

Dieses Manuskript wird im folgenden Buch erscheinen:  
Gooßens, L., Kersting, M. & Koch, S. (Hrsg.) (im Druck). *Auf die richtigen Mitarbeiter kommt es an: Personaldiagnostik und ihre Anwendung*.  
Stuttgart: Deutscher Sparkassen Verlag.

## Selbstpräsentation in der Personalauswahl

Anne-Kathrin Bühl & Klaus Melchers

1. Selbstpräsentation: Sich in ein perfektes Licht rücken – Ist das problematisch für eine gute Personalauswahl, oder wird es auch einfach erwartet?

Selbstpräsentation ist ein weitverbreitetes Phänomen in der Personalauswahl, dem wir sicher schon alle – ob in der Rolle als Bewerber oder in der Rolle des Auswählenden – begegnet sind. Welcher Bewerber erscheint nicht möglichst schick in Anzug oder Kostüm, versucht sein bisher Erreichtes möglichst positiv darzustellen und frühere Misserfolge zu verstecken?

Verstanden werden kann Selbstpräsentation als Versuch, sich so darzustellen, dass man einen guten Eindruck macht. Selbstpräsentation ist dabei nichts per se Schlechtes. Allerdings kann man ehrliches und unehrliches Selbstpräsentationsverhalten unterscheiden. Zu ehrlichem Selbstpräsentationsverhalten gehören Dinge wie beispielsweise eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten hervorzuheben, sowie vorhandenes Wissen und Expertise zu demonstrieren. Unehrliche Verhaltensweisen sind beispielsweise, seine Fähigkeiten und Fertigkeiten besser darzustellen, als sie tatsächlich sind, Erfahrungen oder Verantwortlichkeiten der früherer Tätigkeiten zu übertreiben oder zu erfinden, bis hin zur Fälschung von Zeugnissen oder anderen Dokumenten.

In diesem Kapitel werden wir erst einen Überblick über Einflussfaktoren auf Selbstpräsentationsverhalten von Bewerbern geben. Danach gehen wir auf Selbstpräsentationsverhalten in verschiedenen Auswahlverfahren ein. Am Ende beschäftigen wir uns mit der Frage, inwieweit die Qualität von Auswahlverfahren durch Selbstpräsentationsverhalten beeinträchtigt wird und inwieweit Faking (=unehrliche Selbstpräsentation) verhindert werden kann, und wir geben Hinweise für eine entsprechende Gestaltung der Personalauswahl.

Bevor wir auf Einflussfaktoren und verschiedene Auswahlverfahren eingehen, stellt sich die Frage, in welchem Ausmaß es überhaupt zu unehrlichem Selbstpräsentationsverhalten in Auswahl-situationen kommt? Eine Antwort darauf versuchten Donovan et al. (2003) zu geben. Sie untersuchten das Ausmaß von Faking-Verhalten der Bewerber während des Auswahlprozesses. Die untersuchten Verhaltensweisen reichten dabei von der Übertreibung positiver Eigenschaften, Berufserfahrungen oder Arbeitskenntnissen bis hin zum Fälschen von Zertifikaten und Zeugnissen. Es zeigte sich, dass tatsächlich viele Bewerber während Auswahlprozessen Faking-Verhalten zeigen. Das Ausmaß von Faking war jedoch relativ gering bei wirklich schwerwiegenden Dingen wie dem Fälschen von Zeugnissen. Aber die Tatsache, dass Bewerber faken ist nur eine Seite der Medaille. Erwarten Personen, die Personalauswahl betreiben, nicht unter Umständen sogar ein gewisses Maß an Selbstpräsentation? Jansen et al. (2012) verglichen diesbezüglich Selbstpräsentationsverhalten von Bewerbern während des Bewerbungsprozesses mit Erwartungen von Recruitern bezüglich der Angemessenheit dieser Verhaltensweisen. Sie fanden, dass Bewerber in erster Linie Verhaltensweisen zeigen, die von Recruitern auch erwartet werden wie z. B. die Betonung eigener Fertigkeiten und Fähigkeiten.

## 2. Durch was wird Selbstpräsentationsverhalten beeinflusst?

„Hier Abbildung einfügen“

Wie in Abbildung 1 zu erkennen ist, nehmen die meisten theoretischen Modelle an (siehe z. B. McFarland/Ryan (2006)), dass sowohl Eigenschaften der Situation als auch der Person in einem ersten Schritt beeinflussen, ob und in welchem Ausmaß Selbstpräsentationsverhalten gezeigt wird. Die Fähigkeit der Person beeinflusst in einem zweiten Schritt die Beziehung zwischen Selbstpräsentationsverhalten und Erfolg im Auswahlverfahren. Sprich, um im Auswahlverfahren erfolgreich zu sein (und z. B. ein Stellenangebot zu erhalten) sollten gewisse Fähigkeiten vorhanden sein, um das Selbstpräsentationsverhalten entsprechend an die Anforderungen des Auswahlverfahrens anzupassen.

### 2.1 Situation

Situative Einflüsse können den Bewerber oder direkt das Auswahlverfahren an sich betreffen. Studien haben gezeigt, dass sich die wirtschaftliche Situation und somit auch die Arbeitsmarktsituation auf das Faking-Verhalten auswirken (Griffith (2013), Roulin (2013)). Wird die Arbeitsmarktsituation schlechter, nimmt Faking-Verhalten zu. Zu situativen Einflüssen, die das Auswahlverfahren betreffen, zählen die Gestaltung dieses Verfahrens, wie z. B. die Art von Fragen in Bewerbungsgesprächen, Instruktionen mit Warnungen („Wir können entdecken, ob Sie ehrlich geantwortet haben“), die Verwendung sogenannter Lügenskalen oder das Verhalten der Recruiter. Auf diese situativen Einflüsse werden wir weiter unten genauer eingehen.

