

### DIE KARRIEREFRAGE

Bewerbungsgespräche via Zoom und Co. sind mittlerweile Routine, sowohl für die Bewerber- als auch für die Unternehmensseite. Corona hat das Bildschirm-Meeting praktisch endgültig zum Standard erhoben. Ein Vorteil: Aufwendige Bewerbungsreisen, unvorhersehbare Bahnausfälle und nervenaufreibende Parkplatzsuche kann sich schenken, wer dem potentiellen Arbeitgeber „nur“ noch auf dem Bildschirm begegnet. Aber worauf genau kommt es bei diesen virtuellen Treffen an, und wer kann davon sogar besonders profitieren?

Alexander Haas, Inhaber der Professur für Marketing und Verkaufsmangement sowie Dekan des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der Universität Gießen, hat in seinen Forschungsarbeiten beobachtet: Im virtuellen Setting sind Frauen gegenüber Männern im Vorteil, weil nonverbales Verhalten und soziale Normen dann weniger präsent sind und Frauen hier besser eine „männliche“ Rolle einnehmen könnten. In physischen Verhandlungen seien Frauen hingegen stets etwas benachteiligt. Bei virtuellen Verhandlungen löse sich dieser Nachteil auf.

**Spickzettel gut verstecken**

Haas vertritt sogar die These, dass Männer „nicht davon profitieren, dass ein Bewerbungsgespräch online statt ‚in real life‘ durchgeführt wird“. Um ihr Potential dennoch voll auszuschöpfen, rät der Professor männlichen Kandidaten dazu, auch online die an sie gestellten geschlechtsbezogenen Erwartungen zu erfüllen. So verbinde man mit Männern beispielsweise Durchsetzungsstärke. Entsprechend sollte sich das sogenannte starke Geschlecht „ergebnisorientiert“ präsentieren, die Ziele fest im Blick haben und „abliefern“.

Ferner zeigten Studienergebnisse, dass männliche High-Performer sich stärker als weibliche High-Performer darauf konzentrieren, Dinge kontinuierlich zu verbessern und neu auszuprobieren. „Auch diese Fähigkeit passt zur männlichen Rolle und sollte von Männern am Beispiel der eigenen Person dargestellt werden“, rät Haas. Für Onlinebewerber beiderlei Geschlechts sind dem Professor zufolge jedoch zwei Punkte entscheidend: Alle müssen ihre Eignung für die Stelle zeigen und im Auswahlgremium das Gefühl eines vertrauensvollen Miteinanders schaffen. Doch eine Beziehung und Vertrauen aufzubauen sei durch die soziale Distanz deutlich schwieriger als in physischen Treffen. Darum sollte man besonders darauf achten, seine eigenen Vorzüge auf den Punkt zu bringen. „Denn online scheint die Zeit viel schneller zu vergehen.“

Darüber hinaus sei Professionalität bei der technischen Aufnahme sehr



Foto: PantherMedia

## Wie punkte ich in einer digitalen Bewerbung?

Online-Vorstellungsgespräche nutzen den Schüchternen und Introvertierten.

Aber es gibt Tipps und Tricks auch für diejenigen, die in Präsenz vor allem durch ihr Charisma bestechen.

Von Birgitta vom Lehn

wichtig, etwa durch die korrekte Kamerateinstellung auf Augenhöhe, eine gute Beleuchtung und den Verzicht auf einen unprofessionellen Hintergrund. Man müsse auch darauf achten, dass die Recruiter oder zukünftigen Fachgesetzten nicht die eigenen „Spickzettel“ sehen können, von denen man Informationen zum Unternehmen oder sogar vom eigenen Lebenslauf ablesen muss. Im Gesprächsverlauf können Bewerber in den eigenen vier Wänden mangels ihrer sozialen Präsenz zudem „flapsig bis gelangweilt wirken, auf jeden Fall aber unprofessionell“. Ein „Klassiker“ sei die fehlende Vorbereitung auf die konkrete Technik und der damit verbundene Zeitverlust für das Auswahlgremium. „Der Eindruck und die Verärgerung sind verheerend“, warnt Haas.

Die selbständige Schweizer Personalfachfrau Diana Roth sieht den Unterschied in wichtigen Onlinegesprächen vor allem „in der Funktion“. So träten Verkäufer und Marketingmanager „ganz anders und selbstbewusster“ im Vergleich zu etwa Finanz-Sachbearbeitern. „Ich erlebe, dass gerade Introvertierte den Schutz durch einen Bildschirm als positiver wahrnehmen. Es ist nicht die direkte Begegnung, die sie locker macht.“ Roths Fazit: Introvertierte können im virtuellen Setting mehr punkten als in der realen Begegnung.

