

Peter Poeckh

**Impression Management des Bewerbers
und Interviewers bei
Personalbewerbungsgesprächen**

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Peter Poeckh

**IMPRESSION MANAGEMENT DES BEWERBERS
UND INTERVIEWERS BEI PERSONALBEWER-
BUNGSGESPRÄCHEN**

Diplomarbeit, September 2003

Vorwort

Auf diesem Wege danke ich Gott und meinen Eltern von ganzem Herzen, ohne die ich nie die Möglichkeit gehabt hätte, dieses Studium aufzunehmen und abzuschließen. Dafür bin ich ihnen unendlich dankbar...

All jenen, die mich auf dem Weg meines Studiums begleitet und unterstützt haben, insbesondere meinem lieben Freund Lukas, widme ich hiermit ein herzliches Dankeschön für eine spannende und unvergessliche Zeit.

"Es hat noch kein Herz gelitten, als es aufmachte, seine Träume zu erfüllen, denn jeder Augenblick des Suchens ist ein Augenblick der Begnung mit Gott und der Ewigkeit!"

Paulo Coelho, Der Alchimist (1988)

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG UND ZIELRICHTUNG DER ARBEIT	1
2. DAS IMPRESSION MANAGEMENT	4
2.1. Impression Management Theory	4
2.1.1. Die Selbstdarstellung und die Metapher des Theaters	5
2.1.2. Three-component model von Leary und Kowalski	7
2.2. Impression Management Techniken.....	7
2.2.1. Acquisitive Impression Management	8
2.2.2. Protective Impression Management	18
3. IMPRESSION MANAGEMENT BEIM INTERVIEW.....	25
3.1. Das Interview	25
3.1.1. Bedeutung und Funktionen des Interviews	26
3.1.2. Stärken und Schwächen des Interviews.....	29
3.1.3. Fehlerquellen des Interviewers	32
3.1.4. Interviewformen.....	35
3.1.5. Ablauf des Interviews.....	37
3.1.5.1. <i>Vorbereitung und Vorauswahl</i>	39
3.1.5.2. <i>Durchführung des Interviews</i>	44
3.1.5.3. <i>Nachbereitung und Entscheidung</i>	52
3.1.6. Fragetypen	53
3.2. Impression Management vor dem Interview.....	58
3.3. Impression Management beim Interview.....	64
3.3.1. Impression Management beim Interviewer	64
3.3.1.1. <i>Training und Schulung des Interviewers</i>	64
3.3.1.2. <i>Verhaltens- und Eindruckssteuerung des Interviewers</i>	66
3.3.1.3. <i>Informationsverarbeitung und Urteilsbildung</i>	72
3.3.1.4. <i>Die Entscheidung des Interviewers</i>	77

3.3.2. Impression Management beim Interviewten	80
3.3.2.1. <i>Verhaltens- und Eindruckssteuerung des Interviewten</i>	80
3.3.2.2. <i>Die Entscheidung des Bewerbers</i>	84
3.3.2.3. <i>Der "Too much of a good thing" Effekt von Baron</i>	86
3.4. Impression Management nach dem Interview.....	87
4. ZUSAMMENFASSUNG.....	91
5. LITERATURVERZEICHNIS.....	100
6. ABBILDUNGSVERZEICHNIS	107
7. TABELLENVERZEICHNIS	108

1 EINLEITUNG UND ZIELRICHTUNG DER ARBEIT

Es gibt viele verschiedene Definitionen von Impression Management. "The desire to make a favorable impression on others is universal. In one way or another, we all do things to attempt to control how other people see us, often attempting to get them to think of us in the best light possible." Diese Definition stammt von Greenberg (2003).¹ Baron (1989) definiert Impression Management wie folgt: "This term refers to a process by which individuals change or manage several aspects of their behavior in order to create a positive impression on other."²

Ziel dieser Arbeit ist es darzustellen, wann und warum Individuen Impression Management betreiben und wie sie dabei vorgehen. Im Speziellen richtet diese Arbeit ihren Schwerpunkt auf das Impression Management im Rahmen des Einstellungsgesprächs. Dabei lässt sich nicht nur auf Seiten des Bewerbers, sondern auch auf Seiten des Interviewers, der das Unternehmen vertritt, der Einsatz von Selbstdarstellungsverhalten nachweisen. Impression Management wird heutzutage nicht mehr als böswilliges, ausmanövrierendes Verhalten angesehen, sondern als rudimentärer Bestandteil aller sozialen Interaktionen, vor allem im Berufsleben.