### 2.2 Person

#### 2.2.1 Persönlichkeit

Zu Einflussfaktoren auf Seiten der Person gehören unter anderem deren Persönlichkeit und Einstellungen. Verschiedene Studien fanden, dass gewissenhafte (McFarland/Ryan (2000)) und integre (Levashina/Campion (2007)) Bewerber weniger faken. Extravertierte Bewerber (Weiss/Feldman (2006)) oder solche mit ausgeprägtem Machtstreben (Hogue et al. (2012)), zeigen hingegen mehr Faking-Verhalten.

#### 2.2.2 Fähigkeit

Ob ein Bewerber mit seinem Selbstpräsentationsverhalten zum Ziel kommt (z. B. ein Stellenangebot bekommt) hängt auch noch von verschiedenen Fähigkeitsaspekten ab. Ein Bewerber muss zunächst erkennen, welches Verhalten zielführend im Bewerbungsprozess ist. Entsprechende Ergebnisse sprechen dafür, dass das Erkennen relevanter Anforderungen zum Erfolg in Auswahlverfahren beiträgt (z. B. Kleinmann et al. (2011)). Auch für Intelligenz liegen Befunde vor, die zeigen, dass intelligentere Bewerber weniger faken (Levashina et al. (2009)) – aber falls sie faken, ist ihr Verhalten stärker von Erfolg gekrönt als bei weniger intelligenten Bewerbern. Außerdem wird davon ausgegangen, dass soziale und emotionale Intelligenz sowie schauspielerisches Talent eine Rolle spielen.

### 3 Verschiedene Auswahlverfahren – unterschiedliche Formen der Selbstpräsentation?

#### 3.1 Bewerbungsunterlagen

Bewerber können unterschiedliche Dinge tun, um sich in ihren Bewerbungsunterlagen attraktiv zu präsentieren. Angefangen vom mit Photoshop bearbeiteten Foto, über die attraktive Beschreibung bisheriger Erfahrungen oder Fertigkeiten und Fähigkeiten bis hin zur Angabe von Freizeitaktivitäten (Vereine, Hobbies) im Lebenslauf gibt es verschiedene Möglichkeiten, sich in positiv darzustellen.

Bright et al. (2000) untersuchten die Auswirkungen von Kompetenz-Statements, also positiven Selbstbeschreibungen (z. B. „Ich habe eine nachweisbare Erfolgsgeschichte sowohl universitär als auch außeruniversitär in meinen Freizeitaktivitäten“) in den Bewerbungsunterlagen. Solche Kompetenz-Statements führen zu besseren Beurteilungen der Bewerbungsunterlagen, und die Einladung, am weiteren Auswahlprozess teilzunehmen, wird wahrscheinlicher. Auch sonstige Aspekte wie z. B. das Layout der Unterlagen wurden durch Kompetenz-Statements positiver bewertet.

Bewerber können sich über Bewerbungsfoto, Kompetenz-Statements und Freizeitaktivitäten in ein positives Licht rücken. Wenn dies der Wahrheit entspricht, stellt dies kein Problem dar. Problematisch sind jedoch falsche Behauptungen oder gefälschte Ausbildungsabschlüsse. Griffith et al. (2013) fanden diesbezüglich bei einer US-amerikanischen Stichprobe eine Auftretenshäufigkeit von 14% falscher Informationen in Bewerbungsunterlagen.

#### 3.2 Persönlichkeitstests

Bei Persönlichkeitstests müssen Bewerber eine Reihe von Fragen zu ihrem Verhalten und ihren Vorlieben beantworten. Von allen Auswahlverfahren sind Persönlichkeitstests diejenigen, bei denen am stärksten mit Faking zu rechnen ist. Inwieweit Bewerber dabei tatsächlich faken, sich also positiver darstellen als sie tatsächlich sind, hängt zum einen relativ stark von der Art des verwendeten Persönlichkeitstests und zum zweiten von den jeweils erfassten Persönlichkeitseigenschaften ab.

Bei der ersten (häufiger eingesetzten) Art von Persönlichkeitstests bekommen Bewerber eine Reihe von Aussagen (z. B. „Mir übertragene Arbeitsaufträge erledige ich so schnell wie möglich.“) und müssen auf einer Skala jeweils ankreuzen, wie sehr sie diesen Aussagen zustimmen. Mehrere der im Test enthaltenen Aussagen sollen dabei jeweils eine zugrundeliegende Persönlichkeitseigenschaft messen (z. B. Gewissenhaftigkeit). Die zweite Art von Persönlichkeitstests enthält sogenannte Forced-Choice-Fragen. Bei diesen bekommen Bewerber mehrere Eigenschaftsbegriffe oder Aussagen zur Auswahl, von denen sie jeweils diejenige ankreuzen müssen, die am ehesten auf sie zutrifft (z. B. „Welche der folgenden Eigenschaften trifft am ehesten auf Sie zu? Sind Sie eher: a) praktisch veranlagt, b) liebenswürdig, c) großzügig“).