Insgesamt müsse man sich für ein optimales Online-Bewerbungsgespräch aber genauso gut vorbereiten wie für ein Offline-Bewerbungsgespräch, betont die Expertin. Der Blick sollte immer in die Kamera gehen, der Hintergrund „sich

sehen lassen können“. Zu den schlimmsten Fehlern eines Onlinegesprächs zähle der Blick auf private Hintergrund, der Blick auf den Bildschirm statt in die Kamera, zu lockere Kleidung und das Herumfucheln mit Gegenständen während des Redens, was dann womöglich noch eine störende Geräuschkulisse erzeugt. Roth berichtet: „Letztens hatte ich ein Onlineinterview mit einer Bewerberin, bei dem ihre erwachsene Tochter nur halb bekleidet im Hintergrund saß und eine Zeitung las. Bei männlichen Bewerbenden hatte ich schon mal das ungemachte Bett im Hintergrund.“

Geschlechterspezifische Differenzen in Bezug auf nonverbale Verhaltensweisen und Normen spielen nach den Erfahrungen der Hamburger Karriereexpertin Ragnhild Struss von der Agentur Struss

& Claussen „nur eine untergeordnete Rolle“, und zwar sowohl in Onlinebewerbungen wie in persönlichen Gesprächen. Allerdings sieht sie – genau wie Roth – Charakterdifferenzen. Das Alter der Kandidaten sei dagegen weniger entscheidend. Relevanter sei, ob die betreffenden Erfahrung mit Remote-Arbeit haben. Falls nicht, sei es sinnvoll, sich vorher mit den verwendeten Programmen vertraut zu machen. Sich ein Zoom-Konto anlegen, Licht und Ton testen, das Mikro ausprobieren und vielleicht auch das Gespräch per Videotelefonie vorher mit einem Freund simulieren: All das sei eine gute Vorbereitung auf den Ernstfall. „So kann eventuellen Unsicherheiten und Fehlerquellen entgegengegriffen und sich voll und ganz auf den Inhalt konzentriert werden.“

Für Struss steht fest: „Von Online-Bewerbungsverfahren profitieren Menschen, die den direkten Kontakt mit dem potentiellen Vorgesetzten eher als Prüfung sehen, konfrontativ wahrnehmen oder in unbekanntem Situationen vornehmlich ängstlich veranlagt sind.“ Die digitale Begegnung habe für diese Personen den Vorteil, das Gespräch zu Hause führen zu können, „also in ihrer Komfortzone“. Die gewohnte Umgebung könne Sicherheit geben und entlasten.

Struss rät explizit dazu, sich Notizen bereitzulegen, an denen man sich orientieren kann. Darauf könne man entweder inhaltliche Punkte notieren, auf die man im Gespräch eingehen möchte, aber auch „selbststärkende und motivierende Zitate auf Post-its“ im eigenen Blickfeld anbringen. Wichtig sei, für eine stabile Internetverbindung zu sorgen, Hintergrundgeräusche wie Telefonklingeln oder Mail-Benachrichtigungen auszuschalten und Ablenkungen anderer Art vorher abzuklären: Müssen Kinder oder Mitbewohner informiert werden? Wer kümmert sich, falls es an der Tür klingelt?

„Zusätzlich hilft es, das Gespräch vorab in Gedanken durchzuspielen, sich auf Standardfragen gut vorzubereiten und die Antworten vor dem Spiegel oder mit einer vertrauten Person zu üben. Denn eine ruhige Atmosphäre sicherzustellen und die richtige Vorbereitung zu treffen lässt Bewerber gelassener ins Gespräch starten.“ Natürlich gelte es, die Vorteile zu nutzen, die die Onlinesituation mit sich bringe. Bezüglich des Äußeren rät Struss dazu, sich genauso zu kleiden, als würde man den Arbeitgeber vor Ort treffen: professionell und zur Branche passend. „Wer sich als Programmierer bewirbt oder auf eine Stelle im kreativen Umfeld, kann auf Krawatte und Blazer verzichten. Handelt es sich um eine Position in einem konservativen Umfeld, einer Bank oder Unternehmensberatung, gelten andere Standards.“

**Bitte kein Haustier im Bild!**

Zu den größten Fauxpas zählt Struss, wenn etwa Haustiere durch den Bildschirmausschnitt laufen oder die Bewerberin sichtbar aus einer Kaffeetasse mit dem Aufdruck „Morgenmuffel“ schlürft. Das mache „natürlich keinen guten Eindruck“. Die Liste möglicher Missgeschicke sei lang. Vorhersehbare Störungsquellen seien im Vorhinein auszuschalten. Generell gehe es um „das Bewusstsein, dass es sich um eine professionelle Situation handelt, ein geschäftliches Meeting – auch wenn man sich in den eigenen vier Wänden befindet und vielleicht in Socken vor dem Rechner sitzt“.

