

Defensives Impression Management in Einstellungsinterviews:
Effekte verantwortlichkeitsbasierter Rechenschaftskommunikation auf
Urteilsprozesse des Interviewers

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
der
Philosophischen Fakultät
der
Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität
zu Bonn

vorgelegt von

Marc Solga

aus

Hamburg

Bonn, 2007

Gedruckt mit der Genehmigung der Philosophischen Fakultät
der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Zusammensetzung der Prüfungskommission:

Prof. Dr. Walter Neubauer, Institut für Psychologie
(*Vorsitzender*)

Prof. Dr. Gerhard Blickle, Institut für Psychologie
(*Betreuer und Gutachter*)

Prof. Dr. Rainer Banse, Institut für Psychologie
(*Gutachter*)

PD Dr. Bernd Schlöder, Institut für Sport und Sportwissenschaften, Universität Münster
(*weiteres prüfungsberechtigtes Mitglied*)

Tag der mündlichen Prüfung: 27. September 2007

Diese Dissertation ist auf dem Hochschulschriftenserver der ULB Bonn (http://hss.ulb.uni-bonn.de/diss_online) elektronisch publiziert.

ZUSAMMENFASSUNG

Defensives Impression Management in Einstellungsinterviews: Effekte verantwortlichkeitsbasierter Rechenschaftskommunikation auf Urteilsprozesse des Interviewers

Vorliegende Arbeit schildert drei Untersuchungen zur verantwortlichkeitsbasierten Rechenschaftskommunikation des Bewerbers in Einstellungsinterviews. Generelles Ziel dieser Form defensiven Impression Managements ist es, die zugeschriebene Verantwortlichkeit der eigenen Person für tadelnswerte Ereignisse (Fehlverhalten und Misserfolge) vorteilhaft zu beeinflussen. Sog. Entschuldungsargumente versuchen, die wahrgenommene Verantwortlichkeit zu reduzieren; Verantwortlichkeitseingeständnisse akzeptieren diese. Rechenschaftsargumente beeinflussen nicht nur die Verantwortlichkeitsattribution des Gesprächspartners, sondern auch dessen Urteilsprozesse zur generellen Zuverlässigkeit oder Charakterstärke, d. h. zur Integrität, Gutwilligkeit und Effektivität des Rechenschaftssenders. Bewerber präsentieren Rechenschaftserklärungen, wenn es gilt, in Auswahlgesprächen über berufliche Misserfolge zu sprechen.

Ausgehend von Schlenkers (1997) Triangelmodell personaler Verantwortlichkeit gehen die Studien A und B der Frage nach, inwiefern unterschiedliche Kombinationen von Rechenschaftsargumenten zur Kontrollierbarkeit eines fraglichen Misserfolgs (hier: des Erzielens einer schlechten Prüfungsleistung), zur Vorgabenklarheit im Kontext des Misserfolgs und zur personalen Verpflichtung, den Vorgaben zu folgen, die Urteilsprozesse des Einstellungsinterviewers zur Verantwortlichkeit, zur Integrität, Gutwilligkeit und Effektivität sowie schließlich zur Eignung des Bewerbers beeinflussen. Internetgestützt variieren die Studien ein experimentelles 2 x 2-Design; Studie A: kommunizierte Kontrollierbarkeit (Ereignis kontrollierbar vs. nicht kontrollierbar) x kommunizierte Vorgabenklarheit (Vorgaben klar vs. unklar), Studie B: kommunizierte Kontrollierbarkeit (Ereignis kontrollierbar vs. nicht kontrollierbar) x kommunizierte Verpflichtetheit (verpflichtet vs. nicht verpflichtet). Es wurde ein Trade-off zwischen ereignis- und persönlichkeits- bzw. eignungsorientierten Effekten erwartet: Rechenschaftserklärungen, die die Verantwortlichkeit zu minimieren versuchen (Entschuldungsargumente), erzielen nachteilige Persönlichkeits- und Eignungsurteile; Rechenschaftserklärungen, die die Verantwortlichkeit anerkennen (Verantwortlichkeitseingeständnisse), haben positive Persönlichkeits- und Eignungsurteile zur Folge. Professionelle Personalauswähler (jeweils $N = 120$) wurden gebeten, die Beschreibung einer Zielposition zu lesen, Bewerbungs-

unterlagen zu sichten, anschließend ein Interviewtransskript zu lesen und den Bewerber schließlich mithilfe eines Fragebogens zu beurteilen. In beiden Untersuchungen wurden Haupt- und Interaktionseffekte auf fast allen Urteilsdimensionen registriert. Die Ergebnisse zeigen: Bewerber, die bereit sind, die Verantwortlichkeit für Misserfolge zumindest teilweise anzuerkennen, erzielen bessere Persönlichkeits- und Eignungsurteile als solche, die die Verantwortlichkeit vollständig zu minimieren versuchen.

In einer dritten Studie C wurden die Präferenzen von Bewerbern und Personalauswählern für unterschiedliche Rechenschaftserklärungen miteinander verglichen, um folgender Frage nachzugehen: Wählen Bewerber kontraproduktive, d. h. nachteilige Rechenschaftsargumente? Potenzielle Bewerber ($n = 72$) wurden aufgefordert, die Wahrscheinlichkeit einzuschätzen, mit welcher sie drei unterschiedliche Rechenschaftsargumente zur Kontrollierbarkeit eines Misserfolgs (kontrollierbar vs. nicht kontrollierbar: Pech vs. nicht kontrollierbar: andere beschuldigen) selbst verwenden würden, wenn es gelte, im Einstellungsinterview ein definiertes Misserfolgsereignis (hier: das Erzielen einer schlechten Prüfungsleistung) zu erklären. Zugleich wurde eine Gruppe professioneller Recruiter ($n = 72$) gebeten, über die erlebte Wirkung derselben drei Rechenschaftsargumente Auskunft zu geben („beeinflusst meine Einschätzung des Bewerbers positiv vs. negativ“). Es wurde ein internetgestütztes, quasi-experimentelles 2 (Bewerber vs. Interviewer; *between subjects*) x 3 (Rechenschaftsargumente; *within subjects*)-Messwiederholungsdesign realisiert. Während Personalauswähler Verantwortlichkeitseingeständnisse stärker wertschätzen als Entschuldungsargumente, so die Hypothese, favorisieren Bewerber Entschuldungsargumente, wenn es gilt, persönliche Misserfolge in Auswahlgesprächen zu erklären (sie agieren selbstwertdienlich). Die Ergebnisse: Tatsächlich erzielt das Kontrollierbarkeitseingeständnis die höchste Wertschätzung bzw. günstigste Wirkung auf Seiten der Recruiter. Zugleich jedoch geben die Bewerber an, mit größter Wahrscheinlichkeit das Kontrollierbarkeitseingeständnis, nicht aber – wie erwartet – eines der Entschuldungsargumente zu kommunizieren. Kritisch wird die Übertragbarkeit dieses Ergebnisses auf reale Einstellungsinterviews diskutiert.

Schlagwörter: defensives Impression Management – sozialer Einfluss – Rechenschaftskommunikation – Einstellungsinterview – soziale Urteilsbildung – Personwahrnehmung

DANK

Ich danke *Jochen Kramer*, *Paula Schneider*, *Alexander Witzki* und ganz besonders *Dr. Klaus-Martin Klein* für die vielen hilfreichen Kommentare und die freundschaftliche Unterstützung.

Ich danke *Julia Fröhlich* und *Patrizia Odyniec*, die mich im Rahmen ihrer Forschungspraktika bei der Durchführung der Studien A und B – insbesondere bei der Anwerbung der Versuchsteilnehmer – sehr tatkräftig unterstützt haben.

Ich bedanke mich sehr herzlich bei Herrn Prof. Dr. *Gerhard Blickle* für sein Interesse an meiner Arbeit, für seine stets wohlwollende Unterstützung – nicht nur in Bezug auf diese Arbeit – und für die vielen sehr wertvollen Anregungen.

Ein besonderer Dank gilt meinen Eltern *Margrit und Jürgen Solga* und schließlich, von Herzen, *Jutta*.

INHALTSVERZEICHNIS

TABELLENVERZEICHNIS	10
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	13
1. EINLEITUNG	15
2. VERANTWORTLICHKEITSBASIERTE RECHENSCHAFTSKOMMUNIKATION: KONZEPTE UND ERKLÄRUNGSANSÄTZE	20
2.1. <i>Defensives Impression Management und Rechenschaftskommunikation</i>	20
2.1.1. Impression Management und Selbstdarstellung: Explikation sowie restriktive und expansive Betrachtungsweise	21
2.1.2. Ansätze zur systematischen Beschreibung und Klassifikation der Erscheinungs- formen von Impression Management	23
2.1.3. Predicaments als Bezugspunkte defensiven Impression Managements	24
2.1.4. Taktiken defensiven Impression Managements	28
2.1.4.1. Präventive Taktiken	28
2.1.4.2. Remediale Taktiken	30
2.1.5. Grundformen remedialer Taktiken (Rechenschaftserklärungen)	33
2.1.5.1. Entschuldungen (excuses)	33
2.1.5.2. Rechtfertigungen (justifications)	34
2.1.5.3. Eingeständnisse (concessions, admissions) und Entschuldigungen (apologies)	35
2.1.5.4. Zurückweisungen (denials, refusals etc.)	36
2.1.5.5. Klassifikationen der Rechenschaftskommunikationen	37
2.1.6. Rechenschaftsepisode	38
2.1.7. Polythematische bzw. komposite Rechenschaftserklärungen	40
2.1.8. Zusammenfassung	42
2.2. <i>Verantwortlichkeit und Verantwortlichkeitszuschreibung</i>	43
2.2.1. Der Verantwortlichkeitsbegriff, kausales und normatives Teilkonzept, korres- pondierende Verantwortlichkeitskriterien	43
2.2.1.1. Der kausale Teilaspekt des Verantwortlichkeitskonzepts	44
2.2.1.2. Der normative Teilaspekt des Verantwortlichkeitskonzepts	46
2.2.2. Modelle der Verantwortlichkeitszuschreibung	48
2.2.2.1. Kausal orientierte Modelle der Verantwortlichkeitszuschreibung	49

2.2.2.2. Integrative, normativ-kausal orientierte Modelle der Verantwortlichkeitszuschreibung.....	52
2.2.3. Zusammenfassung	58
2.3. <i>Modelle der Entschuldungskommunikation</i>	59
2.3.1. Entschuldungskommunikation im reality negotiation process: das Modell von Snyder und Higgins.....	59
2.3.2. Das attributionale Modell der Entschuldungskommunikation von Weiner.....	60
2.3.3. Das Triangelmodell der Entschuldungskommunikation von Schlenker und Kollegen	63
2.3.4. Zusammenfassung	67
2.4. <i>Effekte von Entschuldungskommunikation</i>	68
2.4.1. Intrapersonale Effekte von Entschuldungskommunikation	68
2.4.2. Interpersonale Effekte von Entschuldungskommunikation	70
2.4.2.1. Unterscheidung ereignisbezogene vs. persönlichkeitsbezogene Effekte	70
2.4.2.2. Ereignisbezogene Effekte.....	71
2.4.2.3. Persönlichkeitsbezogene oder imageorientierte Effekte	73
2.4.3. Zusammenfassung	82
2.5. <i>Verantwortlichkeitsbasierte Eingeständnisse</i>	82
3. RECHENSCHAFTSKOMMUNIKATION IN EINSTELLUNGSINTERVIEWS.....	85
3.1. <i>Impression Management in Einstellungsinterviews</i>	86
3.1.1. Das Einstellungsinterview als Kontext für selbstdarstellendes Verhalten.....	86
3.1.2. Assertives Impression Management in Einstellungsinterviews.....	89
3.2. <i>Entschuldungstaktiken und Verantwortlichkeitseingeständnisse in Einstel-</i> <i>lungsinterviews</i>	91
3.2.1. Struthers, Colwill und Perry (1992).....	92
3.2.2. Pradez de Faria und Yoder (1997).....	94
3.2.3. Weitere Belege für den Vorteil von Entschuldungsargumenten.....	95
3.2.4. Silvester, Anderson-Gough, Anderson und Mohamed (2002)	95
3.2.5. Solga und Elicker (2005)	97
3.2.6. Silvester (1997).....	98
3.2.7. Zusammenfassung	99
4. STUDIEN A UND B: DIE EFFEKTE KOMPOSITER, VERANTWORTLICH-	

KEITSBASIERTER RECHENSCHAFTSKOMMUNIKATION.....	101
4.1. <i>Gegenstand und Forschungshypothesen</i>	102
4.2. <i>Studie A: Methode</i>	114
4.2.1. Stichprobe.....	114
4.2.2. Vorgehensweise und Materialien.....	116
4.2.3. Unabhängige Variablen und Forschungsdesign.....	120
4.2.4. Abhängige Variablen.....	123
4.2.5. Treatmentcheck.....	129
4.3. <i>Studie A: Ergebnisse</i>	132
4.3.1. Prüfung der Unterschieds- und Additivitätshypothesen: Einfluss von Rechenschaftskommunikation auf Urteilsprozesse.....	132
4.3.1.1. Multivariate Kovarianzanalyse und Prüfung auf Varianzenhomogenität.....	134
4.3.1.2. Ereignisorientierte Effekte.....	136
4.3.1.3. Persönlichkeitsorientierte Effekte.....	138
4.3.1.4. Eignungsorientierte Effekte.....	144
4.3.2. Prüfung der Mediationshypothese Rechenschaftskommunikation → Persön- lichkeitsurteile → Eignungseinschätzung.....	145
4.4. <i>Studie B: Methode</i>	152
4.4.1. Stichprobe.....	152
4.4.2. Vorgehensweise und Materialien.....	152
4.4.3. Unabhängige Variablen und Forschungsdesign.....	152
4.4.4. Abhängige Variablen.....	154
4.4.5. Treatmentcheck.....	160
4.5. <i>Studie B: Ergebnisse</i>	162
4.5.1 Prüfung der Unterschieds- und Additivitätshypothesen: Einfluss von Rechenschaftskommunikation auf Urteilsprozesse.....	162
4.5.1.1. Multivariate Kovarianzanalyse und Prüfung auf Varianzenhomogenität.....	163
4.5.1.2. Ereignisorientierte Effekte.....	165
4.5.1.3. Persönlichkeitsorientierte Effekte.....	168
4.5.1.4. Eignungsorientierte Effekte.....	172
4.5.2. Prüfung der Mediationshypothese Rechenschaftskommunikation → Persön- lichkeitsurteile → Eignungseinschätzung.....	174