Bei der ersten Art von Persönlichkeitstests ist eine positive Selbstdarstellung sehr einfach, da Bewerber lediglich ihre Kreuze auf der Skala für die jeweiligen Fragen in jene Richtung verschieben müssen, die das wünschenswerte Verhalten darstellt. Aus Studien, in denen Versuchspersonen entweder aufgefordert wurden, einen vorgelegten Persönlichkeitstest möglichst ehrlich zu beantworten, oder aber, sich möglichst positiv darzustellen, weiß man, dass sie sich in solchen Tests sehr viel besser darstellen können, als sie dies in Wahrheit sind. Betroffen sind dabei alle Aussagen, bei denen eine Zustimmung (bzw. eine Ablehnung) erwünschtes und damit im Rahmen der Personalauswahl erstrebenswertes Verhalten

darstellt. Dies bedeutet, dass diese Art von Persönlichkeitstests massiv verfälscht werden kann. Zum Glück hat sich jedoch auch gezeigt, dass die meisten Bewerber bei Weitem nicht so stark faken, wie sie es könnten, sondern ihre Antworten im Durchschnitt nur in einem deutlich überschaubareren Ausmaß in die positive Richtung verändern (Birkeland et al. (2006)).

Angesichts der leichten Verfälschbarkeit solcher Persönlichkeitstests ist es zudem interessant, dass nicht alle Persönlichkeitseigenschaften gleich stark von Faking betroffen sind, sondern vor allem Fragen, die Gewissenhaftigkeit und emotionale Stabilität betreffen. D. h. Bewerber stellen sich einerseits als gewissenhafter und pflichtbewusster dar und andererseits als stressresistenter und belastbarer. Bei beiden Bereichen handelt es sich um Aspekte, bei denen eine hohe Ausprägung generell günstig ist. Außerdem stellen sich Bewerber bezüglich weiterer Eigenschaften positiver dar, die für jene Tätigkeit wichtig sind, für die sie sich jeweils bewerben (z. B. Raymark/Tafero (2009)). Wenn also für eine Stelle Teamfähigkeit besonders wichtig ist, ist damit zu rechnen, dass Bewerber sich als verträglicher darstellen, für Führungspositionen oder Vertriebstätigkeiten ist mit erhöhten Werten im Bereich Extraversion oder Durchsetzungsfähigkeit zu rechnen, und für Tätigkeiten mit kreativen Anforderungen mit erhöhten Werten bzgl. Persönlichkeitsaspekten wie Offenheit für Erfahrungen.

Bei der zweiten Art von Persönlichkeitstests, bei denen man eine von mehreren Antwort-Optionen auswählen muss, ist eine positive Selbstpräsentation deutlich schwieriger als bei herkömmlichen Persönlichkeitstests. Üblicherweise sind diese Tests so gestaltet, dass alle Antworten auf den ersten Blick wünschenswert erscheinen. D. h. jede Entscheidung für eine positiv erscheinende Antwort-Option ist zugleich eine Entscheidung gegen andere Optionen, die ebenfalls positiv erscheinen. Aus diesem Grund ist es für Bewerber sehr viel schwieriger, ihre Antworten so zu verändern, dass sie ein besseres Bild von sich erzeugen. Im Vergleich zur ersten Art von Persönlichkeitstests ist das Ausmaß von Faking deswegen deutlich geringer (z. B. Christiansen et al. (2005)).

Ob bzw. inwieweit es im Rahmen der Auswahl für eine bestimmte Stelle bei der zweiten Art von Persönlichkeitstests überhaupt zu Faking kommt, hängt dabei zum einen wiederum von den Persönlichkeitseigenschaften ab, die durch einen Test erfasst werden, und zum zweiten von den spezifischen Anforderungen der zu besetzenden Stelle. Allgemein ist wieder damit zu rechnen, dass Antwort-Optionen, die Gewissenhaftigkeit und emotionale Stabilität beinhalten, von Bewerbern etwas häufiger gewählt werden, als wenn sie den Test ehrlich ausfüllen. Wenn die übrigen Antwort-Optionen allerdings Eigenschaften beinhalten, die für die zu besetzende Stelle ebenfalls wichtig sind, stehen Bewerber vor einem Nullsummenspiel, so dass es im Durchschnitt zu keinem bedeutsamen Ausmaß an Faking kommen sollte.

### 3.3 Leistungstests

Allgemein ist davon auszugehen, dass Leistungstests (z. B. Intelligenztests oder Wissenstests) zu den Verfahren gehören, die schwierig zu verfälschen sind, da sie die Bestleistung der Kandidaten messen. Zwar sind Leistungstests trainierbar, sodass sich Bewerber durch vorheriges Üben verbessern können, jedoch ist dies nur in überschaubarem Ausmaß möglich (Te Nijenhuis et al. (2001)). Eine Gefahr der Verfälschung kann jedoch bei Onlinetestungen von zu Hause aus drohen, da man sich dort Hilfe von anderen Personen holen könnte. Bisher gibt es jedoch nur wenig Forschung zu solchen Onlinetestungen versus Testungen vor Ort in

Bezug auf Faking, sodass es schwierig ist, abschließende Aussagen zu treffen. Erste Befunde zeigen jedoch, dass von der Onlinetestung zu Hause bei Leistungstests keine allzu große Faking-Gefahr auszugehen scheint (Arthur et al. (2010)).

### 3.4 Situational Judgment Tests

Situational Judgment Tests sind Tests, bei denen Bewerber arbeitsbezogene Situationen beschrieben bekommen (z. B. „Ein Kollege, mit dem Sie gemeinsam für die Durchführung eines Projekts verantwortlich sind, kritisiert, dass Sie sich zu wenig für das Projekt engagieren. Sie meinen jedoch, dass diese Kritik unberechtigt ist.“). Für jede Situation wird eine Reihe möglicher Verhaltensreaktionen beschrieben. Je nach Instruktion müssen Bewerber dann entweder angeben, wie sie sich am wahrscheinlichsten bzw. am unwahrscheinlichsten verhalten würden (= Verhaltensinstruktion) oder welches die beste bzw. die schlechteste Verhaltensweise ist (= Wissensinstruktion).

