ALPHA
DER KADERMARKT DER SCHWEIZ
TEL. 044 248 40 30 / INSERATE@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

Warum Hochstapler im Bewerbungsprozess oft erstaunlich weit kommen

Wer im Bewerbungsgespräch selbstsicher auftritt, wirkt schnell kompetent. Doch ein überzeugender Auftritt ist noch lange kein Beweis für tatsächliche Fähigkeiten. Warum schaffen es Hochstapler trotzdem oft erstaunlich weit? Und wie lässt sich verhindern, dass wir uns bei der Personalauswahl vom falschen Eindruck leiten lassen?

Wir alle kennen diese Menschen. Sie sprechen mit bemerkenswerter Sicherheit über Dinge, von denen sie scheinbar viel verstehen, haben auf fast jede Frage eine Antwort und lassen wenig Zweifel daran, dass sie wissen, wovon sie reden. Und dann gibt es die anderen. Sie wägen ab, relativieren, sagen auch einmal: «Das weiss ich nicht genau.» Wem glauben wir eher? Intuitiv der ersten Person. Wer sicher auftritt, vermittelt schnell Kompetenz. Im Bewerbungsprozess haben deshalb Menschen einen Vorteil, die ihre Fähigkeiten besonders überzeugend darstellen. Dabei übersehen wir leicht: Selbstsicherheit und tatsächliches Wissen sind nicht dasselbe.

Dass Menschen mit übertriebenen oder sogar erfundenen Qualifikationen mehrere Stufen eines Auswahlprozesses überstehen, lässt sich jedoch nicht allein mit ihrem überzeugenden Auftreten erklären. Die Forschung legt eine weitere Erklärung nahe: Hochstapler können auch deshalb weit kommen, weil klassische Bewerbungsprozesse ihnen gute Bedingungen bieten.

Wenn Selbstdarstellung zur Täuschung wird

Es beginnt mit einer Selbstverständlichkeit: Ein Bewerbungsgespräch ist keine neutrale Begegnung. Wir versuchen, einen möglichst positiven Eindruck zu erzeugen, wählen aus, betonen, lassen weg und formulieren vorteilhaft. In der Psychologie spricht man von Impression Management. Das ist zunächst nichts Verwerfliches. Wer sich bewirbt, darf seine Stärken hervorheben.

Gefährlich wird es an der Grenze zwischen geschickter Selbstdarstellung und Täuschung. Aus «Ich war Teil des Projektteams» kann «Ich habe das Projekt massgeblich vorangetrieben» werden, aus ersten Erfahrungen wird «fundierte Expertise». Zwischen nüchterner Beschreibung und frei erfundener Qualifikation liegt eine breite Grauzone. Genau dort hat der überzeugende Hochstapler einen Vorteil: Er versteht es, Kompetenz glaubwürdig darzustellen. Aber wer Kompetenz überzeugend vermittelt, muss nicht zwangsläufig kompetenter sein.

Warum uns unser Urteil täuschen kann

Hinzu kommt: Wir sind erstaunlich schlecht darin, Lügen zuverlässig zu erkennen. Zahlreiche psychologische Untersuchungen zeigen, dass Menschen unter kontrollierten Bedingungen wahre und falsche Aussagen nur wenig besser als durch Zufall unterscheiden können.

Auch ein persönliches Gespräch kann uns in falscher Sicherheit wiegen. Es liefert viele Eindrücke: Mimik, Gestik, Geschichten, spontane Antworten. Studien aus der Personalauswahl zeigen jedoch, dass zusätzliche Informationen aus wenig strukturierten Interviews das Vertrauen in das eigene Urteil erhöhen können, die Qualität der Entscheidung aber nicht unbedingt verbessern.