4.6. <i>Diskussion</i>	177
4.6.1. Interpretation der Befunde	178
4.6.2. Methodische Stärken und Probleme, Gestaltungshinweise für die weitere Forschung	182
4.6.3. Zusammenfassung	186
5. STUDIE C: ANWENDUNGSWAHRSCHEINLICHKEITEN VS. ERLEBTE WIRKUNGEN VERANTWORTLICHKEITSBASIERTER RECHENSCHAFTSKOMMUNIKATION.....	187
5.1. <i>Gegenstand und Forschungshypothesen</i>	188
5.2. <i>Methode</i>	193
5.2.1 Stichprobe	193
5.2.2 Vorgehensweise und Materialien.....	195
5.2.3 Unabhängige Variablen und Forschungsdesign.....	196
5.2.4 Abhängige Variable	198
5.2.5 Treatmentcheck.....	198
5.3. <i>Ergebnisse</i>	200
5.4. <i>Diskussion</i>	203
6. ABSCHLIEßENDE ZUSAMMENFASSUNG.....	207
7. LITERATUR.....	210
8. ANHANG.....	227
8.1. <i>Studien A und B</i>	228
8.1.1. Materialien: Informationen zur Zielposition.....	228
8.1.2. Materialien: Lebenslauf des Bewerbers.....	229
8.1.3. Materialien: Diplomzeugnis des Bewerbers	230
8.1.4. Materialien: Interviewtransskript, Auszug.....	231
8.1.5. Skalenkonstruktion: Repräsentativitätsratings.....	232
8.1.6. Fragebogen	233
8.2. <i>Studie C</i>	236
8.2.1. Bewerber-Fragebogen.....	236
8.2.2. Interviewer-Fragebogen.....	238

TABELLENVERZEICHNIS

2.1-1	Impression Management: Beschreibungskriterien und Klassifikationsansätze	26
2.1-2	Konzepte remedialen Verhaltens, eine Übersicht	32
2.3-1	Kausale Struktur von Ursachen, die im Prozess der Entschuldungskommunikation zurückgehalten bzw. kommuniziert werden – prozentuale Häufigkeiten	62
3.2-1	Zusammenhänge zwischen den Einflusstaktiken Schmeicheln und Self-Promotion und beruflichen bzw. intraorganisationalen Kriterien nach Higgins et al. (2003)	90
4.1-1	Studien A und B, zusammenfassende Übersicht: Gegenstand und Forschungsfragen, theoretische und empirische Grundlagen, Forschungshypothesen	113
4.2-1	Stichprobenbeschreibung (Studie A)	115
4.2-2	Operationalisierung der Rechenschaftsepisoden im 2 (kommunizierte Kontrollierbarkeit) x 2 (kommunizierte Vorgabenklarheit)-Design (Studie A)	122
4.2-3	Abhängige Variablen, Übersicht (Studie A)	123
4.2-4	Items zur Messung der abhängigen Variablen (Studie A)	125
4.2-5	Hauptkomponentenanalyse mit obliquer Rotation: Strukturmatrix (Studie A)	126
4.2-6	Hauptkomponentenanalyse mit obliquer Rotation: Mustermatrix (Studie A)	128
4.2-7	Hauptkomponentenanalyse mit obliquer Rotation: Komponenten-Korrelationsmatrix (Studie A)	128
4.2-8	Balancierung der Fragebogenvarianten: Zellenbesetzungen (Studie A)	129
4.2-9	Treatmentcheck, Items (Studie A)	130
4.2-10	Treatmentcheck, Ergebnisse (Studie A)	131
4.3-1	Zusammenfassung der empirischen Vorhersagen: Einfluss kompositere Rechenschaftskommunikation auf ereignis-, persönlichkeits- und eignungsorientierte Urteilsprozesse (Studie A)	133
4.3-2	Ergebnisse der multivariaten Kovarianzanalyse (Studie A)	134
4.3-3	Levene-Tests auf Homogenität der Varianzen (Studie A)	135
4.3-4	Wahrgenommene Verantwortlichkeit: Mittelwerte und Standardabweichungen, varianzanalytische Ergebnisse (Studie A)	136
4.3-5	Deskriptive und inferenzstatische Ergebnisse zum Einfluss kompositere Rechenschaftskommunikation auf ereignis-, persönlichkeits- und eignungsorientierte Urteilsprozesse, Übersicht (Studie A)	137
4.3-6	Wahrgenommene Integrität: Mittelwerte und Standardabweichungen, varianzanalytische Ergebnisse (Studie A)	139
4.3-7	Wahrgenommene Gutwilligkeit: Mittelwerte und Standardabweichungen, varianzanalytische Ergebnisse (Studie A)	141
4.3-8	Wahrgenommene Effektivität: Mittelwerte und Standardabweichungen, varianzanalytische Ergebnisse (Studie A)	143
4.3-9	Wahrgenommene Eignung: Mittelwerte und Standardabweichungen, varianzanalytische Ergebnisse (Studie A)	144

4.3-10	Prüfung des Mediationsmodells ‚kommunizierte Kontrollierbarkeit → Persönlichkeitsbeurteilung → Eignungsbeurteilung‘ (Studie A)	149
4.3-11	Prüfung des Mediationsmodells ‚kommunizierte Vorgabenklarheit → Persönlichkeitsbeurteilung → Eignungsbeurteilung‘ (Studie A)	149
4.4-1	Stichprobenbeschreibung (Studie B)	151
4.4-2	Operationalisierung der Rechenschaftsepisoden im 2 (kommunizierte Kontrollierbarkeit) x 2 (kommunizierte Verpflichtung)-Design (Studie B)	155
4.4-3	Items zur Messung der abhängigen Variablen (Studie B)	156
4.4-4	Abhängige Variablen (Studie B)	156
4.4-5	Hauptkomponentenanalyse mit obliquer Rotation: Strukturmatrix (Studie B)	158
4.4-6	Hauptkomponentenanalyse mit obliquer Rotation: Mustermatrix (Studie B)	159
4.4-7	Hauptkomponentenanalyse mit obliquer Rotation: Komponentenkorrelationsmatrix (Studie B)	159
4.4-8	Treatmentcheck, Items (Studie B)	160
4.4-9	Treatmentcheck, Ergebnisse (Studie B)	161
4.5-1	Zusammenfassung der empirischen Vorhersagen: Einfluss kompositere Rechenschaftskommunikation auf ereignis-, persönlichkeits- und eignungsorientierte Urteilsprozesse (Studie B)	163
4.5-2	Ergebnisse der multivariaten Kovarianzanalyse (Studie B)	164
4.5-3	Levene-Tests auf Homogenität der Varianzen (Studie B)	165
4.5-4	Wahrgenommene Verantwortlichkeit: Mittelwerte und Standardabweichungen sowie varianzanalytische Ergebnisse (Studie B)	165
4.5-5	Deskriptive und inferenzstatistische Ergebnisse zum Einfluss kompositere Rechenschaftskommunikation auf ereignis-, persönlichkeits- und eignungsorientierte Urteilsprozesse (Studie B)	167
4.5-6	Wahrgenommene Integrität: Mittelwerte und Standardabweichungen sowie varianzanalytische Ergebnisse (Studie B)	168
4.5-7	Wahrgenommene Gutwilligkeit: Mittelwerte und Standardabweichungen sowie varianzanalytische Ergebnisse (Studie B)	170
4.5-8	Wahrgenommene Effektivität: Mittelwerte und Standardabweichungen sowie varianzanalytische Ergebnisse (Studie B)	172
4.5-9	Wahrgenommene Eignung: Mittelwerte und Standardabweichungen sowie varianzanalytische Ergebnisse (Studie B)	173
4.5-10	Prüfung des Mediationsmodells ‚kommunizierte Kontrollierbarkeit → Persönlichkeitsbeurteilung → Eignungsbeurteilung‘ (Studie B)	175
4.5-11	Prüfung des Mediationsmodells ‚kommunizierte Verpflichtetheit → Persönlichkeitsbeurteilung → Eignungsbeurteilung‘ (Studie B)	176
5.2-1	Stichprobenbeschreibung (Studie C)	194

5.2-2	Faktoren des 2 x 3 Messwiederholungsdesigns (Studie C)	196
5.2-3	Balancierung der Reihenfolgen der Rechenschaftsargumente: Zellenbesetzungen (Studie C)	198
5.2-4	Treatmentcheck, Items (Studie C)	199
5.2-5	Ergebnisse des Treatmentchecks: Mittelwerte, Standardabweichungen und Teststatistiken (Studie C)	200
5.2-6	Mittelwerte, Standardabweichungen und Teststatistiken innerhalb des 2 (Bewerber vs. Interviewer) x 3 (Rechenschaftsargumente) Messwiederholungsdesigns (Studie C)	201

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

2.1-1	Präventive und remediale Formen defensiven Impression Managements	28
2.1-2	Rechenschaftsepisode	39
2.2-1	Verantwortlichkeit, kausales und normatives Teilkonzept	45
2.2-2	Shavers (1985) Modell der Zuschreibung von Verantwortlichkeit und Schuld	50
2.2-3	Weiners (1995) Modell der Verantwortlichkeitszuschreibung	52
2.2-4	Das Triangelmodell personaler Verantwortlichkeit (u. a. Schlenker, 1997)	56
2.3-1	Das Triangelmodell der Entschuldungskommunikation (u. a. Schlenker, 1997)	64
2.4-1	Mitigation-Aggravation-Kontinuum	72
2.4-2	Veranschaulichung des von Braaten et al. (1993) postulierten Trade-offs der Rechenschaftseffekte	75
4.1-1	Trade-off zwischen ereignis- und persönlichkeitsorientierten Effekten verantwort- lichkeitsbasierter Rechenschaftskommunikationen	105
4.1-2	Persönlichkeitsorientierte Effekte von Rechenschaftsargumenten zur Vorgaben- klarheit	107
4.1-3	Persönlichkeitsorientierte Effekte von Rechenschaftsargumenten zur Kontrollier- barkeit	108
4.1-4	Persönlichkeitsorientierte Effekte von Rechenschaftsargumenten zur Verpflich- tetheit	109
4.2-1	Ablauf der internetgestützten Untersuchung A	119
4.3-1	Wahrgenommene Verantwortlichkeit: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzinter- valle (95%), Interaktionsdiagramme (Studie A)	138
4.3-2	Wahrgenommene Integrität: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%), Interaktionsdiagramme (Studie A)	140
4.3-3	Wahrgenommene Gutwilligkeit: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%), Interaktionsdiagramme (Studie A)	142
4.3-4	Wahrgenommene Effektivität: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%) (Studie A)	143
4.3-5	Wahrgenommene Eignung: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%), Interaktionsdiagramme (Studie A)	145
4.3-6	Grundstruktur des einfachen Mediationsmodells	146
4.3-7	Erweiterung des einfachen Mediationsmodells: Vorliegen einer zweiten unabhän- gigen Variablen	147
4.3-8	Prüfung des Mediationsmodells ‚kommunizierte Vorgabenklarheit → Persönlich- keitsbeurteilung → Eignungsbeurteilung‘ (Studie A)	150
4.4-1	Ablauf der internetgestützten Untersuchung B	153
4.5-1	Wahrgenommene Verantwortlichkeit: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzinter- valle (95%), Interaktionsdiagramme (Studie B)	166

4.5-2	Wahrgenommene Integrität: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%), Interaktionsdiagramme (Studie B)	169
4.5-3	Wahrgenommene Gutwilligkeit: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%) (Studie B)	171
4.5-4	Wahrgenommene Effektivität: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%) (Studie B)	172
4.5-5	Wahrgenommene Eignung: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%), Interaktionsdiagramme (Studie B)	174
4.5-6	Prüfung des Mediationsmodells ‚kommunizierte Kontrollierbarkeit → Persönlichkeitsbeurteilung → Eignungsbeurteilung‘ (Studie B)	176
4.5-7	Prüfung des Mediationsmodells ‚kommunizierte Verpflichtetheit → Persönlichkeitsbeurteilung → Eignungsbeurteilung‘ (Studie B)	177
5.2-1	Ablauf der internetgestützten Untersuchung C	197
5.2-2	Anwendungswahrscheinlichkeit vs. erlebte Wirkung von Rechenschaftsargumenten: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%), Interaktionsdiagramme (Studie C)	202

„Attributing failure or poor performance to external causes is a piece of candidate behavior with which most experienced interviewers are all too familiar“ (Fletcher, 1989, p. 271)

“[P]eople would learn from their mistakes, if they weren’t so busy denying them” (J. Harold Smith, zit. nach Schlenker, Pontari & Christopher, 2001, p. 15)

1. EINLEITUNG

Die vorliegende Arbeit hat ein Thema zum Gegenstand, das in der organisationspsychologischen Impression Management-Forschung bisher vernachlässigt wurde: den Einfluss *defensiver* Selbstdarstellungstaktiken des Bewerbers auf die Urteils- und Entscheidungsprozesse des Einstellungsinterviewers.

1989 schrieb Fletcher in einer programmatisch gehaltenen Arbeit: „The impression management perspective is a useful, indeed essential, one for studying interview behavior“ (p. 277). Fletchers Beitrag markiert den Beginn systematischer Untersuchungen des Impression Managements im Kontext des Einstellungsinterviews, insbesondere der *Effekte* unterschiedlicher Selbstdarstellungstaktiken von Seiten des Bewerbers.