Die gewählte Instruktion beeinflusst unter anderem, inwieweit Bewerber bei diesen Tests faken können. Verwendet man eine Wissensinstruktion, hat man eine ähnliche Situation wie bei Leistungstests. D. h. Faking ist kaum möglich, da diese Tests die mögliche Bestleistung der Bewerber messen, und sich diese Bestleistung nicht einfach verbessern lässt. Wie bei Leistungstests ist es aber auch hier denkbar, dass es zu Verfälschungen kommen kann, wenn Bewerber solche Tests über das Internet von zuhause aus bearbeiten und sich dafür unerlaubte Hilfe durch weitere Personen holen.

Anders sieht es bei Verwendung von Verhaltensinstruktionen aus. Hier sprechen die wenigen bisher verfügbaren Befunde dafür, dass es tatsächlich zu Faking kommen kann, da Bewerber nicht mehr angeben, welches Verhalten sie am ehesten zeigen, sondern eher, welches sie für das Beste halten. D. h. anstatt eine ehrliche Auskunft über ihre Verhaltenstendenzen zu geben, ist damit zu rechnen, dass Bewerber so antworten, wie dies bei Verwendung einer Wissensinstruktion der Fall wäre. Vergleicht man die erzielten Punkte aus Situational Judgment Tests, die mit einer Verhaltensinstruktion unter ehrlichen Bedingungen bearbeitet wurden, mit den Punkten einer Bedingung, in der Personen aufgefordert wurden, sich möglichst positiv darzustellen, so zeigen sich in der zweiten Bedingung höhere Werte (Peeters/Lievens (2005)). Im Vergleich zu Persönlichkeitstests erscheint die Erhöhung der Punktzahl durch unehrliches Verhalten jedoch geringer.

### 3.5 Bewerbungsgespräche

Bei Bewerbungsgesprächen unterscheidet man, wie bereits in der Einführung erwähnt, zwischen unehrlichem und ehrlichem Selbstpräsentationsverhalten. Ehrliches Selbstpräsentationsverhalten im Bewerbungsgespräch taucht in der Forschung häufig unter dem Begriff „Impression Management“ auf. Impression Management stellt ein bewusstes oder unbewusstes Verhalten dar, um in einer sozialen Interaktion ein bestimmtes Bild von sich zu erzeugen. Grob unterscheidet man assertive und defensive Taktiken. Assertive Taktiken dienen zur Schaffung eines positiven Images. Bewerber können dabei zum einen Self-Promotion betreiben, indem sie z. B. ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten auf attraktive Art und Weise beschreiben. Auch Other-Enhancement, wie dem Interviewer oder dem Unternehmen Komplimente zu machen, zählen zu den assertiven Taktiken. Demgegenüber sind defensive Taktiken beispielsweise Entschuldigungen oder Rechtfertigungen für negative Ereignisse bei früheren Tätigkeiten.

Generell werden von Bewerbern mehr assertive als defensive Taktiken angewendet (Peeters/Lievens (2006)). Impression Management an sich zahlt sich außerdem aus, da Bewerber, die mehr Impression Management zeigen, besser in Bewerbungsgesprächen bewertet werden (Levashina et al. (2014)). Dies ist vor allem in relativ unstandardisierten Gesprächen der Fall, in denen verschiedenen Bewerbern z. T. sehr unterschiedliche Fragen gestellt werden und es keine Festlegung im Vorfeld gibt, was eine gute bzw. eine schlechte Antwort auf eine bestimmte Frage darstellt. Vor allem Self-Promotion hat dabei den größten Effekt auf die Bewertung im Bewerbungsgespräch.

Neben Impression-Management-Taktiken im Bewerbungsgespräch, die zu den ehrlichen Selbstpräsentationsverhalten zählen, gibt es auch hier Faking als die unehrliche Variante. Faking-Verhalten kann dabei von leichten Übertreibungen eigener Fähigkeiten, dem Lachen über Witze des Recruiters, die man selbst nicht witzig findet, bis hin zum Erfinden von Geschichten reichen, um Lücken im Lebenslauf erklären zu können. Bedenklich ist, dass Faking-Verhalten teilweise zu größerem Erfolg im Bewerbungsgespräch führt (Levashina/Campion (2007)). Hinzu kommt außerdem, dass Faking in Bewerbungsgesprächen in aller Regel nicht erkannt wird. Selbst erfahrene Recruiter sind nicht besser darin, Lügen in Bewerbungsgesprächen zu erkennen als Laien (Reinhard et al. (2013)). Bisherige Versuche, Faking durch Anschlussfragen (Levashina/Campion (2007)) zu verhindern, waren nicht von Erfolg gekrönt. Wie bei Situational Judgment Tests ist das mögliche Ausmaß von Faking in Bewerbungsgesprächen allerdings erheblich geringer als in Persönlichkeitstests, d. h. eine Verzerrung durch Faking deutlich weniger wahrscheinlich.

### 3.6 Assessment Center

In einem Assessment Center (AC) müssen Bewerber mehrere tätigkeitsrelevante Arbeitssimulationen durchführen (z. B. Gruppendiskussionen, Rollenspiele, Präsentationen, Konzeptionsaufgaben, etc.). Auch in solchen ACs gibt es die Befürchtung, dass Bewerber ein Verhalten vorspielen, das nicht ihrem üblichen Verhalten entspricht. Im Vergleich zu allen anderen Auswahlverfahren haben ACs allerdings die besondere Herausforderung, dass Bewerber nicht einfach behaupten können, ein Verhalten in einer bestimmten Situation zu zeigen, sondern dass sie dieses Verhalten tatsächlich praktisch demonstrieren müssen. Dies führt dazu, dass es für sie in ACs viel schwieriger als in anderen Auswahlverfahren sein dürfte, irreführende Selbstpräsentation an den Tag zu legen.