Das wäre übrigens auch noch ein Tipp von Ragnhild Struss: nicht nur oberhalb des Tisches, also im Kameraausschnitt ordentlich gekleidet zu sein, sondern komplett. „Schuhe zu tragen, auch wenn man zu Hause ist, lässt automatisch eine andere Haltung einnehmen. Eben so, als würden Sie persönlich auf Ihre potentielle Arbeitgeberin oder Kollegen treffen.“

# „Erfolg ist das Ergebnis vieler Misserfolge“

**Hinfallen, aufstehen, Krone richten – was ist eigentlich so schlimm am Scheitern?** Ich mag diesen Spruch nicht, weil er so tut, als sei Scheitern kein Problem und sofort überwunden. Das ist es meist nicht. Vom Scheitern, dem Gegenpol zu Erfolg, hören wir überall: der Fußballer, der am Elfmeter scheitert, der Unternehmer, der Politiker, der scheitert, gescheiterte Beziehungen bis hin zu „failed state“. Da gibt es viel Dramatisierung. Mit Scheitern verbinden wir häufig negative Selbstbewertungen. Allerdings: Die Erfahrung des Scheiterns könnte zukünftig stärker zur Normalität werden, angesichts einer Welt, in der alte Denkmuster und Prozesse nicht mehr greifen und die Dynamik der Veränderungen mit viel Unsicherheit und Risiken verbunden ist.

Gestärkt aus dem Scheitern zu kommen lässt sich lernen, sagt die Berliner Karriereberaterin Brigitte Scheidt.

**Sind Misserfolg und Scheitern das Gleiche?** Auch wenn es häufig als Synonym gebracht wird, mache ich als Psychologische Psychotherapeutin in der Beratung einen Unterschied. Es gibt keinen Menschen, dem alles gelingt. Schon als Kinder lernen wir über Versuch und Irrtum, so fallen wir zigmal hin, bevor wir laufen können. Man könnte sagen, Lernen und Erfolg sind das Ergebnis vieler kleiner Misserfolge. Kleinere oder größere Misserfolge gehören zum Leben, wir sollten sie in unser Leben „einpreisen“. Da kann man sich in vielen Fällen, wenn sie eintreten, darüber ärgern oder trauern und dann nach kurzer Analyse möglicht abhaken.

**Wann lässt sich von Scheitern reden?** Für mich gibt es da zwei Kennzeichen. Erstens: Es handelt sich um emotional oder existenziell bedeutsame Ziele, Projekte, die nicht gelingen und für die es zum jetzigen Zeitpunkt keine zweite Chance gibt. Das zweite Kriterium ist für mich, wie die betroffene Person reagiert, wie sie die Situation erlebt. Vom Wort her meint Scheitern zerbrechen, Schiffbruch erleiden. Es kommt vom Begriff Scheit, das zerbricht, wenn das Schiff zerschellt. Analog geht es dann nicht nur um die jeweilige Situation, sondern man fühlt sich als Person angegriffen. „Ich scheitere“ heißt, dass mein Bild von mir beschädigt wird, meine Erwartung an mich sowie die vermuteten oder realen Erwartungen der anderen enttäuscht, geradezu erschüttert werden.

**Was löst das aus?** Alles Mögliche: Enttäuschung, Vorwürfe, Wut, die Suche nach dem Schuldigen, Scham bis dahin, sich dauerhaft ein Stigma anzuheften im Sinne von: „Ich bin ein Loser.“ Aber auch Erleichterung ist denkbar. In vielen Fällen ist es eine subjektive Bewertung, wann ich etwas als Scheitern einordne: Ist es der Wechsel zum falschen Unternehmen, ist jemand meiner Einladung nicht gefolgt, hat mir die Stimme in der Präsentation versagt? Bin ich mit meinem Start-up oder Familienunternehmen gescheitert? Bin ich gefeuert worden? Sind meine Träume geplatzt? Es hilft, sich klarzumachen, was wirklich passiert ist. Ist die Situation wirklich irreversibel?

**Das heißt also, was sich nach Scheitern anfühlt, ist nicht objektiv messbar?** Absolut ist es das nicht. Es ist zunächst eine subjektive Individualerfahrung. Da spielen Dinge von außen mit rein. Eine Frage lautet: Was bedeutet für mich oder mein Umfeld, erfolgreich zu sein? Ist Dabeisein alles, muss ich stets der Erste sein, und wenn nicht, ist das schon ein Scheitern?

**Wie gehen Menschen mit Scheitern um?** Es gibt grob zwei Richtungen. Die einen haben gelernt, damit konstruktiv, lernend, analytisch auswertend umzugehen und das

Erlebte, ihre Erfahrungen nach und nach in ihr Selbst zu integrieren; das heißt nicht, dass es für sie einfach ist. Und es gibt andere, für die ist Scheitern etwas, was sie massiv und dauerhaft anfasst und im schlimmsten Fall im Schlaf verfolgt. Immer wieder kommt die gleiche Geschichte hoch, läuft der gleiche Film ab. Die Situation wird immer wieder neu aktualisiert. Das sind nicht genug verarbeitete Reaktionen, die auch körperlich werden können.