Seither wurden zahlreiche Arbeiten publiziert, die sich jedoch fast ausschließlich den Wirkungen *akquisitiver* oder *assertiver* Taktiken widmeten (im Wesentlichen den Taktiken *Schmeicheln* und *Self-Promotion*; vgl. die narrative Übersicht von Gilmore, Stevens, Harrell-Cook & Ferris, 1999, ferner die Metaanalyse von Higgins, Judge & Ferris, 2003). Selten hingegen wurden die Effekte *defensiven* Impression Managements untersucht (sich für Fehlverhalten und Misserfolge rechtfertigen, die Verantwortung von sich weisen, andere beschuldigen etc.). Die Zahl einschlägiger Veröffentlichungen ist daher klein: Pradez de Faria und Yoder (1997), Silvester (1997), Silvester, Anderson-Gough, Anderson und Mohamed (2002), Struthers, Colwill und Perry (1992). Die vorliegende Arbeit richtet den Blick auf einige weit verbreitete defensive Selbstdarstellungstaktiken, um die beschriebene Lücke zu schließen.

Gelegentlich werden Bewerber aufgefordert, über berufliche oder beruflich relevante Misserfolge zu sprechen – es gilt, über schlechte Prüfungsnoten, Kündigungen, längere Phasen der Arbeitslosigkeit etc. Auskunft zu geben. Im Folgenden sei das Sprechen über Misserfolge als

Rechenschaftskommunikation bezeichnet (engl. *interpersonal accounting*; Cody & McLaughlin, 1990). Rechenschaftskommunikation verfolgt das Ziel, die ereignisspezifischen Wahrnehmungen und Bewertungen des Gesprächspartners positiv zu beeinflussen und so die Wahrscheinlichkeit potenzieller Nachteile (Reputationsverlust und Sanktionen) zu reduzieren.

Die vorliegende Arbeit ist solchen Rechenschaftserklärungen gewidmet, die die *wahrgenommene Verantwortlichkeit* des Senders für kompromittierende Ereignisse zu beeinflussen versuchen (andere, in dieser Arbeit nicht untersuchte Rechenschaftserklärungen verfolgen das Ziel, die wahrgenommene Schlechtigkeit des Ereignisses zu minimieren). Die Argumente eines Sprechers zur Verantwortlichkeit der eigenen Person lassen sich dabei anhand zweier Merkmalsdimensionen beschreiben:

- Die erste Dimension unterscheidet *Entschuldungsargumente* und *Verantwortlichkeitseingeständnisse*. Letztere signalisieren die Bereitschaft, Verantwortlichkeit (zumindest teilweise) anzuerkennen; erstere versuchen, die wahrgenommene Verantwortlichkeit zu reduzieren.
- Der zweiten Dimension liegt ein theoretisches Modell zugrunde, welches postuliert, dass sich die Verantwortlichkeitszuschreibungen eines Beobachters beeinflussen lassen durch Argumente zur *Kontrollierbarkeit* des fraglichen Ereignisses, zur *Klarheit* der normativen Erwartungen im Kontext des Ereignisses (Vorgabenklarheit) und zur *Verpflichtung*, diesen Erwartungen zu entsprechen (*Triangelmodell der personalen Verantwortlichkeit*; Schlenker, 1997).

Zugleich lassen sich die verantwortlichkeitsbasierten Argumente in ganz unterschiedlicher Art und Weise miteinander kombinieren. Erklärungen, die aus multiplen Rechenschaftsargumenten zusammengefügt sind, werden als *polythematische Rechenschaften* bezeichnet (Nichols, 1990).

Folgt man den Arbeiten von Schlenker und Kollegen (Pontari, Schlenker & Christopher, 2002; Schlenker et al., 2001), so prägen einfache oder polythematische Rechenschaftserklärungen nicht bloß die Zuschreibung personaler Verantwortlichkeit. Auf Seiten des Rechenschaftsempfängers erzeugt oder verändert die Art und Weise, wie über Fehlverhalten und Misserfolge gesprochen wird, zugleich die Urteilsprozesse zur *Integrität* (Ehrlichkeit und Pflichtgefühl), zur *Gutwilligkeit* (Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft) und zur *Effektivität* (Selbstkontrolle und Problemlösekompetenz) des Senders. Nach Schlenker et al. (2001) konstituieren diese Persönlichkeitsurteile die *wahrgenommene Zuverlässigkeit* oder *Charakterstärke* des Beurteilten.

Es wird erwartet, dass Verantwortlichkeitseingeständnisse tendenziell *positive* Persönlichkeitszuschreibungen, insbesondere positive Integritäts- und Gutwilligkeitsurteile bewirken, während Entschuldungsargumente eher *negative* Persönlichkeitsurteile zur Folge haben. Zugleich sollten diese Persönlichkeitszuschreibungen im Kontext der Personalauswahl bzw. des Einstellungsinterviews von großer Bedeutung sein – je stärker der Eindruck, dass ein Bewerber über Integrität, Gutwilligkeit und Effektivität verfüge, desto positiver das entsprechende Eignungsurteil des Personalauswählers.

Ferner wird erwartet – bezugnehmend u. a. auf die Befunde zum *self-serving bias in attribution* (Mezulis, Abramson, Hyde & Hankin, 2004) – dass Bewerber dazu neigen, Entschuldungsargumente zu kommunizieren und Verantwortlichkeitseingeständnisse zu meiden, wenn es gilt, in Auswahlgesprächen über eigenes Versagen und persönliche Misserfolge zu sprechen. Mit Blick auf den gerade erörterten Zusammenhang zwischen Rechenschaftskommunikation und persönlichkeitsorientierten Zuschreibungsprozessen wäre dann aber festzustellen: Bewerber favorisieren *kontraproduktive*, d. h. sich nachteilig auswirkende Rechenschaftsargumente.

Die vorliegende Arbeit beschreibt drei empirische Untersuchungen zur verantwortlichkeitsbasierten Rechenschaftskommunikation des Bewerbers. Dabei waren nachfolgende Fragen forschungsleitend:

1. Welchen Einfluss haben *polythematische, verantwortlichkeitsbasierte Rechenschaftserklärungen*, also unterschiedliche Kombinationen von Rechenschaftsargumenten zur personalen Kontrollierbarkeit, zur Vorgabenklarheit und zur personalen Verpflichtung, den Vorgaben zu folgen, auf die Urteilsprozesse des Interviewers?
2. Lassen sich die fraglichen Effekte im Sinne eines *Trade-offs der Wirkungsebenen* beschreiben? Bewirken Rechenschaftsargumente, die die wahrgenommene Verantwortlichkeit für beruflich relevante Misserfolge zu reduzieren versuchen, zugleich negative und d. h. kontraproduktive Persönlichkeits- und Eignungsurteile? Haben Verantwortlichkeitseingeständnisse positive Urteile bezüglich Integrität, Gutwilligkeit und Effektivität zur Folge?
3. Werden die Effekte der verantwortlichkeitsbasierten Rechenschaftserklärungen auf die Eignungseinschätzungen des Interviewers *durch Urteilsprozesse zur Bewerberpersönlichkeit vermittelt*?
4. Neigen Bewerber dazu, eigentlich vorteilhafte Verantwortlichkeitseingeständnisse zu vermeiden und *kontraproduktive Entschuldungsargumente zu präsentieren*, wenn es

gilt, berufliche oder beruflich relevante Misserfolge zu erklären?

Die ersten drei Fragen sind Gegenstand der experimentellen Studien A und B, die einander konstruktiv replizieren (orientiert an Lykkens Konzept der konstruktiven Replikation, 1968): Personalauswähler erhielten unterschiedliche polythematische Rechenschaftserklärungen eines Bewerbers, integriert in ein fiktives Einstellungsinterview und bestehend aus Entschuldigungsargumenten und Eingeständnissen zur Kontrollierbarkeit, zur Vorgabenklarheit und zur personalen Verpflichtetheit; sie wurden gebeten, die Verantwortlichkeit, Integrität, Gutwilligkeit, Effektivität und Eignung des Bewerbers einzuschätzen.

Die dritte Studie C vergleicht die von Bewerbern geäußerte subjektive Wahrscheinlichkeit, unterschiedliche Rechenschaftsargumente zur Kontrollierbarkeit eines Misserfolgs zu verwenden, mit der von Recruitern erlebten Wirkung dieser Rechenschaftsargumente („beeinflusst mich positiv vs. negativ“). Ziel dieser Untersuchung ist es, erste Hinweise zur Beantwortung der vierten Forschungsfrage – favorisieren Bewerber unvorteilhafte Taktiken? – zu erhalten.

Die vorliegende Arbeit nimmt auf sozialpsychologische, im Kontext der Arbeits- und Organisationspsychologie selten verwendete Konzepte und Erklärungsansätze Bezug, um eine anwendungsorientierte organisationspsychologische Fragestellung zu bearbeiten. Inhaltlich den Forschungsfeldern *Interaktion und Kommunikation in Organisationen* (Blickle, 2004) bzw. *Einflussprozesse in Organisationen* (Blickle & Solga, 2007) zugeordnet, ist sie forschungsmethodisch der experimentellen Sozialpsychologie verpflichtet. Im Interesse des spezifischen Anwendungsbezugs der Fragestellungen werden die Versuchsteilnehmer aus dem Kreise *echter* Personalauswähler rekrutiert.

Im Folgenden sei die Gliederung der vorliegenden Arbeit kurz skizziert:

Kapitel 2 beschreibt die soeben angesprochenen Konzepte und Erklärungsansätze. Sie sind im Kontext der Arbeits- und Organisationspsychologie wenig bekannt und werden deshalb sehr systematisch und ausführlich dargestellt. Lesern, die mit den Themen *defensives Impression Management* und *interpersonal accounting* vertraut sind, mag ein Blick auf die Zusammenfassungen der Unterkapitel genügen. Im Zuge der Ableitung der untersuchten Fragestellungen und Hypothesen wird explizit auf die in Kapitel 2 erörterten Konzepte Bezug genommen (vgl. die Kapitel 4.1, dort insbes. Tabelle 4.1-1, und 5.1).

Kapitel 2.1 beginnt mit einer kurzen Darstellung der grundlegenden *Annahmen der Impression Management-Forschung*. Es folgt eine Beschreibung der unterschiedlichen *Er-*

scheinungsformen defensiven Impression Managements bzw. von Rechenschaftskommunikation. Kapitel 2.2 widmet sich einer Analyse des *alltagssprachlichen Verantwortlichkeitsbegriffs* und einer Darstellung psychologischer *Modelle der Verantwortlichkeitszuschreibung*, um die Grundlage für ein Verständnis der Wirkungsmechanismen von Entschuldungstaktiken und Verantwortlichkeitseingeständnissen zu legen. Es folgt eine Erörterung zentraler *Konzeptionen zur Entschuldungskommunikation* (Kapitel 2.3). Das nachfolgende Kapitel 2.4 erörtert die *Effekte des Sich-Entschuldens*. Grundlegend ist die Unterscheidung zwischen ereignis- und persönlichkeits- bzw. imageorientierten Wirkungen und die Annahme eines *Trade-offs dieser Effekte*. Eingehend werden die persönlichkeitsorientierten Effekte des Sich-Entschuldens bzw. des Kommunizierens entsprechender Eingeständnisse erörtert: die *Zuschreibung von Zuverlässigkeit* bzw. Charakterstärke, also von *Integrität, Gutwilligkeit* und *Effektivität*. Kapitel 2.5 erörtert Befunde zu Wirkung *verantwortlichkeitsbasierter Eingeständnisse*.

Kapitel 3 fokussiert den sozialen Kontext des *Einstellungsinterviews* und fasst die Forschungsliteratur zur Wirksamkeit von Rechenschaftserklärungen in Auswahlgesprächen zusammen (Kapitel 3.2). Die bisher publizierten Arbeiten beschäftigen sich einseitig mit den Wirkungen von *Kontrollierbarkeitsargumenten* (kommunizierter Kausalattributionen); die Befunde sind uneinheitlich. Eingeleitet werden diese Ausführungen durch eine mikropolitische Analyse des Einstellungsinterviews als *Kontext taktischen Bewerber-Selbstdarstellungsverhaltens* (Kapitel 3.1). Kurz wird im Sinne eines Exkurses über die Forschungsbefunde zur Wirkung *assertiver* Bewerbertaktiken berichtet.

Kapitel 4 stellt die Untersuchungen A und B dar. Die dritte Studie C ist Gegenstand des Kapitels 5. Das sechste Kapitel beschließt die Arbeit mit einer Zusammenfassung.

2. VERANTWORTLICHKEITSBASIERTE RECHENSCHAFTSKOMMUNIKATION: KONZEPTE UND ERKLÄRUNGSANSÄTZE

Kapitel 2 stellt die grundlegenden sozialpsychologischen Konzepte und Erklärungsansätze zur *verantwortlichkeitsbasierten Rechenschaftskommunikation* vor. Im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie haben sie bisher eher wenig Beachtung gefunden. Zugleich sind die einschlägigen Übersichtsartikel sozialpsychologischer Autoren älteren Datums (Cody & McLaughlin, 1990; Nichols, 1990) – neuere Ansätze, etwa die Arbeiten von Schlenker und Kollegen (Schlenker, 1997; Pontari et al., 2002; Schlenker et al., 2001), finden dort noch keine Erwähnung. Deshalb werden die relevanten Konzepte und Erklärungsansätze systematisch und sehr umfassend dargestellt. Leser, die mit der erörterten Thematik vertraut sind, werden das vorliegende Kapitel vielleicht nur cursorisch lesen wollen; ihnen sei die Lektüre der Zusammenfassungen empfohlen.