Zur Frage, ob bzw. inwieweit AC-Teilnehmer Verhalten zeigen, das nicht ihrem normalen Verhalten entspricht, gibt es keine Daten. Allerdings gibt es zu verschiedenen Teilaspekten von Selbstpräsentation Befunde: Erstens zur Frage, welche Rolle es spielt, wenn Bewerber erkennen (bzw. durchschauen), welche Anforderungsdimensionen in den verschiedenen Übungen bewertet werden und zweitens zum Einfluss von Impression Management auf die Bewertung im AC.

Die meisten Befunde gibt es zum Erkennen der Anforderungsdimensionen, die in einem AC bewertet werden. Diesbezüglich hat sich gezeigt, dass Bewerber, die besser im Erkennen dieser Anforderungsdimensionen sind, im AC auch besser abschneiden (z. B. Jansen et al. (2013)). Dies spricht dafür, dass sie ihr Verhalten so anpassen, dass sie mehr Verhaltensweisen zeigen, die diesen Anforderungsdimensionen entsprechen. D. h. wenn ein Bewerber meint, dass in einer Übung vor allem Teamfähigkeit relevant ist, versucht er, sich teamfähiger zu verhalten. Meint er hingegen, dass es vor allem auf Durchsetzungsfähigkeit ankommt, versucht er, sich in stärkerem Maße gegen andere durchzusetzen. Zudem

bedeuten diese Ergebnisse, dass Bewerber, die besser im Erkennen sind, die entsprechenden AC-Übungen durch ihr entsprechend angepasstes Verhalten tatsächlich erfolgreicher bewältigen. In Bezug auf die in Abbildung 1 benannten Einflussfaktoren auf Selbstpräsentationsverhalten gehört diese Erkennensfähigkeit dementsprechend zum Bereich der Fähigkeiten, die für erfolgreiche Selbstpräsentation nötig sind.

Im Hinblick auf das Impression Management in ACs hat sich gezeigt, dass Bewerber vor allem in AC-Aufgaben mit hohen interpersonellen Anforderungen (z. B. Präsentationen, Rollenspiele) mehr Impression Management zeigen als in AC-Aufgaben, die nur niedrige interpersonelle Anforderungen haben (z. B. Fallanalysen, McFarland et al. (2005)). Ferner zeigen sie mehr Impression Management in solchen Übungen als in ähnlichen Situationen, in denen sie davon ausgehen, dass keine Leistungsbewertung stattfindet (Klehe et al. (2014)). Zudem werden Bewerber, die in den entsprechenden AC-Übungen Impression Management zeigen, dort besser bewertet.

#### 4. Inwieweit beeinträchtigt Selbstpräsentation die Qualität von Auswahlentscheidungen?

Eine naheliegende Befürchtung ist, dass Selbstpräsentationsverhalten die Qualität von Auswahlentscheidungen negativ beeinflusst, dass also die Vorhersage der künftigen Leistung von Bewerbern dann nicht oder nur schlechter möglich ist, wenn sie in den verwendeten Auswahlverfahren Selbstpräsentationsverhalten zeigen. Im Fall von gefälschten Bewerbungsunterlagen und krassen Lügen ist dies besonders naheliegend. Bei anderen Formen der Selbstpräsentation ist die Antwort aber weniger eindeutig und zum Teil sogar in der Forschung heftig umstritten – und bestimmte Aspekte der Selbstpräsentation von Bewerbern tragen sogar dazu bei, dass eine bessere Vorhersage der Arbeitsleistung möglich ist.

Am heftigsten wird in der Forschung über die Effekte von Faking bei Persönlichkeitstests gestritten. Obwohl wie oben beschrieben eindeutig belegt ist, dass sich Personen bei diesen Tests erheblich positiver darstellen können – und dies auch in Auswahl-situationen zu einem gewissen Maße tun – als sie in Wirklichkeit sind, ist noch nicht abschließend geklärt, welche Effekte dies auf die Vorhersage von Arbeitsleistung auf Basis derartig gefakter Persönlichkeitstests hat. Zwar führt Faking dazu, dass vor allem Bewerber, die sehr stark faken, ihre Chancen in solchen Tests deutlich verbessern im Vergleich zu Bewerbern, die die relativ ehrlich antworten. Allerdings ist die Befundlage zu den Effekten auf die Vorhersage von Arbeitsleistung sehr uneinheitlich. In manchen Studien fand sich eine Verschlechterung dieser Vorhersage (z. B. Donovan et al. (2014)), in anderen fand sich kein Effekt (z. B. Hough et al. (1990)) – und in wieder anderen fand sich sogar, dass Personen, die besonders viel gefaked haben, eine bessere Arbeitsleistung an den Tag legten (z. B. Ingold et al. (in Druck)). Dazu, welche Effekte Faking in anderen Auswahlverfahren hat, gibt es bis heute leider fast keine Daten. D. h. ob sich die befürchteten negativen Effekte von Faking auf die Qualität von Auswahlentscheidungen im Falle von Bewerbungsgesprächen zeigen, ist unklar. Lediglich bei Situational Judgment Tests gibt es erste Hinweise, dass die Vorhersagequalität abnimmt, wenn ein solcher Test Verhaltensinstruktionen verwendet und Test-Teilnehmer stark faken (Peeters/Lievens (2005)). Ebenfalls – wenn auch weniger intensiv – gestritten wird darum, wie sich Impression Management in Interviews auf die Qualität der Auswahlentscheidungen auswirkt. Die wenigen verfügbaren Ergebnisse zu dieser Frage sprechen dafür, dass es zumindest keine negativen Effekte auf die Vorhersage von Arbeitsleistung gibt (Ingold et al. (in Druck)).