Besonders problematisch wird es, wenn sich ein stimmiges Gesamtbild entwickelt. Jemand hat früh Führungsverantwortung übernommen, erzählt von grossen Projekten und tritt souverän auf. Schnell



Glenda Meli (MSc) ist Wirtschaftspsychologin und leitet die Kaderselektion im iek – Institut für emotionale Kompetenz AG (www.iek.ch). Das iek unterstützt Führungskräfte und Organisationen in Schlüsselmomenten – von Executive Search über Assessments bis hin zu Coaching und Laufbahnberatung.

entsteht das Bild einer leistungsstarken Persönlichkeit. Von diesem Moment an besteht die Gefahr, weitere Informationen so zu interpretieren, dass sie dazu passen. Diese Tendenz wird als Confirmation Bias bezeichnet. Genau deshalb ist der Satz «Ich hatte einfach ein gutes Gefühl» im Recruiting problematischer, als er klingt. Nicht weil Intuition wertlos wäre, sondern weil oft kaum nachvollziehbar ist, woher dieses Gefühl stammt. War die Person fachlich überzeugender oder einfach sympathischer?

Struktur statt Bauchgefühl

Wenig strukturierte Bewerbungsgespräche bieten besonders viel Raum für solche Einflüsse. Umgekehrt gehört Strukturierung zu den am besten belegten Möglichkeiten, die Aussagekraft von Interviews zu verbessern. Viele Interviewende tun sich mit Struktur dennoch schwer, weil sie schnell nach starrem Fragenkatalog klingt. Dabei schliessen sich Struktur und ein natürliches Gespräch keineswegs aus. Entscheidend ist, vorab festzulegen, welche Kompetenzen relevant sind, allen Bewerbenden vergleichbare Fragen zu stellen und klare Bewertungskriterien zu definieren. Innerhalb dieses Rahmens bleibt Raum für Spontanität und dafür, auch bei überzeugend klingenden Aussagen genauer hinzuhören und in die Tiefe zu gehen.

«Ich habe eine grosse Transformation geleitet.» «Was genau war Ihre Verantwortung?» «Unter meiner Führung konnten wir die Ergebnisse deutlich verbessern.» «Welche Ergebnisse? Wie wurden sie gemessen?»

Solche Fragen sind unspektakulär, aber wirkungsvoll. Wer tatsächlich über die entsprechende Erfahrung verfügt, kann meist mühelos konkret werden. Die Realität ist voller Details: Entscheidungen, Widerstände, Fehler, Zielkonflikte und konkrete Resultate. Eine aufgeblasene Erfolgsgeschichte wird mit jeder Ebene der Konkretisierung schwieriger aufrechtzuerhalten.

Noch wirksamer wird ein Auswahlprozess, wenn er sich nicht allein auf Erzählungen stützt. Gerade bei wichtigen Positionen können professionell konzipierte Assessments zusätzliche Perspektiven bieten. Fallbeispiele oder realitätsnahe Aufgaben ermöglichen es, relevante Kompetenzen nicht nur zu erfragen, sondern in unterschiedlichen Situationen zu beobachten.

Wenn Kompetenz nicht sichtbar wird

Hochstapler sind nur die eine Seite. Ebenso gibt es hoch kompetente Menschen, die sich schlecht verkaufen, vorsichtig formulieren oder ihre eigenen Leistungen relativieren. Gerade ihnen ist man einen professionellen Auswahlprozess schuldig.

Gute Personalauswahl muss deshalb beides leisten: verhindern, dass Selbstsicherheit mit Kompetenz verwechselt wird und erkennen, wenn Kompetenz hinter einem zurückhaltenden Auftreten verborgen bleibt. Dafür braucht es neben Struktur auch emotionale Kompetenz. Wer die eigenen spontanen Reaktionen wahrnimmt und vorschnelle Urteile hinterfragt, schafft bessere Voraussetzungen für eine differenzierte Einschätzung. Emotionale Kompetenz bedeutet dabei gerade nicht, einfach dem Bauchgefühl zu vertrauen, sondern das eigene Erleben kritisch einzuordnen: Warum beeindruckt mich diese Person? Welche meiner Reaktionen sagt tatsächlich etwas über die Eignung aus und welche vielleicht mehr über mich selbst? Struktur gibt dem Urteil einen verlässlichen Rahmen, emotionale Kompetenz schärft den Blick auf die eigenen Eindrücke.

Hochstapler wird es immer geben. Die beste Antwort darauf ist nicht grösseres Misstrauen. Es sind professionellere Auswahlverfahren und Menschen, die nicht nur ihr Gegenüber, sondern auch die eigene Wahrnehmung kritisch hinterfragen können.

Glenda Meli, www.iek.ch

Kaderselektion
Assessment
Personalentwicklung
iek