Den Anfang der Arbeit gestaltet die Abgrenzung der Begriffe Personalauswahl und Personalbeschaffung, da das Verständnis der Unterschiedlichkeit dieser beiden Begriffe notwendig ist, um die weiteren Ausführungen nachvollziehen zu können.

Im zweiten Kapitel werde ich auf die Impression Management Theory im Näheren eingehen und dabei ihren Ursprung, ihre Entwicklung und ihre verschiedenen Techniken behandeln. Die unterschiedlichen Impression Management Techniken stellen einen fundamentalen Bestandteil dieser Arbeit dar, da sie einerseits die Möglichkeiten Selbstdarstellungsverhalten zu praktizieren kategorisieren, andererseits als Ausgangspunkt für das Verhalten im Rahmen eines Interviews dienen.

Das Einstellungsgespräch und die Verwendungsmöglichkeiten von Impression Management vorher, während und danach, beschreibe ich im dritten Kapitel. Dieser Ab-

¹ GREENBERG, J. und BARON, R. A. (2003), S. 52

² BARON, R. A. (1989), S. 204

schnitt soll einen detaillierten Einblick geben, wie breit das Spektrum an Möglichkeiten für einen Bewerber ist, seine Chancen zu verbessern, einen bestimmten Arbeitsplatz zu bekommen. Auf Gefahren, Selbstdarstellung zu übertreiben, weise ich auch im Speziellen hin. Auch für den Interviewer eröffnen sich Gegebenheiten, auch wirklich den besten und geeignetsten Kandidaten für das Unternehmen zu rekrutieren. Dabei passieren viele Fehler und nur ein gut geschulter Interviewer sollte einem potenziellen Mitarbeiter gegenüber sitzen.

In Kapitel 3.1. wird das Interview mit all seinen Bedeutungen, Funktionen, Stärken und Schwächen im Näheren beschrieben. Es wird auch auf den Ablauf eines Einstellungsgesprächs und auf die verschiedenen Möglichkeiten, Fragen an den Bewerber zu stellen, eingegangen. Wie Impression Management schon vor dem Interview betrieben werden kann, wird in Kapitel 3.2. aufgezeigt. In Kapitel 3.3. wird auf Impression Management beim Interview selbst eingegangen und sowohl von Bewerber als auch von Interviewerseite durchleuchtet und analysiert. Kapitel 3.4. erklärt dann noch, wie Impression Management nach dem Interview erfolgen kann.

Das vierte Kapitel dient als Abrundung des gesamten Themenbereiches und soll noch einmal einen transparenten Überblick über die Thematik bieten.

Da ich mich hauptsächlich mit dem Impression Management im Zuge der Personalauswahl beschäftigen werde, im Speziellen beim Interview, bedarf es einer Abgrenzung des Begriffes der Personalauswahl, vor allem im Vergleich zur Personalbeschaffung. Diese beiden Bereiche können mitunter sehr eng miteinander verbunden sein.

Nach Berthel (2000) ist Personalbedarfsdeckung der zentrale Begriff, worunter er alle Aktivitäten versteht, die auf "Gewinnung und Einsatz" personeller Kapazitäten ausgerichtet sind:

- Durch die Beschaffung erfolgt die Suche und Bereitstellung potenzieller Arbeitskräfte, d.h. die Rekrutierung oder Anwerbung von Bewerbern.
- Im Auswahlprozess wird entschieden, wer aus dem Kreise der Bewerber der best qualifizierteste für die vorhergesehene Stelle ist.

- Der Bedarfsdeckungsprozess endet mit dem Einsatz, d.h. mit der Eingliederung des gewonnenen Mitarbeiters in den betrieblichen Leistungsprozess.