Die im Vergleich klarsten Befunde in Bezug auf Selbstpräsentationsverhalten in Auswahlverfahren gibt es zum Erkennen relevanter Anforderungen. Diese Fähigkeit, die es Bewerbern ermöglicht, erfolgskritische Situationen in Auswahlverfahren wie Bewerbungsgesprächen oder ACs besser zu meistern, trägt sogar zur besseren Vorhersage von Arbeitsleistung bei (Jansen et al. (2013)). Dies spricht dafür, dass diese Fähigkeit es Bewerbern nicht nur in Auswahlverfahren ermöglicht, sich positiv darzustellen, sondern sie ihnen auch im Arbeitsalltag hilft, soziale Situationen erfolgreicher zu bewältigen. D. h. auch wenn das Erkennen relevanter Anforderungen im Auswahlverfahren es Bewerbern ermöglichen würde, besser zu lügen, scheint es eher ein Aspekt von sozialer Kompetenz zu sein, der auch über die jeweiligen Auswahl-situationen hinaus relevant und hilfreich ist.

#### 5. Kann man Faking verhindern?

Es gibt zahlreiche Versuche, Selbstpräsentation generell und insbesondere Faking in Auswahlverfahren zu verhindern. Grob können zwei Ansätze unterschieden werden. Der erste verfolgt das Ziel, Faker zu erwischen. Der zweite setzt darauf, Bewerber zu möglichst ehrlichem Verhalten zu bewegen. Beide Ansätze haben ihre Schwächen, auf die wir im Folgenden eingehen werden. Welche Maßnahmen tatsächlich empfehlenswert sind, wird im nächsten Abschnitt behandelt.

Zur Gruppe von Ansätzen, die versuchen, Faker zu erwischen, zählen sogenannte Lügenskalen, die z. T. im Rahmen von Persönlichkeitstests verwendet werden. Eine Beispielfrage für solch eine Skala wäre: „Ich gehe nie bei Rot über die Straße“. Die Logik dieser Skalen ist, dass Bewerber generell umso mehr lügen, je stärker ihre Zustimmung zu solchen Fragen ist. Das Ziel dieser Skalen ist also, die Lügentendenz von Bewerbern zu ermitteln, um diese Tendenz anschließend aus dem restlichen Persönlichkeitstest heraus zu rechnen. Die Befundlage zeigt jedoch keine Rechtfertigung für ein solches Vorgehen. So konnten Ones et al. (1996) in einer groß angelegten Untersuchung zeigen, dass das Herausrechnen derartiger erhobener Lügentendenzen keinen Einfluss auf die Vorhersagequalität von Persönlichkeitstests hat. Selbst wenn man Bewerber mit hoher Lügentendenz gezielt ausschließt oder ihre im Test erzielten Werte für andere Persönlichkeitseigenschaften nach unten korrigiert, ändert dies zwar, wer eingestellt wird, nicht aber die Qualität der Auswahlentscheidungen per se (z. B. Hough et al. (1990)). Die zweite Gruppe von Ansätzen setzt darauf, Bewerber durch Warnungen zu weniger Faking zu bewegen. Man instruiert sie vor dem Auswahlverfahren, dass man ihre Lügen erkennen könne. Die Idee dabei ist, dass man Bewerber anlügt (weil man Faking ja de facto nicht erkennen kann), damit man selbst nicht angelogen wird. Tatsächlich lässt sich dadurch Faking reduzieren. Ob dies ethisch besser ist als Faking auf Seiten der Bewerber, steht jedoch auf einem anderen Blatt.

#### 6. Was soll man bei der Personalauswahl beachten?

Was man zuallererst im Hinterkopf behalten sollte ist, dass Selbstpräsentationsverhalten nichts unbedingt Schlechtes ist. Was man verhindern sollte, ist, tatsächlich angelogen zu werden oder eine Auswahlentscheidung zu treffen, die nicht aufgrund des Leistungsvermögens eines Bewerbers, sondern lediglich aufgrund von Impression Management erfolgt. Je nach Auswahlverfahren sind dabei unterschiedliche Aspekte ratsam. Angesichts ihrer großen Anfälligkeit für Faking ist unsere Empfehlung, Persönlichkeitstests nur bei der Vorauswahl zum Ausschluss ungeeigneter Bewerber mit besonders niedrig



ausgeprägten wünschenswerten Persönlichkeitseigenschaften einzusetzen. Dies bedeutet, dass man so ungeeignete Kandidaten aussiebt – und solche, die nicht gut genug faken können. Anschließend kann man im weiteren Auswahlprozess die guten „Faker“ aussortieren.