2.1. Defensives Impression Management und Rechenschaftskommunikation

Gegenstand der vorliegenden Arbeit sind besondere Formen defensiven Impression Managements, sog. *Rechenschaftserklärungen (accounts)*. Defensives Impression Management wird durch *tadelnswerte* Ereignisse ausgelöst, d. h. durch Ereignisse, die den normativen Erwartungen eines Interaktionspartners oder Publikums widersprechen und deshalb ein schlechtes Licht auf den beteiligten Akteur, seine Integrität, Kompetenz, Gutwilligkeit etc. werfen. Mithilfe von Rechenschaftserklärungen soll die wahrgenommene Verantwortlichkeit des Akteurs für das kompromittierende Ereignis (Aufgabe sog. *Entschuldungstaktiken*) oder aber die wahrgenommene Schlechtigkeit desselben (Aufgabe sog. *Rechtfertigungstaktiken*) vorteilhaft beeinflusst werden – mit dem Ziel, die Wahrscheinlichkeit negativer Konsequenzen zu minimieren (Minderung des Selbstwerts und der öffentlichen Reputation, Bestrafung durch Interaktionspartner).

Das vorliegende Kapitel bietet eine kurze Einführung in die *grundlegenden Annahmen* der neueren Impression Management-Forschung. Anschließend werden die *Manifestationsformen* defensiven Impression Managements systematisch beschrieben und klassifiziert.

2.1.1. *Impression Management und Selbstdarstellung: Explikation sowie restriktive und expansive Betrachtungsweise*

Die Sozialpsychologie spricht von *Impression Management* oder *Selbstdarstellung* (*self-presentation*), wenn es gilt, Verhaltensweisen zu kennzeichnen, die ein bestimmtes Bild des Akteurs zu erzeugen versuchen (z. B. „Ich bin liebenswert / kompetent / integer / gefährlich / hilfsbedürftig“; vgl. Jones & Pittman, 1982).

Gelegentlich wird zwischen *Impression Management* und *self-presentation* im Sinne einer Abstraktionshierarchie unterschieden (z. B. Leary & Kowalski, 1990; Schlenker, 2003): *Impression Management* umfasse sämtliche Aktivitäten zur Beeinflussung der Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse eines Publikums – unabhängig vom Gegenstand derselben. *Self-presentation* beinhalte spezifische Formen des *Impression Managements*, nämlich solche, die das Wahrgenommen- und Bewertetwerden *ihres Senders* (der eigenen Person) zu beeinflussen versuchen.

„*Impression management* is the goal-directed activity of controlling information in order to influence the impressions formed by an audience. Through impression management, people try to shape an audience’s impressions of a person (e.g., self, friends, enemies), a group (e.g., a club, a business organization), an object (e.g., a gift, a car), an event (e.g., a transgression, a task performance), or an idea (e.g., prolife versus prochoice policies, capitalism versus socialism). When people try to control impressions of themselves, as opposed to other people or entities, the activity is called *self-presentation*” (Schlenker, 2003, p. 492; Hervorhebung i. O.).¹

Gegenstand der vorliegenden Arbeit sind *Impression Management*-Prozesse im engeren Sinne, also *selbstdarstellende* Verhaltensweisen. Im Weiteren werden die Begriffe *Impression Management* und *Selbstdarstellung* (*self-presentation*) bedeutungsgleich verwendet.

Die Beiträge von Leary (1996), Leary und Kowalski (1990), Mummendey (1995, 2002), Rosenfeld, Giacalone und Riordan (2002), Schlenker (1980, 2003), Schlenker et al. (1996), Schlenker und Pontari (2000) sowie Schlenker und Weigold (1992) liefern ausführliche Forschungszusammenfassungen. Wichtige Sammelbände wurden von Giacalone und Rosenfeld (1989), Rosenfeld, Giacalone und Riordan (1995), Schlenker (1985) und Tedeschi

¹ Schlenker, Britt und Pennington (1996) sprechen ferner von *self-identification*: „In discussing behaviors through which people describe or present themselves to others, we use the term ‘self-identification’. *Self-identification* is the process ... of showing oneself to be a particular type of person, thereby specifying one’s identity” (Schlenker et al., 1996, p. 123; eigene Hervorhebung). Der Begriff wird selten verwendet.

(1981) herausgegeben.

Gelegentlich werden zwei paradigmatische Betrachtungsweisen selbstdarstellenden Verhaltens kontrastiert (u. a. Leary, 1996; Rosenfeld et al., 2002; Schlenker & Pontari, 2000), um grundlegende Annahmen des Forschungsfelds zu explizieren:

Der *restriktive* Ansatz beschreibt selbstdarstellendes Verhalten als *taktisch und manipulativ*: Interaktionspartner und Beobachter werden für verborgene individuelle Ziele und Interessen instrumentalisiert. Individuen, die andere durch Selbstdarstellung zu beeinflussen versuchten, seien bestrebt, Machtgrundlagen und persönliche Vorteile zu maximieren. Zugleich sei Impression Management eine Sache weniger, prädisponierter Akteure (Machiavellisten, hochgradig Machtmotivierte etc.) und auf spezielle Kontexte (z. B. machtschiefe Interaktionsbeziehungen, Wettbewerbssituationen) beschränkt. Repräsentativ für diesen Ansatz ist Jones und Pittmans (1982) Definition von *self-presentation*: „Most, if not all, of these reasons [i.e., reasons for using self-presentational tactics] can be subsumed under an interest in augmenting or maintaining one’s *power* in a relationship. ... we define strategic self-presentation as *those features of behavior affected by power augmentation motives designed to elicit or shape others’ attributions of the actor’s dispositions*“ (p. 233; Hervorhebung i. O.). Die skizzierte, machiavellistische Betrachtungsweise gilt heute als deutlich verengt (Rosenfeld et al., 2002); sie wird der Komplexität ihres Gegenstands nicht gerecht.

Die *expansive* Perspektive hebt den *universellen und alltäglichen* Charakter selbstdarstellenden Verhaltens hervor: „[T]o ask when people will engage in self-presentation during social interaction is like asking when people will engage in cognition during social interaction. The process is always going on“ (Schlenker & Weigold, 1992, p. 137). Zugleich betont sie dessen *soziale Funktionalität*: Mittels Impression Management werden kontextrelevante Identitätsaspekte akzentuiert und Rollenbedürfnisse sowie -erwartungen kommuniziert – auf diese Weise erst würden sinnvolle und effektive Interaktionsprozesse möglich. Impression Management – Schmeicheln (*ingratiation*; Gordon, 1996) und Selbst-Enthüllungen (*self-disclosure*; Laurenceau, Feldman Barrett & Pietromonaco, 1998) im Besonderen – sei essentiell, um soziale Beziehungen zu knüpfen und harmonisch zu gestalten.

Ferner erfolge Impression Management nicht stets geplant, kontrolliert und zielgerichtet, sondern häufig *automatisiert* (Schlenker, 2003). Selbstdarstellung umfasse proaktive und intentionale, einer persönlichen Agenda (d. h. einer bewussten Zielsetzung und Handlungsplanung; vgl. Schlenker et al., 1996) verpflichtete Verhaltensweisen ebenso wie außengeleitete Aktivitäten, die durch Verstärkungsprozesse geformt werden und an sozialer Konvention orientiert sind (Arkin, 1981). Zudem wird betont, dass viele Akteure bestrebt seien,

ein positives, zugleich aber *akkurates, authentisches* Bild der eigenen Person zu vermitteln (Gangestad & Snyder, 2000). Der Hinweis auf Macht- und Vorteilsmaximierung mittels Täuschung und Manipulation beschreibe die motivationale Basis der Selbstdarstellung sehr unzureichend; Selbstergänzungs- (d. h. Anpassung an ideale Selbstvorstellungen) und Selbsterkenntnismotive (d. h. Konstruktion des Selbstkonzept) seien von großer Bedeutung.

Auch wird betont, dass Impression Management nicht nur die Wahrnehmungen anderer, sondern – vermittelt über die Reaktionen der anderen – auch das Selbstbild des Akteurs beeinflusse und ausforme (sog. *Carryover-Effekt*): „You become a boss by acting like one, a president by acting presidential“ (Rosenfeld et al., 2002, p. 8; vgl. auch Rhodewalt, 1998; Schlenker et al., 1996). Zwischen Image und Selbstbild, Wahrgenommenwerden und Selbstwahrnehmung bestehe ein enges Interdependenzverhältnis.

Soweit die Überlegungen der expansiven Betrachtungsweise selbstdarstellenden Verhaltens. Sie verkörpern die grundlegenden Annahmen der neueren Impression Management-Forschung.

2.1.2. Ansätze zur systematischen Beschreibung und Klassifikation der Erscheinungsformen von Impression Management

Es wurden zahlreiche Vorschläge zur systematischen Beschreibung und Klassifikation selbstdarstellenden Verhaltens publiziert. Tabelle 2.1-1 fasst die wichtigsten Ansätze zusammen und verweist auf einschlägige Quellen.

Schütz (1998) empfiehlt eine zweidimensionale Klassifikation selbstdarstellender Verhaltensweisen. Auf der ersten Dimension werden Aktivitäten, die eine positive oder von Seiten des Akteurs erwünschte Wahrnehmung bewirken sollen, von solchen unterschieden, die eine negative oder unerwünschte Wahrnehmung zu vermeiden suchen. Während erstere darauf angelegt sind, Vorteile zu erzielen, werden letztere bemüht, um antizipierte Nachteile abzuwehren. Diese Unterscheidung ist weithin akzeptiert, sie findet sich in zahlreichen Arbeiten und gilt als die empirisch am besten validierte (Lee, Quigley, Nesler, Corbett & Tedeschi, 1999).

Die zweite Dimension unterscheidet aktive Verhaltensweisen (konfrontierend, herausfordernd, aggressiv) von solchen, die sich als eher passiv (vermeidend, zurückgenommen, sich anpassend) beschreiben lassen. Es resultiert eine Typologie, die assertive, offensive, protektive und defensive Selbstdarstellungsstile differenziert (Schütz, 1998, p. 628):

	<i>passiv</i>	<i>aktiv</i>
<i>positive Urteile bewirken</i>	assertiv	offensiv
<i>negative Urteile vermeiden</i>	protektiv	defensiv

Offensives Selbstdarstellungsverhalten ist konfrontativ und herausfordernd; es versucht, durch Wettbewerb und die Abwertung anderer zu beeindrucken (Dritte kritisieren, Abwärtsvergleiche anstellen etc.). *Assertives Impression Management* ist darauf angelegt, positive Fremdwahrnehmungen durch Schmeicheln und das Hervorheben sozial erwünschter bzw. attraktiver Merkmale zu bewirken (sich als erfolgreich oder zuverlässig darstellen etc.). *Protektives Verhalten* versucht, die Wahrscheinlichkeit unerwünschter Zuschreibungs- und Bewertungsprozesse durch die Vermeidung kritischer Situationen und erklärungsbedürftiger Ereignisse zu reduzieren (Kontakte oder Aufmerksamkeit vermeiden, sich mit Kommentaren zurückhalten etc.). *Defensives Impression Management* thematisiert Ereignisse, die die Identität – Image und Reputation – eines Akteurs gefährden, ganz explizit; letztere werden in selbstwertdienlicher bzw. negative Konsequenzen minimierender Art und Weise kommentiert, erklärt oder reinterpretiert (sich entschuldigen, sich rechtfertigen, Vorwürfe zurückweisen etc.).

Die vorliegende Arbeit untersucht Verhaltensweisen, die im Sinne der beschriebenen Klassifikation als *defensiv* zu bezeichnen sind. Die Antezedenzbedingungen und thematischen Bezugspunkte defensiven Impression Managements, sog. *predicaments*, werden im nachfolgenden Abschnitt beschrieben.

2.1.3. *Predicaments als Bezugspunkte defensiven Impression Managements*

Aktivitäten, die gegen Standards erwünschten Verhaltens oder Leistungserwartungen verstoßen und deshalb Zweifel an der Integrität, Gutwilligkeit, Kompetenz etc. des Handelnden wecken, werden als *social predicaments* (Schlenker, 1980), *untoward behaviors* (Scott & Lyman, 1968) oder *failure events* (Cody & McLaughlin, 1990; Schönbach, 1990) bezeichnet. Diese tadelnswerten oder kompromittierenden Ereignisse sind durch eine negative Abweichung des Verhaltens vom normativ Erwarteten gekennzeichnet („gap between act and expectation“, Scott & Lyman, 1968, p. 46).

Schlenker (1980) definiert *social predicament* als „[an] event that casts undesired aspersions on the lineage, character, conduct, skills, or motives of an actor ... situations in which events have undesirable implications for the identity-relevant images actors have claimed or desire to claim in front of real or imagined audiences“ (p. 125).

Snyder, Higgins und Stucky (1983) unterscheiden vier Arten unerwünschter oder tadelnswerter Ereignisse:

1. etwas tun, das man nicht hätte tun sollen
2. etwas unterlassen, das hätte getan werden müssen
3. etwas unerwartet schlecht erledigen und schließlich
4. auf frischer Tat ertappt werden

Predicaments gefährden Selbstbild und Selbstwert sowie Image und Reputation des Akteurs; sie werden deshalb als *identity risk factors* (Rosenfeld et al., 2002, p. 76) gekennzeichnet. Predicaments, d. h. Fehlverhalten und Misserfolge, bilden den Bezugspunkt defensiven Impression Managements, denn: „Unless dealt with, the offender may be viewed negatively by others, face sanctions, punishments, and be denied future benefits and rewards” (Rosenfeld et al., 2002, p. 76).

Häufig gelingt es, die nachteilige Wirkung von *predicaments* durch akzeptierte Erklärungen oder korrektive Maßnahmen zu neutralisieren. Aktivitäten, deren Ziel darin besteht, die beschriebenen Konsequenzen unerwünschter oder tadelnswerter Ereignisse zu vermeiden, werden als *defensives Impression Management* bezeichnet.