**Wie äußert sich dieser Stress konkret?** Dem einen schlägt es auf den Magen, dem anderen kommt die Galle hoch, Tinnitus – ich kann es nicht mehr hören. Manche werden aggressiver oder ängstlicher. Menschen reagieren auf belastende Lebensereignisse unterschiedlich. Das kann bis zum Burnout und einer Depression gehen.

**Und wie kommen sie aus dieser Krise wieder heraus?** Ziel ist es, nach und nach Distanz zu dem Geschehen zu entwickeln und draufzuschauen. Dazu gehört, die heftige Erfahrung als einen Teil der vielen Erfahrungen meines Lebens zu sehen, sie einzuordnen und daraus zu lernen. Meist geht es zunächst darum, sich „runterzudimmen“, man kann sowieso nichts mehr ändern. Selbstberuhigung ist zentral. Auch Wundenlecken hat Platz. Besprechbarkeit ist unerlässlich. In der Situation braucht man Schutz und Zuspriech. Dabei helfen Menschen, die zuhören können, von denen man sich verstanden fühlt, wo man sich zeigen kann, wie man ist. Das ist für die Bewältigung der Krise von großer Bedeutung.

**Also lässt es sich lernen, mit Scheitern umzugehen?** Gründe für Scheitern sind vielfältig, sie können strukturell, organisatorisch, personell sowie durch den Zeitgeist bedingt sein. Ich kann eine tolle Idee haben, damit aber zehn Jahre zu früh sein. Später bringt sie ein anderer auf die Straße. Unabdingbar ist eine Fehleranalyse: Wie kam es dazu? Wann hätte ich es merken können? Was ist mein Anteil, was habe ich übersehen, was habe ich mir schönegeredet? War ich mir zu sicher? Habe ich andere genügend mitgenommen? Wichtig ist, nicht nur auf das negative Ende zu schauen, sondern auch auf das, was gut war.

**Wenn ich das analysiert habe, wird es mir aber nicht automatisch besser gehen?** Geduld ist notwendig, wir sprechen von einem Prozess, den ich hier auch nur grob schildern kann. Neben der Einordnung gehört notwendigerweise dazu, sich verzeihen zu können. Dieser Prozess der Integration braucht Zeit, damit „Lessons learned“ zum Neubeginn führen kann. Die durchgearbeitete Krise ist eine Chance zur Erweiterung der Selbstkompetenz und zum persönlichen Wachstum. Studien weisen darauf hin, dass klassische Gründer, die einmal gescheitert sind, beim zweiten Mal erfolgreicher sind. Die zweiten Ehen gelten ebenfalls als die glücklicheren. Man ist ein bisschen realistischer, schaut genauer hin. Wir gehen in Deutschland als Gesellschaft hart mit Fehlern um. So nehmen wir selbstverständlich in Kauf, dass im Rahmen von Wettbewerb und Innovationen Unternehmen insolvent gehen. Dennoch tendieren wir dazu, den Misserfolg zu personalisieren. In anderen Ländern ist es viel normaler, auch mal zu scheitern. Wichtiger ist, es versucht zu haben.

**Sich den Eigenanteilen am Scheitern zu stellen klingt unangenehm.** Kann es auch sein, und es bringt mich voran. Zum Beispiel den Ingenieur, der sich bei seiner Erfindung in seiner Detailverliebtheit und Perfektion verloren und vergessen hat, den Kunden miteinzubinden. Hilfreiche Fragen sind hier: Hast du die Zwischentöne nicht gehört? Haben dich die Kunden wirklich interessiert? Weißt du, wie du auf andere wirkst? Wen hättest du hinzuziehen können, wen befragen? Nutze ich diese Erkenntnisse, weiß ich, was ich beim nächsten Mal verbessern kann.

**Neigen Menschen nicht eher dazu, das zu verdrängen?** Manche tun das, ihnen ist das peinlich, sie beschäftigen sich nicht damit und attribuieren es an die anderen: „Die Umstände sind schuld“, „die Leute waren schlecht“, „mit mir hat das nichts zu tun“. Nach meiner Erfahrung trägt das selten auf Dauer. Frauen tendieren dazu, Fehler eher bei sich zu suchen, Männer eher im Außen.

**Was drückt denn Menschen so nieder, wenn ihnen etwas nicht gelingt?** Das hat sowohl mit den eigenen Ansprüchen als auch mit der Angst vor Bewertung



Brigitte Scheidt arbeitet als Psychologin in Berlin. Foto privat