Falls im Rahmen eines Auswahlverfahrens Leistungs-, Wissens- oder Situational Judgment Tests vorab online eingesetzt werden, so kann man diese vor Ort wiederholen. Allgemein eignen sich insbesondere Leistungstests zudem sehr gut für die Personalauswahl, da diese eine gute Vorhersage der späteren beruflichen Leistung ermöglichen (Schmidt/Hunter (1998)). Bei Situational Judgment Tests empfiehlt sich zudem die Verwendung einer Wissensinstruktion, da Bewerber ihre Antworten in diesem Fall nicht verfälschen können. Im Fall von Bewerbungsgesprächen ist es ratsam, diese zu strukturieren. Dazu gehört im Vorfeld eine Anforderungsanalyse, um gezielt für die zu besetzende Stelle zu ermitteln, was Stelleninhaber können müssen. Auf Basis dieser Anforderungsanalyse können bessere Fragen entwickelt werden, die schwieriger zu faken sind. Dies können z. B. Fragen zu berufsbezogenem Wissen sein (z. B. „Welche Faktoren sollten Sie berücksichtigen, wenn Sie [eine bestimmte Maßnahme] vorbereiten?“). Auch situative Fragen danach, was man in einer bestimmten Problemsituation tun würde (z. B. „Sie benötigen dringend ausführliche Auskünfte von Ihrem Chef zu einem sehr wichtigen Sachverhalt, den Sie gerade bearbeiten. Ihr Chef sagt jedoch, er habe die nächsten Tage keine Zeit, sich mit Ihnen zusammensetzen. Wie würden Sie sich verhalten?“) oder Fragen zu früherem Verhalten in arbeitsrelevanten Problemsituationen („Sie haben bestimmt schon einmal mit einer Gruppe mit anderen gemeinsam an einem Projekt gearbeitet. Was haben Sie getan, um diese Gruppe bei einem Treffen von Ihrer Position zu überzeugen?“) zählen dazu. Zudem sollten alle Bewerber die gleichen Fragen in der gleichen Reihenfolge beantworten. Wie das Bewerbungsgespräch an sich, so sollte auch die Auswertung strukturiert werden. Das bedeutet, dass man einen einheitlichen Beurteilungsmaßstab vorgibt und jede Frage einzeln bewertet.

Bei ACs schließlich erscheint es wichtig sicherzustellen, dass nicht einzelne Bewerber im Vorfeld unerlaubt Informationen bekommen, welche Anforderungen in welchen AC-Übungen erfolgsrelevant sind. In diesem Falle könnten sie zwar ihr Verhalten entsprechend anpassen, aber dies würde dann nicht mehr auf Grund ihrer sozialen Kompetenz geschehen.

#### Referenzen:

- Arthur, W., Jr./Glaze, R. M./Villado, A. J./Taylor, J. E. (2010), The magnitude and extent of cheating and response distortion effects on unproctored Internet-based tests of cognitive ability and personality, in: *International Journal of Selection and Assessment*, 18, S. 1-16.
- Birkeland, S. A./Manson, T. M./Kisamore, J. L./Brannick, M. T./Smith, M. A. (2006), A meta-analytic investigation of job applicant faking on personality measures, in: *International Journal of Selection and Assessment*, 14, S. 317-335.
- Bright, J. E. H./Hutton, S. (2000), The impact of competency statements on résumés for short-listing decisions, in: *International Journal of Selection and Assessment*, 8, S. 41-53.
- Christiansen, N. D./Burns, G. N./Montgomery, G. E. (2005), Reconsidering forced-choice item formats for applicant personality assessment, in: *Human Performance*, 18, S. 267-307.
- Donovan, J. J./Dwight, S. A./Hurtz, G. M. (2003), An assessment of the prevalence, severity, and verifiability of entry-level applicant faking using the randomized response technique, in: *Human Performance*, 16, S. 81-106.

- Donovan, J. J./Dwight, S. A./Schneider, D. (2014), The impact of applicant faking on selection measures, hiring decisions, and employee performance, in: *Journal of Business and Psychology*, 29, S. 479-493.
- Griffith, R. L. (2013), When the going gets rough....fake it: Unemployment and applicant deception, in: 16th congress of the European Association of Work and Organizational Psychology.
- Hogue, M./Levashina, J./Hang, H. (2012), Will I fake it? The interplay of gender, Machiavellianism, and self-monitoring on strategies for honesty in job interviews, in: *Journal of Business Ethics*, 117, S. 1-13.
- Hough, L. M./Eaton, N. K./Dunnette, M. D./Kamp, J. D./McCloy, R. A. (1990), Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities, in: *Journal of Applied Psychology*, 11, S. 581-595.
- Ingold, P. V./Kleinmann, M./König, C. J./Melchers, K. G. (2015), Shall we continue or stop disapproving of self-presentation? Evidence on impression management and faking in a selection context and their relation to job performance, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, S. 420-432.
- Jansen, A./König, C. J./Stadelmann, E. H./Kleinmann, M. (2012), Applicants' self-presentational behavior: What do recruiters expect and what do they get?, in: *Journal of Personnel Psychology*, 11, S. 77-85.
- Jansen, A./Melchers, K. G./Lievens, F./Kleinmann, M./Brändli, M./Fraefel, L./König, C. J. (2013), Situation assessment as an ignored factor in the behavioral consistency paradigm underlying the validity of personnel selection procedures, in: *Journal of Applied Psychology*, 98, S. 326-341.
- Klehe, U.-C./Kleinmann, M./Nieß, C./Grazi, J. (2014), Impression management behavior in assessment centers: Artificial behavior or much ado about nothing?, in: *Human Performance*, 27, S. 1-24.
- Kleinmann, M./Ingold, P. V./Lievens, F./Jansen, A./Melchers, K. G./König, C. J. (2011), A different look at why selection procedures work: The role of candidates' ability to identify criteria, in: *Organizational Psychology Review*, 1, S. 128-146.
- Levashina, J./Campion, M. A. (2007), Measuring faking in the employment interview: Development and validation of an interview faking behavior scale, in: *Journal of Applied Psychology*, 92, S. 1638-1656.
- Levashina, J./Hartwell, C. J./Morgeson, F. P./Campion, M. A. (2014), The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature, in: *Personnel Psychology*, 67, S. 241-293.
- Levashina, J./Morgeson, F. P./Campion, M. A. (2009), They don't do it often, but they do it well: Exploring the relationship between applicant mental abilities and faking, in: *International Journal of Selection and Assessment*, 17, S. 271-281.
- McFarland, L. A./Ryan, A. M. (2000), Variance in faking across noncognitive measures, in: *Journal of Applied Psychology*, 85, S. 812-821.
- McFarland, L. A./Ryan, A. M. (2006), Toward an integrated model of applicant faking behavior, in: *Journal of Applied Social Psychology*, 36, S. 979-1016.
- McFarland, L. A./Yun, G./Harold, C. M./Viera, L., Jr./Moore, L. G. (2005), An examination of impression management use and effectiveness across assessment center exercises: The role of competency demands, in: *Personnel Psychology*, 58, S. 949-980.
- Ones, D. S./Viswesvaran, C./Reiss, A. D. (1996), Role of social desirability in personality testing for personnel selection: The red herring, in: *Journal of Applied Psychology*, 81, S. 660-679.
- Peeters, H./Lievens, F. (2006), Verbal and nonverbal impression management tactics in behavior description and situational interviews, in: *International Journal of Selection and Assessment*, 14, S. 206-222.
- Raymark, P. H./Tafero, T. L. (2009), Individual differences in the ability to fake on personality measures, in: *Human Performance*, 22, S. 86-103.