Tabelle 2.1-1: Impression Management: Beschreibungskriterien und Klassifikationsansätze

Beschreibungs- bzw. Unterscheidungskriterium (Quellen)	dazugehörige Kategorien
<i>Kommunikationsmedium</i> (Schneider, 1981)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>verbales Verhalten</i> (verbal behavior; z. B. Komplimente machen) ▪ <i>nonverbales Verhalten</i> (nonverbal behavior; z. B. Lächeln) ▪ <i>Einsatz symbolisch konnotierter Gegenstände</i> (artifactual displays; z. B. dressing-up, Statussymbole) ▪ <i>komplexe Verhaltensmuster</i> (integrated behavior patterns; z. B. jemandem eine Gefälligkeit erweisen)
<i>angestrebte Merkmalszuschreibung</i> (Jones & Pittman, 1982)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Schmeicheln</i> (ingratiation): liebenswürdig erscheinen ▪ <i>Einschüchtern</i> (intimidation): gefährlich erscheinen ▪ <i>Self-promotion</i>: kompetent und erfolgreich erscheinen ▪ <i>Vorbildlichkeit</i> (exemplification): integer, gutwillig, zuverlässig erscheinen ▪ <i>Hilfsbedürftigkeit</i> (supplication): schwach und hilflos erscheinen
<i>Zielspezifität</i> (Tedeschi & Melburg, 1984; Tedeschi, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Taktiken</i>: kurzfristig situationsspezifische Ziele verfolgend (z. B. jemandem Schmeicheln, sich für Fehlverhalten entschuldigen) ▪ <i>Strategien</i>: längerfristig übergreifende Ziele verfolgend; auf den Erwerb von Machtgrundlagen (vgl. Raven, 1992) gerichtet, die sich langfristig für unterschiedlichste Anliegen nutzen lassen (z. B. durch eine Schönheitsoperation physische Attraktivität und damit Beziehungsmacht erwerben)
<i>Merkmale vs. Assoziiertheit fokussieren</i> (Cialdini, Finch & De Nicholas, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>direktes IM</i>: Merkmale der eigenen Person betonend oder verschleiern ▪ <i>indirektes IM</i>: das Verbundensein mit anderen akzentuierend oder verschleiern (z. B. basking in reflected glory, cutting off reflected failure; vgl. Snyder, Lassegard & Ford, 1986)
<i>Valenz akzentuierter Merkmale</i> (Mummendey, 1995, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>positives IM</i>: positive Aspekte der eigenen Person hervorhebend; selbstaufwertend (z. B. Self-promotion) ▪ <i>negatives IM</i>: negative Aspekte der eigenen Person hervorhebend; taktisch selbstabwertend mit dem Ziel, Vorteile zu erhalten (z. B. supplication)
<i>fokussiertes Objekt</i> (Kacmar, Delery & Ferris, 1992)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>selbst-fokussiertes IM</i>: die Aufmerksamkeit des Empfängers auf Merkmale des Senders lenkend (z. B. Self-promotion) ▪ <i>fremd-fokussiertes IM</i>: die Aufmerksamkeit des Empfängers auf Merkmale des Empfängers lenkend (z. B. Komplimente machen)
<i>positive Wahrnehmungen bewirken vs. negative vermeiden</i> (Arkin, 1981; Tedeschi & Riess, 1981a; Schütz, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>akquisitives, assertives oder offensives IM</i>: positive Urteile erzeugend durch freundliches (assertiv) oder aber konfrontatives (offensiv) Verhalten ▪ <i>protektives oder defensives IM</i>: negative Urteile minimierend durch vermeidendes Verhalten (protektiv) oder explizite neutralisierende Erklärungen (defensiv)
<i>Aktivität / Konfrontativität</i> (Schütz, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>aktives IM</i>: explizit, konfrontierend (z.B. Abwärtsvergleiche anstellen) ▪ <i>passives IM</i>: vermeidend, sich anpassend (z. B. Stellungnahme vermeiden, Schmeicheln)

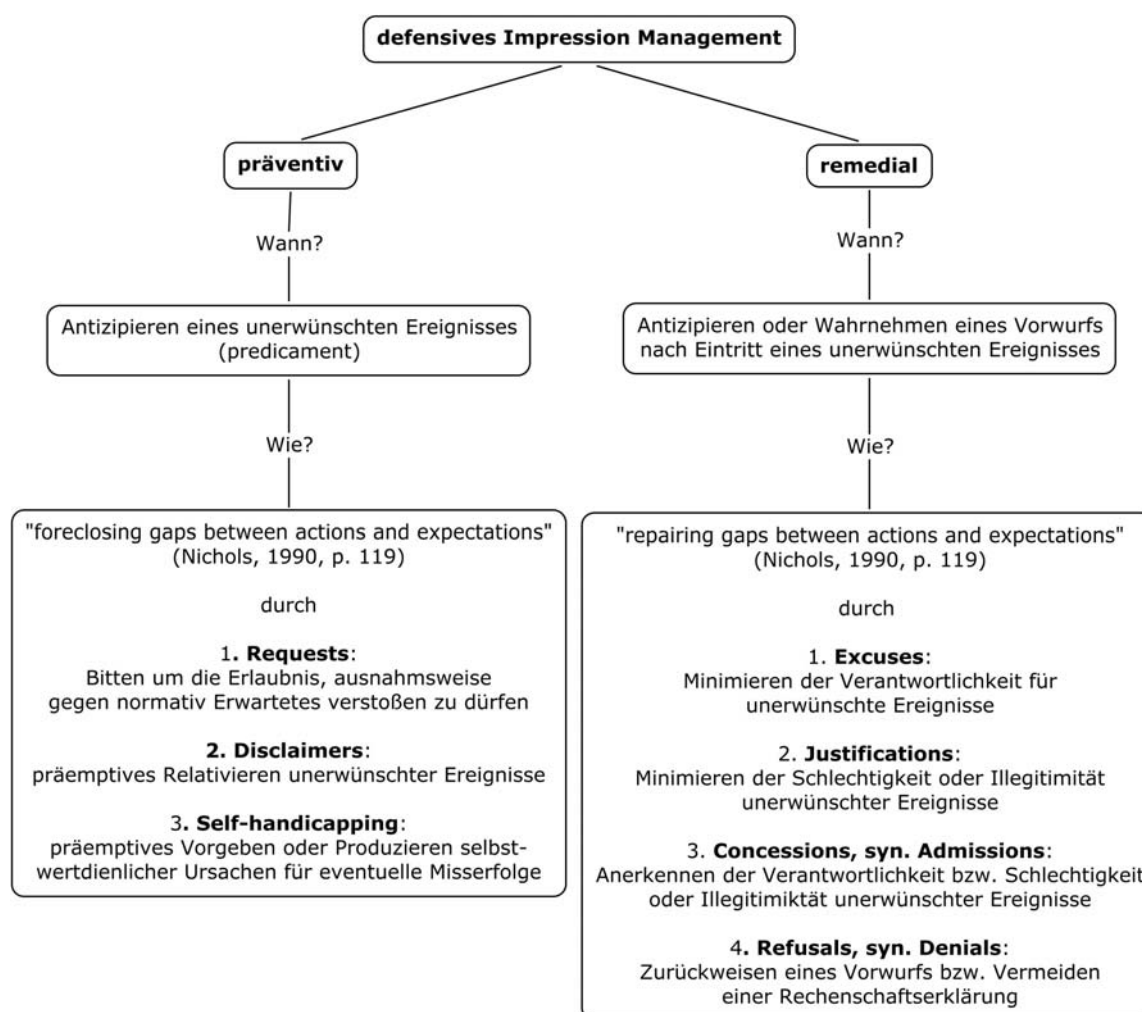
Es folgt eine Aufzählung der theoretisch postulierten intrapersonalen und sozialen Funktionen defensiven Impression Managements, die als Zwecke höherer Ordnung nicht mit den bewussten oder gar taktischen Zielsetzungen des Akteurs zu verwechseln sind:

- Aufrechterhaltung des eigenen Selbstbilds und Selbstwerts (Snyder & Higgins, 1988) sowie Verteidigung der wahrgenommenen Identität (Image) und ihrer positiven Bewertbarkeit (Reputation, Prestige, Status); hierzu Schönbach (1990): „the negotiation of identities in the service of maintaining or restoring self-esteem often becomes the primary purpose for one or both interactants of an account episode“ (p. 15); ausführlicher wird das Konzept der *Rechenschaftsepisode (account episode)* in Abschnitt 2.1.6 erörtert
- Aufrechterhaltung kognizierter Kontrolle, also der generellen Überzeugung, bedeutsame Ereignisse beeinflussen und kontrollieren zu können (Snyder & Higgins, 1988); ausführlicher wird dieser Punkt in Kap. 2.3.1 diskutiert
- Aufrechterhaltung von *joint action* (d. h. eines reibungslosen Ablaufs der Dinge) in kurzfristigen Interaktionsprozessen (Stokes & Hewitt, 1976)
- Vermeidung sozialer Konflikte bzw. einer Eskalation derselben; Schönbach (1990; Schönbach & Kleibaumhüter, 1990) weist zugleich darauf hin, dass der unangemessene Einsatz defensiver Selbstdarstellungstaktiken eine Eskalation sozialer Konflikte bewirken könne (*theory of conflict escalation in account episodes*)
- Stabilisierung langfristiger Interaktionsbeziehungen und Stabilisierung der sozialen Ordnung (Nichols, 1990; Weiner, 1995; Weiner, Figueroa-Muños & Kakihara, 1991)

2.1.4. Taktiken defensiven Impression Managements

Es werden zwei distinkte Formen defensiven Impression Managements unterschieden, präventive und remediale (Nichols, 1990). Kurz widmet sich das erste der beiden folgenden Unterkapitel den *präventiven Taktiken*. Das zweite beschreibt die *remedialen Formen* defensiven Impression Managements – sie stellen den zentralen Gegenstand der vorliegenden Arbeit dar. Abbildung 2.1-1 fasst die Ausführungen zusammen.

Abbildung 2.1-1: Präventive und remediale Formen defensiven Impression Managements



2.1.4.1. Präventive Taktiken

Eine Person wird *präventive Taktiken* einsetzen, wenn sie befürchtet, Standards erwünschten Verhaltens zu verletzen oder Leistungserwartungen zu enttäuschen. Sie antizipiert das

unerwünschte Ereignis und versucht, das eigene Verhalten präemptiv ins rechte Licht zu rücken. Präventives Impression Management versucht also, die Abweichung des Verhaltens vom normativ Erwarteten *antizipatorisch* zu korrigieren („*foreclosing gaps between actions and expectations*“; Nichols, 1990, p. 119; eigene Hervorhebung). Es werden drei Arten präventiver Taktiken diskutiert: *requests*, *disclaimers* und *self-handicapping*.

Requests

Der Akteur bittet um Erlaubnis, gegen normativ Erwartetes verstoßen zu dürfen (Goffman, 1955; Semin & Manstead, 1983): „[A]sking license of a potentially offended person to engage in what could be considered a violation of his rights“ (Goffman, 1971, p. 144f). Ein Beispiel: „Ich weiß, dass hier eigentlich nicht geraucht wird. Würde es stören, wenn ich mir trotzdem eine Zigarette anzünde?“

Disclaimers

Hewitt und Stokes (1975) beschreiben diese Form defensiven Impression Managements als „prospective, defining the future in the present, creating interpretations of potentially problematic events intended to make them unproblematic when they occur“ (p. 2). Als spezielle Mitteilungen aktivieren sie – gewissermaßen im Sinne eines *taktischen Primings* – ein kognitives Bezugssystem, das den Beobachter *wohlwollender* wahrnehmen und bewerten lässt, was sich anschließend ereignen mag. Hewitt und Stokes (1975) unterscheiden fünf Arten von disclaimers:

- *hedging*: relativiert die subjektive Relevanz eines eventuellen Fehlverhaltens oder Misserfolgs im Vorhinein („Mir ist ganz egal, was die Leute denken, wenn ich ...“)
- *credentialing*: hebt eine spezielle Berechtigung hervor, gegen normativ Erwartetes verstoßen zu dürfen, *ohne* verurteilt und bestraft zu werden („Ich gehöre ja zu den Altgedienten und muss nichts mehr beweisen. Deshalb will ich einmal sagen, dass ...“)
- *sin license*: schickt dem Regelverstoß, der auf einer gerechtfertigten Ausnahme beruhe, ein prinzipielles Regelbekenntnis voraus („Sie wissen, wie wichtig mir diese Prinzipien sind. Ich will dennoch ...“)
- *cognitive disclaimer*: kündigt etwas Tadelnswertes an; auf diese Weise versichert der Sprecher implizit, nicht selbst dumm oder gemein zu sein – schließlich weiß er das eigene Verhalten vernünftig einzuschätzen („Sie werden das jetzt albern finden, aber ich schlage

vor ...“)

- *appeals to the suspension of judgement or affect*: bittet darum, eine Bewertung aufzuschieben, bis eine erklärende Stellungnahme gehört worden sei („Lassen Sie mich das ausführen, bevor Sie ihr Urteil treffen – mein Verhalten wird sich gleich erklären ...“)

Self-handicapping

Die präventive Taktik des *Self-handicapping* (Arkin & Baumgardner, 1985; Berglas & Jones, 1978; Ferrari & Tice, 2000) kommt zum Zuge, wenn Individuen persönliche Misserfolge in selbstwertrelevanten Leistungssituationen antizipieren. Tice und Baumeister (1990) definieren diese Taktik wie folgt: „Placing obstacles in the way of one’s task performance so as to furnish oneself with an external attribution when future outcomes are uncertain“ (p. 44).

Die fragliche Person mag sich ein Leistungshandicap wirklich zufügen (z. B. viel zu spät mit den Vorbereitungen auf eine Prüfung beginnen; *behaviorales Self-handicapping*) oder lediglich vorgeben, durch ein Handicap benachteiligt zu sein (z. B. vor Beginn einer wichtigen Prüfung behaupten, nicht gelernt zu haben; *verbales Self-handicapping*).

Kommt es anschließend zum Misserfolg, so lässt sich dieser auf das Handicap und damit auf eine weniger gesichtsverletzende Ursache zurückführen. Im unerwarteten Falle eines positiven Ergebnisses erscheint die Leistung der Person umso größer – sie hat den Erfolg trotz widriger Umstände erworben und darf sich nun ganz besonderer Fähigkeiten rühmen.

