef in spe zu schmälern. "So gut sind die von ihnen erzielten Einsparungen bei den Prozesskosten auch nicht - das schaffen wir schon längst", gibt Blum die Anmerkung wider. Doch das war für den Experten mit sachlichen Argumenten leicht zu kontern. "Da merkte man, dass der Chef sich in dieser komplizierten Materie nicht so gut auskannte", kommentiert Blum.

Und Blum bleibt - wenn er überhaupt reagiert - stets sachlich und höflich. "Auf die Sache mit der Vokabel habe ich beispielsweise geantwortet 'Bisher bin ich immer gut verstanden worden'", berichtet Blum. Dabei gab es durchaus Momente, in denen Blum die Beherrschung schwer fiel. Etwa, wenn der Chef unvermittelt auf die sanfte Tour schaltete. "Super-Lebenslauf, guter Mann - den will ich haben", erinnert Blum sich an die plötzlichen Lorbeeren. "Da hätte ich beinahe gefragt, ob er mich veralbern wolle." Den Vorstand beeindruckte Blums Vorstellung. Wenige Tage später bekam er die Zusage. Anfang März tritt er den neuen Job an.

Bewerber als unglaubwürdig hinstellen

Ein Stressinterview wie dieses soll zeigen, wie ein Bewerber in belastenden Situationen reagiert. Doch Stressinterviews reinsten Wassers sind selten. Meist übernehmen Personalverantwortliche einzelne Methoden, um die Belastbarkeit anzutesten. Ob in Reinform oder dem üblichen Frageantwortspiel beigemischt - wer mit Stresstechniken konfrontiert wird, sollte ein paar Grundregeln beachten.

Beim Stressinterview provoziert der Personalverantwortliche den Bewerber: Etwa mit sinnlosen Fragen oder Wiederholungen, indem er Bewerberaussagen als unglaubwürdig hinstellt, negativ deutet oder lächerlich macht, indem er negative Eigenschaften oder Verhaltensweisen unterstellt oder unsachlich oder gar beleidigend wird. Gängig sind Stressinterviews Experten zufolge bei der Auswahl von Mitarbeitern für Außendienst und Vertrieb, bei der Besetzung von Stellen für Betreuung sozial auffälliger Personen sowie bei Polizei, Armee und im Justizvollzug.

Entlarvende Antwort herausfordern

Thorsten Krings, Leiter Personalmarketing und Organisationsentwicklung der Düsseldorfer Metro AG, hat in seiner zehnjährigen Praxis Bewerbern nur zweimal bewusst Stress gemacht - beide Male in Ausnahmesituationen. "Und beide Male habe ich mich ebenso unwohl gefühlt, wie der Bewerber", erinnert er sich. Das erste Mal vor Krings Zeit bei der Metro. In seinem damaligen Unternehmen hatte sich herumgesprochen, dass ein Bewerber und der zuständige Vorgesetzte sich sehr gut kannten.

"Und wir befürchteten, dass die beiden sich abgesprochen hatten", sagt Krings. Er spielte den Bösen und fühlte dem Jobanwärter auf den Zahn. "Der erzählte beispielsweise, er komme von hier, habe im Nachbarort studiert und sei nun an einer Tätigkeit bei uns interessiert", berichtet Krings. Er habe dann gefragt: "Also bewerben Sie sich bei uns, weil wir hier sitzen?"

Unfaire Technik

Im zweiten Fall griff Krings spontan zur Stresstechnik, als er einem ausnehmend arroganten Hochschulabsolventen gegenüber saß. "Den habe ich gefragt, ob es nicht unter seinem Niveau sei, wenn er hier mit Leuten arbeite, die nicht studiert hätten", erinnert er sich. Die Antwort war entlarvend - mangels Sozialkompetenz bekam der Kandidat die Stelle nicht.

Krings Ansicht nach zählt das Stressinterview zu den unfairen Techniken und dient auch nicht der Informationsgewinnung. Daher nutzt er es im Normalfall nicht. "Wenn sich ein Bewerber bei mir unwohl fühlt, habe ich als Personaler versagt", ist er überzeugt. Auch im Assessment-Center versetzt Metro die Bewerber lediglich in berufstypische Stresssituationen. "Normale Zeitnot, normale Aufgaben", erklärt Krings. "Vielleicht mal ein etwas größeres Pensum, um herauszufinden, ob der Kandidat auch entscheiden kann, wann er 100 Prozent bringen muss und wann 80 reichen."

Zuckerbrot und Peitsche sind verbreitet

Auch Alexander Leschinsky, Seniorberater und Partner von Kienbaum Executive Consultants in Hannover, hat in zwölf Jahren lediglich ein Stressinterview mit angeschaut. Und auch er fühlte sich äußerst unwohl. "Da hatte der Vorgesetzte dem Bewerber eine aussichtslos scheinende Vertriebssituation vorgegeben und immer, wenn der Bewerber eine Antwort gab, noch eine neue Verschärfung ins Spiel gebracht", blickt er zurück.

Leschinsky empfiehlt das Instrument nicht. "Weil sie damit nur Abwehrreaktionen provozieren", begründet er, "und wir wollen an die Bewerber herankommen." Daher setzt Kienbaum selbst bei der Bewerberauswahl Stressinterviews nicht ein. "Bewerber sollten grundsätzlich davon ausgehen, dass potenzielle Vorgesetzte konstruktiv mit ihnen umgehen wollen", empfiehlt auch Jutta Boenig, Karriereberaterin und Inhaberin der Boenig Beratung in Überlingen.

Selbst dann, wenn unangenehme Fragen kommen. Das kann passieren. Die Zuckerbrot- und Peitsche-Strategie - bei der Personalverantwortliche Elemente des Stressinterviews in ansonsten normal verlaufende Bewerbungsgespräche einflechten - ist Boenig zufolge weit verbreitet. "Bei fast allen Interviews werden auch mal Aussagen auf Widersprüche abgeklopft."

Keine Rechtfertigung, kein Angriff



Beliebte Angriffsfläche: Adjektive. Mit ihnen sollte ein Bewerber sich möglichst wenig schmücken. "Stattdessen muss er nachts um zwei Uhr noch sagen können, was er kann und will und was das Unternehmen von ihm hätte", fordert Boenig. Am besten mit selbst erfahrenen Beispielen. Zwei Dinge sollten Bewerber niemals tun, wenn Sie unfair unter Druck gesetzt werden, rät sie. Sie sollten sich nicht rechtfertigen und auch selbst nicht angreifen. "Damit sind sie schon ins offene Messer gelaufen." Besser sei, noch ein weiteres Beispiel oder eine weitere Erklärung zu geben.

In manchen Situationen ist Geduld aber nicht angebracht. Etwa bei der Frage: "Ihre Frau ist fremdgegangen und Sie haben einen sehr wichtigen Termin - was tun Sie?", von der ein Kunde Boenig berichtete. In solchen Fällen sollten Bewerber ihrer Meinung nach aufstehen und gehen. "Das sollte ein Bewerber auch tun, wenn es im Gespräch weniger um Informationsgewinnung geht als darum, ihn schlecht zu behandeln."