Berthel (2000) sieht Beschaffung und Auswahl als aufeinanderfolgende Phasen des Bedarfsdeckungsprozesses an.³

Lueger (1996) fasst die Prozesse der Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern unter dem Begriff "Rekrutierung" zusammen. Er versteht diese beiden Phasen als voneinander abgrenzbar und aufeinander folgend. Personalbeschaffung umfasst alle Aktivitäten, die der Gewinnung von möglichst qualifizierten Bewerbern dienen (z.B. Festlegung der Arbeitsplatzanforderungen, Arbeitsmarktanalysen, Maßnahmen der Personalwerbung, etc.). Die Personalauswahl folgt der Phase der Beschaffung und bezeichnet all jene Aktivitäten, die der Auswahl des am besten geeigneten Bewerbers dienen (z.B. Vorstellungsgespräch, Tests, etc.)⁴

Grundsätzlich sind Personalbeschaffung und Personalauswahl zwei verschiedene Prozesse, jedoch immer im Zusammenhang zu betrachten, da sie meistens fließend ineinander übergehen und eine exakte Differenzierung oft schwierig ist.

³ BERTHEL, J. (2000), S. 162

⁴ LUEGER, G. (1996), S. 338

2 DAS IMPRESSION MANAGEMENT

In Kapitel 2 wird das Impression Management mit seinen Ansätzen und Ausführungen erläutert. Zunächst wird auf die Impression Management Theory in Kapitel 2.1. eingegangen und im Kapitel 2.2. eine detaillierte Beschreibung der unterschiedlichen Impression Management Techniken gegeben. Damit soll nicht nur eine Einsicht in das Impression Management vermittelt werden, sondern auch das Verständnis, wie wir uns in bestimmten Situationen verhalten, näher gebracht werden, da in weiterer Folge das Impression Management im Zuge des Interviews behandelt wird.

2.1. Impression Management Theory

Die Impression Management Theory ist Ausdruck eines Perspektivenwechsels oder zumindest einer Erweiterung der Perspektive in der Sozialpsychologie. Zum Impression Management wird jede Handlung gezählt, mit welcher der Eindruck oder die Attributionen von anderen Individuen beeinflusst werden soll.⁵

Obwohl es offensichtlich ist, dass alle Menschen laufend versuchen, den Eindruck, den sie auf andere Menschen machen, zu beeinflussen (z.B. mit Kleidung, Kosmetik, Schmuck, etc.), wurde früher diese Dimension in der experimentellen Psychologie kaum beachtet.⁶

Die Impression Management Theory musste sich im Laufe ihrer Entwicklung mehrerer langsamer, teils schmerzlicher Transformationen unterziehen, die sie von einer "extremen"⁷ zu einer momentan als "mainstream"⁸ angesehenen Theorie machten.⁹

"Despite a steady stream during the 1960s and 1970s, impression management remained a relatively peripheral topic in social and personality psychology, leading

⁵ SCHLENKER, B. R. (1980) definiert Impression Management "as the deliberate attempts individuals make to influence the images others form of them".

⁶ vgl. TEDESCHI, J. T. und RIESS, M. (1981)

⁷ laut ROSENBERG, M. J. (1965), S. 28 ff.: "Impression management effects were in the 'extreme': they were artifacts, or instances of 'evaluation apprehension' that threatened the validity of laboratory experiments."

⁸ seit Anfang der 80-er Jahre

⁹ ROSENFELD, P. und GIACALONE, R. A. (1991), S. 4

some to characterize the impression management approach as more of a guiding model than a theory of interpersonal behavior. More recently, however, impression management has attracted increased attention as a fundamental interpersonal process."¹⁰

Im folgenden Kapitel wird auf den "Begründer" der Theorie Bezug genommen, der noch heute mit seinen Ansichten den gesamten Bereich des Impression Managements beeinflusst.