- Reinhard, M.-A./Scharmach, M./Müller, P. (2013), It's not what you are, it's what you know: Experience, beliefs, and the detection of deception in employment interviews, in: *Journal of Applied Social Psychology*, 43, S. 467-479.
- Roulin, N. (2013). Exploring relations between competition and applicant faking, in: 28th annual conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology.
- Schmidt, F. L./Hunter, J. E. (1998), The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings, in: *Psychological Bulletin*, 124, S. 262-274.
- Te Nijenhuis, J./Voskuil, O. F./Schijve, N. B. (2001), Practice and coaching on IQ Tests: Quite a lot of g, in: *International Journal of Selection and Assessment*, 9, S. 302-308.
- Weiss, B./Feldman, R. S. (2006), Looking good and lying to do it: Deception as an impression management strategy in job interviews, in: *Journal of Applied Social Psychology*, 36, S. 1070-1086.

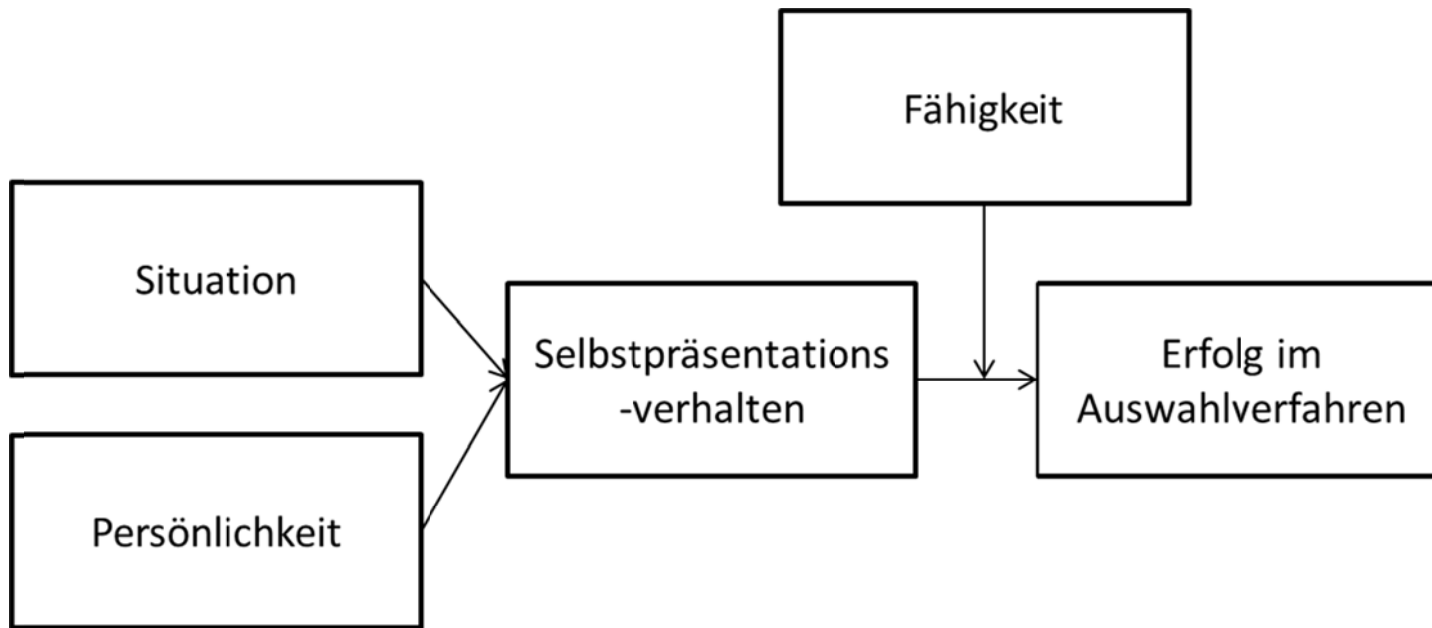


Abb. 1 Modell der Einflussfaktoren von Selbstpräsentation