2.1.4.2. Remediale Taktiken

Remediale Taktiken werden verwendet, wenn unerwünschte oder tadelnswerte Ereignisse bereits eingetreten sind und erwartungsdiskrepantes Verhalten zumindest implizit Gegenstand eines Vorwurfs oder einer Bewertung von Seiten des Interaktionspartners oder Publikums ist. Remediales Impression Management „maintain[s] social order by *repairing* gaps between actions and expectations“ (Nichols, 1990, p. 119; eigene Hervorhebung). Gegenstand der hier vorgestellten empirischen Untersuchungen sind diese remedialen Formen defensiven Selbstdarstellungsverhaltens.

Mit dem Konzept remedialen Impression Managements eng verbunden ist das auf Scott und Lyman (1968) zurückgehende Konzept der *accounts* bzw. des *interpersonal accounting* oder *account-giving* (vgl. Cody & McLaughlin, 1990; Fritsche, 2002; Nichols, 1990). Im Folgenden soll hierbei von *Rechenschaftskommunikation* oder *Rechenschaftserklä-*

rungen gesprochen werden. Diese Begriffe kennzeichnen eine instrumentelle Klasse von Mitteilungen, von *linguistic devices* (Scott & Lyman, 1968, p. 46) oder *verbal moves* (Holtgraves, 1989, p. 1) in der sozialen Kommunikation bzw. den Gebrauch derselben. Durch Rechenschaftskommunikation soll ein unerwünschtes oder tadelnswertes Ereignis nachträglich so interpretiert und erklärt werden, dass Selbstbild und Selbstwert, Image und Reputation des Akteurs erhalten bleiben und Sanktionen durch Interaktionspartner vermieden werden. Schlenker und Weigold (1992, p. 158) beschreiben Rechenschaftskommunikationen als „proffering self-serving explanations that attempt to reconcile the conduct with the prescriptions that were violated“. Schönbach (1990, p. 5) kennzeichnet die Rechenschaftserklärung als „a special kind of explanation: an account is an answer to an explicit or implicit question guided by a normative expectation“. Rechenschaftskommunikation ist *remediales Impression Management im Medium der Sprache*.

Innerhalb der (kommunikationswissenschaftlich oder diskursanalytisch orientierten) Soziologie existiert eine lange Tradition der Auseinandersetzung mit Rechenschaftserklärungen. Entsprechend vielfältig sind die Konzepte und Begrifflichkeiten (vgl. Tabelle 2.1-2).

Die vorliegende Arbeit ist auf Erklärungen konzentriert, die gegeben werden, um tadelnswerte oder kompromittierende Ereignisse mit den normativen Erwartungen eines Publikums zu versöhnen. Es sei der Vollständigkeit halber auf eine Weiterentwicklung des *accounts*-Konzepts innerhalb der neueren soziologischen Literatur hingewiesen (vgl. Orbuch, 1997): Zahlreiche Arbeiten sind an der narrativen Struktur autobiografischer Erzählungen (Berichte, Interpretationen) interessiert, die sich auf kritische Lebensereignisse (Ehescheidungen beispielsweise; vgl. Weiss, 1975) beziehen und diese kohärent und Sinn stiftend in eine größere Lebenserzählung zu integrieren versuchen. Orbuch spricht hierbei vom *accounts-as-stories framework*: „[A]ccounts are viewed as story-like constructions that contain individuals' recollections of events, including plot, story line, affect, and attributions. Individuals continually update and reflect on these accounts, on the basis of feedback from others and the collective stories within which individuals reside“ (1997, p. 459).

Tabelle 2.1-2: Konzepte remedialen Verhaltens, eine Übersicht

Konzept (Quelle)	Definition
<i>accounts</i> (Scott & Lyman, 1968)	„a linguistic device employed whenever an action is subjected to valuative inquiry ... a statement made by a social actor to explain unanticipated or untoward behavior“ (p. 46)
<i>vocabularies of motive</i> (Mills, 1940) <i>motive talk</i> (Semin & Manstead, 1983)	„motive becomes an issue when a line of action is punctuated by a question. ... the posing of a question indicates to the actor that his or her behaviour could be regarded as questionable ... Individuals respond to such implicit or explicit questions by engaging in motive talk, that is by announcing a motive or imputing a motive or by calling on another or others to avow a motive“ (Semin & Manstead, 1983, p. 71)
<i>corrective facework</i> (Goffman, 1955, 1959) <i>remedial work</i> (Goffman, 1971)	„The function of remedial work is to change the meaning that otherwise might be given to an act, transforming what could be seen as offensive into what can be seen as acceptable“ (1971, p. 109).
<i>techniques of neutralization</i> (Sykes & Matza, 1957)	„It is our argument that much delinquency is based on what is essentially an unrecognized extension of defenses to crimes, in the form of justifications for deviance ... These justifications are commonly described as rationalizations. They are viewed as following deviant behavior and as protecting the individual from self-blame and the blame of others after the act. ... We call these justifications of deviant behavior techniques of neutralization“ (pp. 666f)
<i>aligning actions</i> (Stokes & Hewitt, 1976)	„largely verbal efforts to restore or assure meaningful interaction in the face of problematic situations of one kind or another ... aligning actions can be shown to play a major part in sustaining a relation between <i>culture</i> and <i>conduct</i> , in maintaining an alignment between the two in the face of actions that depart from cultural expectations or definitions of what is situationally appropriate“ (p. 838, Hervorhebung i. O.)
<i>quasi-theories</i> (Hewitt & Hall, 1973)	„ad hoc explanations brought to problematic situations to give them order and hope“ (p. 367f)
<i>excuse-making</i> (Snyder & Higgins, 1990)	„excuse-making represents the overarching protective process that employs both the linkage-to-act and valence-of-act dimensions“ (p. 214)

Snyder und Higgins' (1990) Rekurs auf die als *linkage-to-act* und *valence-of-act* bezeichneten Dimensionen in Tabelle 2.1-2 führt zur Frage nach den *Grundformen der Rechenschaftskommunikation* und ihren Wirkungsmechanismen. Sie werden im Folgenden dargestellt.

2.1.5. Grundformen remedialer Taktiken (Rechenschaftserklärungen)

Wird ein Ereignis als unerwünscht oder tadelnswert erlebt, so ist die Bewertung einer Person, die an der Entstehung des Ereignisses beteiligt scheint, abhängig von zwei Aspekten (Schlenker & Weigold, 1992; Snyder & Higgins, 1990):

1. vom *Ausmaß ihrer Verantwortlichkeit* für das fragliche Ereignis und
2. vom *Ausmaß der Schlechtigkeit* oder Illegitimität des Ereignisses selbst.

Snyder und Higgins (1990) bezeichnen diese Aspekte oder Urteilsdimensionen als *linkage-to-act* und *valence-of-act*. Rechenschaftskommunikation versucht, die Urteilsprozesse eines Interaktionspartners oder Publikums bezüglich *linkage-to-act* und *valence-of-act* zu beeinflussen. Dabei kann die wahrgenommene Verantwortlichkeit für ein tadelnswertes Ereignis entweder minimiert oder akzeptiert werden. Dasselbe gilt für die erlebte Schlechtigkeit bzw. Illegitimität des fraglichen Ereignisses. Auch sie kann minimiert oder aber akzeptiert werden. Dann resultiert die folgende Grundstruktur; sie wird im Weiteren ausführlich dargestellt:

	wird minimiert	wird akzeptiert
wahrgenommene Verantwortlichkeit des Akteurs <i>linkage-to-act</i>	Entschuldungen <i>excuses</i>	verantwortlichkeitsbasierte Eingeständnisse <i>admissions, concessions, counterdefensive attributions</i>
wahrgenommene Schlechtigkeit bzw. Illegitimität des Ereignisses <i>valance-of-act</i>	Rechtfertigungen <i>justifications</i>	valenzbasierte Eingeständnisse <i>admissions, concessions</i>

2.1.5.1. Entschuldungen (*excuses*)

Entschuldungen (excuses) sind darauf angelegt, die wahrgenommene Verantwortlichkeit (*linkage-to-act*) der Person für das fragliche Ereignisse zu verkleinern. „Excuses are attempts to reduce responsibility for failure events” (Rosenfeld et al., 2002, p. 82). Ausführlicher noch Pontari, Schlenker und Christopher (2002):

„[E]xcuses are self-serving explanations for events that try to deflect responsibility away from the transgressor to less personally identifying causes thereby convincing audiences (often the excuse maker included) that the negative event was not as much the actor’s

fault as it may appear to be“ (p. 498)

Sie dürfen nicht mit *Entschuld-ig-ungen* verwechselt werden, die eine besondere Form der *Eingeständnisse* darstellen (beide Konzepte werden sogleich erörtert). Nachfolgende Kapitel (insbesondere 2.3. und 2.4.) werden ausführlicher auf diese Form der Rechenschaftskommunikation, die Entschuldungstaktiken, eingehen. Sie stehen im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchungen.

2.1.5.2. Rechtfertigungen (*justifications*)

Rechtfertigungen (justifications) sind darauf angelegt, die wahrgenommene Schlechtigkeit oder Illegitimität des unerwünschten Ereignisses (*valence-of-act*) zu minimieren. „Justifications try to redefine the questionable action so that it doesn't appear to be as bad“ (Rosenfeld et al., 2002, p. 83).

Bis heute fehlt ein Ansatz, mit dessen Hilfe sich die Rechtfertigungstaktiken systematisch (d. h. theoriegeleitet, trennscharf und erschöpfend) beschreiben und klassifizieren ließen. Im Folgenden eine Aufzählung typischer Rechtfertigungsargumente (nach Leary, 1996, p. 128):

- *direct minimization*: die negativen Aspekte eines unerwünschten Ereignisses direkt minimieren bzw. relativieren („Es ist doch gar nichts Schlimmes passiert“)
- *claimed beneficence*: die positiven Konsequenzen eines unerwünschten Ereignisses hervorheben („Ich habe jedenfalls etwas daraus gelernt“)
- *comparative justification*: die Schlechtigkeit oder Illegitimität eines unerwünschten Ereignisses durch abwärtsgerichtete Vergleiche relativieren; dabei lassen sich drei Grundarten solcher Vergleiche unterscheiden (McGraw, 1991): 1. hypothetische: „Es hätte schlimmer kommen können“; 2. interpersonelle: „Andere haben in derselben Situation noch viel schlechter agiert“; 3. temporale: „Es ist doch alles schon viel schlimmer gewesen“; ferner ist dieser Gruppe von Rechtfertigungstaktiken die Normalisierung zuzuordnen („So hätten es doch alle gemacht“ oder „Jeder hat doch schon mal ...“)
- *principled justification*: eine besondere soziale oder moralische Verpflichtung („Ich habe es für die Firma gemacht“) oder ein höheres, allseits wertgeschätztes Ziel („Ich musste es tun, um das Projekt nicht in Gefahr zu bringen“) vorgeben; die gute Absicht betonen („Ich wollte nur dein Bestes“)

2.1.5.3. *Eingeständnisse (concessions, admissions) und Entschuldigungen (apologies)*

Eingeständnisse – sie werden als *concessions* (Holtgraves, 1989; Schönbach, 1990), *confessions* (Hale, 1987) oder *admissions* (Nichols, 1990) bezeichnet – bestätigen oder maximieren die Urteile des Publikums bezüglich *linkage-to-act* und *valence-of-act*. Die Person erklärt (mehr oder weniger explizit), für das unerwünschte oder tadelnswerte Ereignis verantwortlich zu sein, und / oder sie anerkennt die Schlechtigkeit bzw. Illegitimität desselben.

Im Folgenden sei von einem *verantwortlichkeitsbasierten Eingeständnis* die Rede, wenn die wahrgenommene *Verantwortlichkeit* des Akteurs anerkannt wird. In der attributions-theoretischen Literatur der frühen 1980-er-Jahre findet sich die Bezeichnung der *counter-defensive attributions*. Dem Konzept verantwortlichkeitsbasierter Eingeständnisse ist ein eigenes Kapitel gewidmet (Kap. 2.5). Ein Eingeständnis, welches die wahrgenommene *Schlechtigkeit* oder Illegitimität des fraglichen Ereignisses anerkennt, soll hier als ein *valenzbasiertes Eingeständnis* bezeichnet werden.

Die *Entschuldigung (apology)*; Schlenker & Darby, 1981) stellt eine besonders elaborierte Form des Eingeständnisses dar. Der Sender einer Entschuldigung bekennt sich zur eigenen Verantwortlichkeit *und* zur Schlechtigkeit (Illegitimität) des fraglichen Ereignisses. Entschuldigungen sind aber nicht bloß *Schuldeingeständnisse* (insofern Schuld aus der Gleichzeitigkeit von Verantwortlichkeit und Schlechtigkeit resultiert; Shaver, 1985; vgl. auch Kap. 2.2.2.1); das Schuldeingeständnis wird ergänzt durch eines oder durch mehrere der folgenden Elemente (Holtgraves, 1989; Schlenker & Darby, 1981):

- die Verwendung einer *expliziten Formel des Sich-Entschuldigens* („Ich möchte mich für diesen Fehltritt ausdrücklich entschuldigen“);
- *Äußerungen des Bedauerns*, von Schuldgefühlen, Gewissensbissen etc. („Dieser Zwischenfall tut mir aufrichtig leid“);
- das *Anbieten einer Wiedergutmachung* oder Kompensation („Kann ich irgendetwas tun, um den Schaden wieder gut zu machen?“);
- eine *Bitte um Vergebung* („Ich hoffe, dass Du mir verzeihen kannst“);
- *selbstkasteiende Äußerungen*: man fühle sich schlecht und wertlos, könne den Ärger des Gegenübers verstehen, sehe die Notwendigkeit, bestraft zu werden etc. („Ich kann selbst kaum glauben, dass ich so etwas Dummes getan habe“);
- ein *Versprechen*, dass sich Ähnliches in Zukunft nicht mehr ereignen werde („Das wird nicht wieder vorkommen – versprochen!“).