2.1.1. Die Selbstdarstellung und die Metapher des Theaters

Die Impression Management Theory geht auf die Beobachtungen Erving Goffman's (1959) zurück, der behauptet, dass Individuen in der sozialen Interaktion bei ihren Interaktionspartnern den Eindruck, den sie auf diese machen, kontrollieren, dass sie also nicht nur passiv sozialem Eindruck ausgesetzt sind, sondern den Einfluss, der auf sie ausgeübt wird, durch die Vermittlung eines bestimmten Eindrucks von sich selbst auf die anderen mitsteuern.¹¹

Erving Goffman (1959)¹² war einer der Ersten, der sich mit Selbstdarstellung auseinandergesetzt hat. Der Soziologe schrieb das Buch "The presentation of self in everyday life"¹³, in dem er die Metapher einer Theateraufführung benutzte, um unser Verhalten in sozialen Interaktionen mit anderen zu beschreiben. Die soziale Welt ist eine Bühne mit Publikum, Darstellern und Außenseitern, mit Zuschauer-raum und Kulissen. Goffman verbindet mit dem Buch die Erkenntnis, dass unser Handeln in Gesellschaft stets in sozialen Rollen erfolgt. Es geht ihm um den Nachweis, dass die Selbstdarstellung des Einzelnen nach vorgegebenen Regeln und unter vorgegebenen Kontrollen ein notwendiges Element des menschlichen Lebens ist.

Selbstdarstellung bestimmt unsere Handlungen und besteht aus dem Versuch, soziale Interaktionen zu kontrollieren. Sie hilft uns auch vorherzusehen, was wir von

¹⁰ LEARY, M. R. und KOWALSKI, R. M. (1990), S. 35

¹¹ vgl. GOFFMAN, E. (1959)

¹² vgl. GOFFMAN, E. (1959)

¹³ deutscher Titel: "Wir alle spielen Theater" (1996)

anderen zu erwarten haben. Einige Formen des Selbstdarstellungsverhaltens sind bewusst kontrolliert, während andere wie Körpersprache oder Augenkontakt meistens unbewusst geschehen. Da es uns extrem wichtig ist, wie wir von anderen Menschen behandelt werden¹⁴, versuchen wir unser Selbstdarstellungsverhalten zu lenken, da dieses wesentlich verantwortlich dafür ist.

"Wenn ein Einzelner mit anderen zusammentrifft, versuchen diese gewöhnlich, Informationen über ihn zu erhalten oder Informationen, die sie bereits besitzen, ins Spiel zu bringen. Sie werden sich für seinen allgemeinen sozialen und wirtschaftlichen Status, sein Bild von sich selbst, seine Einstellung zu ihnen, seine Fähigkeiten, seine Glaubwürdigkeit und dergleichen interessieren. Wenn es auch so scheint, als würden einige dieser Informationen um ihrer selbst willen gesucht, so stehen doch im Allgemeinen praktische Gründe dahinter. Informationen über den Einzelnen tragen dazu bei, die Situation zu definieren, so dass die anderen im Voraus ermitteln, was er von ihnen erwarten wird und was sie von ihm erwarten können. Durch diese Informationen wissen die anderen, wie sie sich verhalten müssen, um beim Einzelnen die gewünschte Reaktion hervorzurufen."¹⁵

Max Reinhardt (1926) hat in einem Gespräch bereits früh folgende Formulierungen über das Theater spielen gefunden: "Wir suchen im Theater, wie in jeder Kunst, zuletzt immer nur die Persönlichkeit, und je stärker und größer diese ist, umso zufriedener sind wir. Wenn der Schauspieler als Persönlichkeit in einer Rolle untergehen sollte, nicht selbst in Erscheinung treten würde, so wären unsere Erwartungen enttäuscht. Die Schauspielkunst ist eine Kunst der Enthüllung, nicht der Verwandlung! Sich mit Maske, Ton, Gang und Gebärde äußerlich verwandeln, also etwas anderes darstellen, als man wirklich ist, scheint mir da unterhalb der Schauspielkunst zu sein. Der Schauspieler macht schon eine Verwandlung durch, in ein fremdes Schicksal, aber nicht in einen anderen Menschen... Das Glück des Schauspielers ist die Ekstase dieser Verwandlung, das Glück des Zuschauers ist die Enthüllung der Persönlichkeit."¹⁶

2.1.2. Three-component model von Leary und Kowalski

¹⁴ die Abhängigkeit von anderen, die auch "co-dependence" genannt wird

¹⁵ GOFFMAN, E. (1996), S. 5