Je mehr Elemente im Kontext einer Entschuldigung Verwendung finden, desto höflicher und wertschätzender erscheint sie dem Empfänger; für den Sender wirkt sie zugleich umso gesichtsverletzender (vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 2.4.2.2 zum *mitigation-aggravation-Kontinuum*). Rhetorisch liegt der Entschuldigungskommunikation ein symbolisches *Splitting* (Schlenker, 1980) der eigenen Person zugrunde (*good heart – bad hand* oder *good self – bad self*). Die Entschuldigung, so Goffman im Jahre 1971, sei eine Geste „through which an individual splits himself into two parts, the part that is guilty of an offense and the part that dissociates itself from the delict and affirms a belief in the offended rule“ (p. 113).

2.1.5.4. Zurückweisungen (*denials, refusals etc.*)

Ein viertes, sehr heterogenes und in obiger Grundstruktur nicht repräsentiertes Cluster umfasst Kommunikationen, die als *Zurückweisungen* bezeichnet werden sollen. Schönbach (1990) sowie Cody und McLaughlin (1990) sprechen von *refusals*, Nichols (1990) dagegen von *denials*.

Ob und inwieweit es sich hierbei um Rechenschaftskommunikationen handelt, ist umstritten. Schönbach (1990) und Nichols (1990) behandeln die Zurückweisungstaktiken als eine Unterkategorie derselben. Schlenker (1997) jedoch spricht von *accountability avoidance strategies*, und bei Scott und Lyman (1968) sowie Tedeschi und Riess (1981b) ist von *meta-accounts* die Rede – schon die Wahl der Begriffe lässt erkennen, dass die Autoren diese Taktiken nicht als Rechenschaftskommunikationen verstanden wissen wollen.

Denn im Unterschied zu *excuses, justifications* und *concessions* besteht das Ziel der Zurückweisungen nicht darin, den negativen Eindruck, der auf Seiten eines Beobachters entstanden sein mag, positiv zu korrigieren durch eine erklärende Darstellung des Ereignisses, seiner Umstände und Folgen. Ihr Ziel besteht vielmehr darin, Vorwürfe oder Bitten um eine Erklärung zurückzuweisen und eine ausführliche Diskussion des Ereignisses zu vermeiden. „The *refusal* category includes such lines of defence as denial that the act in question was in fact committed, and refusal to grant the other party the right of reproach“ (Cody & McLaughlin, 1990, p. 230; Hervorhebung i. O.). Häufig wirken diese Taktiken konfontativ und eskalierend (vgl. nochmals Kap. 2.4.2.2 zum *mitigation-aggravation-Kontinuum*). Im Folgenden eine kurze Aufzählung typischer Zurückweisungsargumente:

- bestreiten, dass das fragliche Ereignis überhaupt stattgefunden habe;
- leugnen, am fraglichen Ereignis beteiligt gewesen zu sein;

- argumentieren, dass der Gesprächspartner kein Recht habe, eine Erklärung zu fordern;
- erklären, dass er anderswo nach Rechenschaft verlangen müsse;
- behaupten, gute Gründe zu haben, diese aber nicht preisgeben zu dürfen.

2.1.5.5. Klassifikationen der Rechenschaftskommunikationen

Es liegen zahlreiche Ansätze zur Klassifikation von Rechenschaftskommunikationen vor. Mit Ausnahme des *ways-model of account-giving* (Fritsche, 2002) orientieren sich die publizierten Taxonomien (u. a. McGraw, 1991; Nichols, 1990; Schönbach, 1980, 1990; Scott & Lyman, 1968; Semin & Manstead, 1983; Tedeschi & Riess, 1981b) an der in Kap. 2.1.5 beschriebenen Grundstruktur.

Die bekannteste und älteste Taxonomie stammt von Scott und Lyman (1968). Sie enthält vier Klassen von *excuses* (*appeal to accidents*: Unfall, *appeal to defeasibility*: fehlende Absicht, *appeal to biological drives*: unkontrollierbare biologische Ursachen, *scapegoating*: Verantwortlichkeit eines Dritten) und sechs Klassen von *justifications* (*denial of injury*: Minimierung des entstandenen Schadens, *denial of the victim*: Herabsetzung des Opfers, *condemnation of the condemners*: Delegitimieren des Anklägers, *appeal to loyalties*: auf eine Loyalitätsverpflichtung hinweisen, *sad tales*: erlebte Benachteiligungen anführen, *self-fulfillment*: mit einem Selbstverwirklichungsmotiv argumentieren). Ganz offensichtlich sind diese zehn Kategorien – die auf eine rationale Analyse von Polizeiberichten und Gerichtsprotokollen zurückgehen – nicht in der Lage, das Feld der Rechenschaftskommunikationen erschöpfend zu repräsentieren (vgl. Antaki, 1994; Nichols, 1990).

Die viel zitierten Klassifikationssysteme von Tedeschi und Riess (1981b), Semin und Manstead (1983) sowie Schönbach (1980, 1990) fußen auf Scott und Lymans Vorarbeiten. Während Tedeschi und Riess sowie Semin und Manstead ebenfalls nur zwischen Entschuldungs- und Rechtfertigungstaktiken unterscheiden, fügt Schönbach zwei Hauptkategorien hinzu: Eingeständnisse (*concessions*) und Zurückweisungen (*refusals*). Zugleich stellt die von Schönbach im Jahre 1990 vorgelegte Struktur das bei Weitem elaborierteste Klassifikationssystem für Rechenschaftskommunikationen dar. In der (Forschungs-)Praxis ist es aufgrund seiner Komplexität kaum einsetzbar.

Wie bereits in Kap. 2.1.5.2 erwähnt, besteht das Problem der zitierten Ansätze darin, nicht von einer stringenten Konzeption auszugehen, die eine systematische, d. h. theoriegeleitete, trennscharfe und erschöpfende Ausdifferenzierung der Hauptkategorien (*excuses*, *justifications*, *concessions*, *refusals*) zulassen würde.

2.1.6. Rechenschaftsepisode

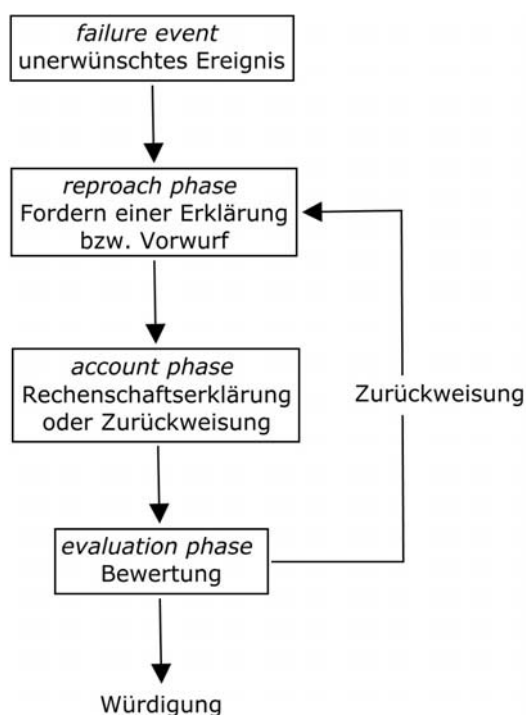
Rechenschaftskommunikationen sind eingebettet in Interaktionsprozesse, die als *corrective interchange* (Goffman, 1967), *remedial cycles* (Goffman, 1971) oder *account episodes* (Schönbach, 1990) bezeichnet werden. Im Folgenden soll der Begriff der *Rechenschaftsepisode* Verwendung finden. Der prototypische Ablauf einer Rechenschaftsepisode wird zumeist wie folgt beschrieben (vgl. auch Abbildung 2.1-2):

1. *unerwünschtes Ereignis (failure event)*: Es ereignet sich etwas, das die normativen Erwartungen eines Beobachters (seine Standards erwünschten Verhaltens oder Leistungserwartungen) verletzt. Der Sender der Rechenschaftskommunikation ist in das fragliche Ereignis involviert. Sein Verhalten könnte als tadelnswert interpretiert werden.
2. *Fordern einer Erklärung / Vorwurf (reproach phase)*: Der Beobachter signalisiert Missfallen oder Verwunderung. Seine Reaktion wird von der wahrgenommenen Schlechtigkeit (Illegitimität) des Ereignisses und vom Ausmaß seiner persönlichen Betroffenheit abhängen (Snyder & Higgins, 1990). Der Sender sieht sich (aufgrund eines expliziten Vorwurfs, einer Bitte um Aufklärung oder einer Geste des Beobachters) dazu aufgefordert, eine Erklärung für den fraglichen Sachverhalt zu geben, d. h. Rechenschaft abzulegen. Es sind Rechenschaftsepisoden denkbar, in welchen der Vorwurf lediglich antizipiert wird.
3. *Rechenschaftskommunikation (account phase)*: Der Akteur trägt Entschuldungsargumente, Rechtfertigungen und / oder Eingeständnisse vor, um das fragliche Ereignis oder seine Beteiligung an diesem zu erklären und so die negativen Effekte zu neutralisieren. Ferner kann er auch von Zurückweisungstaktiken Gebrauch machen.
4. *Bewertung (evaluation phase)*: Von Seiten des Beobachters erfolgt jetzt eine Analyse der vernommenen Erklärung selbst sowie – im Lichte der Rechenschaftsargumente – eine (Re-)Interpretation des fraglichen Ereignisses und eine Beurteilung der Person bzw. Persönlichkeit des Akteurs. Im Ergebnis wird die Rechenschaftskommunikation sodann entweder positiv gewürdigt (dann wird der Sender entlastet, und die Wahrscheinlichkeit einer negativen Reaktion sinkt) oder aber als unzureichend zurückgewiesen (dann stabilisiert sich der negative Eindruck des Beobachters, und eine negative Reaktion wird wahrscheinlicher). Im Falle einer Zurückweisung, die zur Phase *Fordern einer (angemessenen) Erklärung* zurückführt, mag erneut eine Rechenschaftserklärung gegeben werden.

Insgesamt gilt: Je größer die wahrgenommene Schlechtigkeit des Ereignisses und je enger die Verbindung der Person zum fraglichen Ereignis, desto geringer die Bereitschaft des Beobachters, gutwillig Zugeständnisse zu machen und die Argumente des Senders zu akzeptieren (Snyder & Higgins, 1990).²

Cody und McLaughlin (1990, p. 233) bezeichnen den soeben skizzierten Ablauf als „[the] canonical form of the account sequence“. Bei allen Beteiligten erzeuge die Reaktion des Gegenübers ganz automatisch die Erwartung des nächsten Schritts und eine entsprechende Verhaltenstendenz; Erinnern, Verstehen und manifeste Reaktionen der Interaktionspartner würden durch obiges Schema strukturiert. Ausführlicher wird das Grundmuster der Rechenschaftsepisode (inklusive möglicher Varianten) von Schönbach (1990, p. 12f) erörtert.

Abbildung 2.1-2: Rechenschaftsepisode



² Goffman (1955) postuliert eine fünfte Phase (*thanks*), in welcher sich der Sender dafür bedankt, dass seine Erklärung honoriert wurde.

2.1.7. Polythematische bzw. komposite Rechenschaftserklärungen

Nichols (1990) kennzeichnet Rechenschaftskommunikationen, die aus multiplen Rechenschaftsargumenten zusammengesetzt sind, als *polythematic accounts*. „[E]veryday experience shows clearly that many accounts combine defensive themes into more complex structures“ (Nichols, 1990, p. 123). Dabei meint polythematisch nicht allein die Vielheit, sondern vor allem die *Unterschiedlichkeit* der Argumente, die Verwendung distinkter Argumentationsformen, sog. *defensive themes*. Dabei geht Nichols von sechs unterschiedlichen Argumentationstypen (auch *bases of defensibility*; Nichols, 1990, p. 122) aus:

- *normativ*: Das mutmaßliche Fehlverhalten gehe auf eine Ambivalenz der Vorgaben zurück, die der Akteur nicht zu verantworten habe (etwa: „Mir hat niemand erklärt, wie man das überhaupt macht“).
- *situational*: Das mutmaßliche Fehlverhalten gehe auf externe Kräfte zurück, die der Akteur nicht zu verantworten habe („Die Marketingabteilung hat uns viel zu spät die notwendigen Daten geliefert“).
- *kognitiv*: Das mutmaßliche Fehlverhalten gehe auf Fehlinformationen zurück, die der Akteur nicht zu verantworten habe („Mir wurde aber gesagt, dass ich mich so verhalten soll“).
- *intentional*: Dem mutmaßlichen Fehlverhalten hätten akzeptable oder gar lobenswerte Motive oder Ziele zugrunde gelegen („Ich habe es doch gut gemeint“).
- *behavioral*: Die Verärgerung des Beobachters beruhe auf einer Fehlinterpretation des mutmaßlichen Fehlverhaltens („Du verstehst das ganz falsch – ich wollte es nur borgen“).
- *konsequenziell*: Die Konsequenzen des mutmaßlichen Fehlverhaltens seien weniger nachteilig und dramatisch als gedacht („Ist doch nur ein kleiner Kratzer“).

Monothematische Rechenschaftserklärungen, so Nichols, enthielten dagegen lediglich Einzelargumente bzw. mehrere, dann aber gleichartige Argumentationspunkte im Sinne der genannten Argumentationsthemen (es werden beispielsweise zwei Entschuldigungsargumente formuliert, die sich gleichermaßen als *konsequenziell* beschreiben lassen: „Also, erstens ist doch gar nichts passiert, dass sich nicht wieder gerade biegen ließe. Außerdem hat die Sache doch einen großen Vorteil ...“). Im Folgenden soll von *polythematischen oder kompositen Rechenschaftserklärungen* die Rede sein, wenn es gilt, komplexe Mitteilungen zu kennzeichnen, die aus zwei oder mehr Rechenschaftsargumenten unterschiedlichen Inhalts – genauer: unterschiedlicher Argumentationsrichtung oder -thematik – zusammengefügt sind.

Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie eng man die linguistischen Analyseeinheiten fassen soll, die als *accounts* zu untersuchen wären. Die Länge und damit die Komplexität des Analysematerials variiert vom einfachen „I’m sorry“ (Schlenker & Darby, 1981) bis hin zum vollständigen Transskript ausführlicher Verteidigungsreden, die zahlreiche Entschuldigungs- und Rechtfertigungsargumente, Zurückweisungen und Eingeständnisse enthalten – beispielsweise der gleich mehrfach untersuchten *Iran arms scandal speech*, die Ronald Reagan am 4. März 1987 als Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika hielt (u. a. Snyder & Higgins, 1990, pp. 218ff). Naturgemäß bevorzugt die experimentelle Sozialpsychologie – zwecks Sicherung der internen Validität ihrer Forschungsdesigns – kurze, einfach strukturierte und oft schematisch wirkende Mitteilungen, die dort als experimentelle Stimulusmaterialien Verwendung finden, während die Vertreter qualitativer Forschungsansätze selbst hoch komplexe Aussagestrukturen noch als *single accounts* betrachten (mit dem Ziel, diese inhalts- oder diskursanalytisch auszuwerten).

1992 schrieben Bies und Sitkin in ihrem Übersichtsartikel zur *Rechenschaftskommunikation in Organisationen*: „[W]e know very little about the effectiveness of multiple reasons given in excuse-making“ (p. 194). Tatsächlich sind die Effekte *kompositer* Rechenschaftserklärungen bis heute selten betrachtet worden.

Kurz sei die Arbeit von Wood und Mitchell (1981) als eine der wenigen Ausnahmen vorgestellt, die sich mit der Kombination von Rechenschaftsargumenten beschäftigen. Wood und Mitchell untersuchten den gleichzeitigen Einfluss von *apologies* und *excuses* auf Leistungsbeurteilungsprozesse und verordnete disziplinarische Maßnahmen. Die Versuchsteilnehmer wurden zunächst über das Fehlverhalten einer Mitarbeiterin informiert und anschließend mit $2 \times 2 = 4$ Varianten einer Rechenschaftserklärung konfrontiert:

- UV1 *apology*, 2-stufig: Die Mitarbeiterin bedauert das eigene Fehlverhalten ausdrücklich, oder sie bedauert das eigene Fehlverhalten nicht.
- UV2 *excuse*, 2-stufig: Die Mitarbeiterin nennt eine externale (per se nicht kontrollierbare) Ursache für das eigene Fehlverhalten, oder sie kommuniziert eine solche Ursache nicht.

Anschließend galt es, die Verantwortlichkeit der Mitarbeiterin und die Angemessenheit mehrerer disziplinarischer Maßnahmen zu bewerten und ferner einzuschätzen, ob sich das beanstandete Verhalten wiederholen werde. In einer ersten Teilstudie wurden die vier Rechenschaftserklärungen nacheinander (*within subjects*-Design) und in schriftlicher Form präsentiert. In einer zweiten Teilstudie hatten die Teilnehmer lediglich eine der vier Erklärungen zu bearbeiten (*between subjects*-Design); ferner wurden die Aussagen auf Film dargeboten.

Das Kommunizieren eines Entschuldungsarguments (eine externe Ursachen präsentieren), so die Ergebnisse aus beiden Studien, mindert die wahrgenommene Verantwortlichkeit und die Erwartung zukünftigen Fehlverhaltens. Uneinheitlich ist das Bild in Bezug auf die Wahrscheinlichkeit von Disziplinarmaßnahmen gegen den Sender. In Teilstudie 1 mindert das Vortragen einer Entschuldigung (Bedauern äußern) die Erwartung zukünftigen Fehlverhaltens und die Wahrscheinlichkeit von Disziplinarmaßnahmen. In Teilstudie 2 ist die Entschuldigung ohne Wirkung. Ferner deuten die Ergebnisse auf ein *additives Zusammenwirken* der Faktoren (der Rechenschaftsargumente) hin – Wechselwirkungseffekte wurden nicht gefunden.

Es liegen bisher keine Untersuchungen vor, die die *Effekte kompositer Rechenschaftserklärungen in Personalauswahlgesprächen* untersucht hätten. Hier liegt aber zugleich ein interessantes Forschungsfeld vor. In einer inhaltsanalytischen Vorstudie zur vorliegenden Arbeit (durchgeführt in der zweiten Hälfte des Jahres 2005³) wurden insgesamt 22 Einstellungsinterviews mit Studierenden der Universität Bonn (diverse Fachbereiche) und Berufseinsteigern simuliert, deren Zeugnisse an einer beliebigen Stelle eine schlechte Prüfungsleistung (die Note *ausreichend*) aufwiesen. Im Zuge des Gesprächs, das ansonsten einem festgelegten Fragenkatalog folgte, wurde an einer definierten Stelle nach dieser Note gefragt: In keiner einzigen Rechenschaftsepisode wurden *nicht wenigstens zwei Argumente* vorgetragen.

2.1.8. Zusammenfassung

Defensives Impression Management wird durch Ereignisse hervorgerufen, die die Integrität, Gutwilligkeit, Kompetenz etc. des Akteurs in Frage stellen und die deshalb aversive soziale Konsequenzen nach sich ziehen können. Während *präventive* Taktiken Verwendung finden, wenn es gilt, antizipierte Vergehen oder Misserfolge präemptiv zu relativieren, werden *remediale* Taktiken, sog. Rechenschaftserklärungen, eingesetzt, um die aversiven Implikationen tadelswerter oder kompromittierende Ereignisse ex post zu neutralisieren. Ihr Ziel besteht darin, die *wahrgenommene Verantwortlichkeit* des Akteurs und / oder die *wahrgenommene Schlechtigkeit* des Ereignisses zu beeinflussen. Es werden vier Klassen remedialer Taktiken unterschieden: *Eingeständnisse* (verantwortlichkeits- und valenzbasierte), *Entschuldungen*, *Rechtfertigungen* und *Zurückweisungen*. Häufig werden mehrere, thematisch unterschiedliche

³ Ich danke *Mireille Flores* und *Eva Sindern*, die mich hierbei im Rahmen ihrer Forschungspraktika unterstützt haben.

Rechenschaftsargumente miteinander kombiniert. Dann liegt eine komposite oder *polythematische* Rechenschaftserklärung vor.

2.2. Verantwortlichkeit und Verantwortlichkeitszuschreibung

Die vorliegende Arbeit soll dazu beitragen, die Auswirkungen *verantwortlichkeitsbasierter* Rechenschaftserklärungen und die Art und Weise ihres Wirkens besser zu verstehen. Dafür sei zunächst nach dem *Verantwortlichkeitsbegriff* naiver Akteure, dem common sense-Konzept der Verantwortlichkeit, gefragt und ferner nach den Urteilsprozessen, die der *Verantwortlichkeitsattribution* zugrunde liegen.

1. Was eigentlich bedeutet *verantwortlich sein* (oder *Verantwortung tragen*)?
2. Wie wird Verantwortlichkeit *zugeschrieben*?

Erst die Beantwortung dieser Fragen ermöglicht eine theoriegeleitete Untersuchung jener Rechenschaftskommunikationen, die die Zuschreibung personaler Verantwortlichkeit zu beeinflussen versuchen. Das erste Unterkapitel erörtert den fraglichen Verantwortlichkeitsbegriff, das zweite behandelt grundlegende Modelle der Verantwortlichkeitsattribution.

2.2.1. Der Verantwortlichkeitsbegriff, kausales und normatives Teilkonzept, korrespondierende Verantwortlichkeitskriterien

Verantwortlichkeit ist das Ergebnis kriterienbasierter Zuschreibungsprozesse: Sie wird attribuiert oder zuerkannt („Du bist verantwortlich – er ist verantwortlich – ich bin verantwortlich“). Zugleich wird von *verantwortlich sein* (oder *Verantwortung tragen*) in unterschiedlichen Bedeutungskontexten gesprochen. „Sie sind für dieses Projekt verantwortlich – achten Sie darauf, dass alles im Zeitplan bleibt!“ bedeutet nicht dasselbe wie „Sie sind für diesen Unfall verantwortlich – die Ampel ist rot gewesen, aber Sie sind einfach gefahren!“ Während die erste Aussage eine *besondere Verpflichtung* zuschreibt (ohne ein Kausalitätsurteil zu beinhalten), impliziert die zweite ein *Kausalitätsurteil* (und den Vorwurf, eine Regel missachtet zu haben). Den Aussagen liegen unterschiedliche Urteilskriterien, sog. *Verantwortlichkeitskriterien* oder *Verantwortlichkeitsregeln*, zugrunde (Hamilton, 1978; Semin & Manstead, 1983). Sie legen fest, was genau mit *verantwortlich sein* (oder *Verantwortung tragen*) gemeint ist.

Hamilton (1978) hebt die Bedeutung der Verantwortlichkeitskriterien hervor, wenn sie schreibt: „[R]esponsibility refers to a decision about liability for sanctions *based on a rule*“ (p. 316; eigene Hervorhebung). Im Prozess der Verantwortlichkeitsattribution werde ausgehend von einer Entscheidungsregel (dem zugrundeliegenden Verantwortlichkeitskriterium) beurteilt, ob eine bestimmte Person für ein bestimmtes Ereignis zu haften habe und bestraft werden müsse (oder aber im Falle eines positiven Ereignisses belohnt werden könne).

Fincham und Jaspars (1980), Hamilton (1978), Hart (1968), Heider (1958), Ross (1975), Schlenker (1997; Schlenker, Britt, Pennington, Murphy & Doherty, 1994), Semin und Manstead (1983) sowie Shaver (1985) haben versucht, die Entscheidungsregeln der Verantwortlichkeitsattribution und die Bedingungen ihrer Anwendung systematisch herauszuarbeiten. Die Zuschreibungskriterien lassen zwei spezifische Aspekte oder *Teilkonzepte* der Verantwortlichkeit erkennen. Letztere werden als *causal responsibility* und *answerability* (bzw. *accountability*) bezeichnet (Fincham & Jaspars, 1980; Hart, 1968; Schlenker et al., 1994). Diese Teilkonzepte werden im Folgenden genauer beschrieben; Abbildung 2.2-1 fasst die Ausführungen zusammen.

2.2.1.1. Der kausale Teilaspekt des Verantwortlichkeitskonzepts

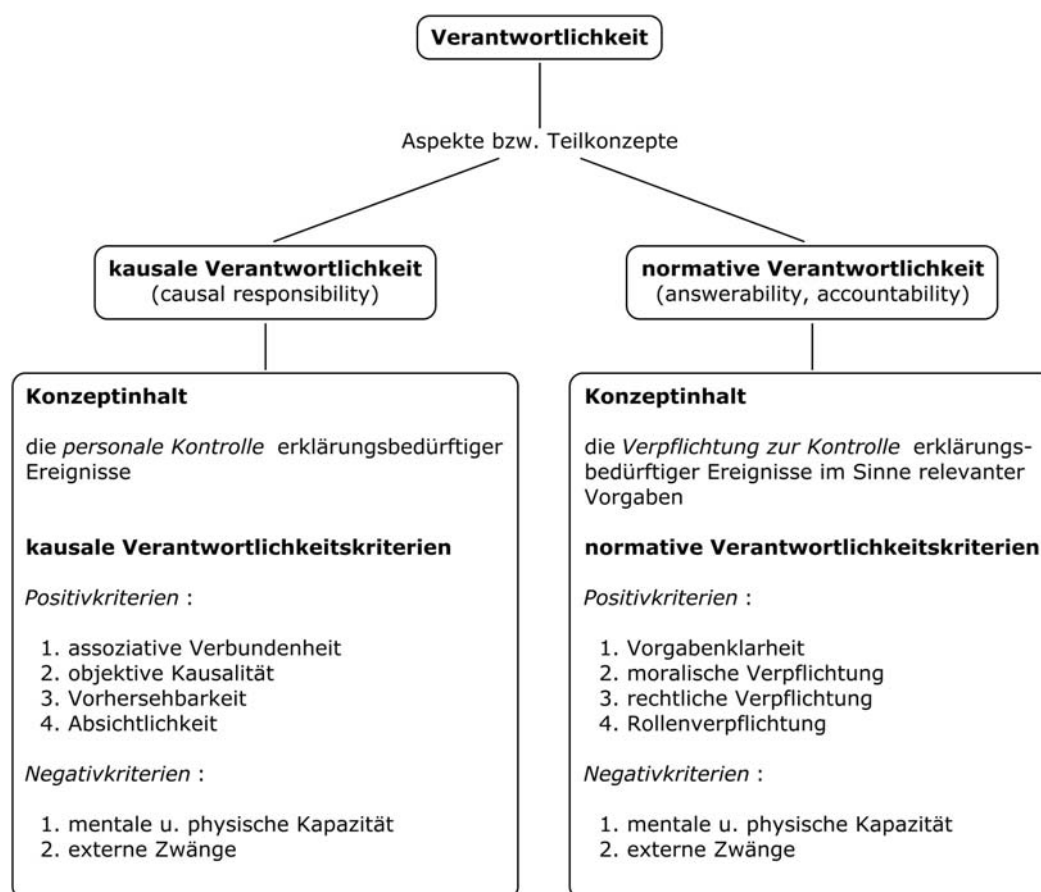
Das *ursachenorientierte* Teilkonzept der Verantwortlichkeit (*causal responsibility*) nimmt auf die Kausalität von Ereignissen Bezug. In diesem Sinne ist die Aussage „Sie sind für diesen Unfall verantwortlich“ gleichbedeutend mit der Aussage „Sie haben den fraglichen Unfall (mehr oder weniger willentlich) *verursacht*“. Die Zuschreibung kausaler Verantwortlichkeit ist ein zentraler Forschungsgegenstand der kognitiven Sozialpsychologie, insbesondere der Attributionstheorie (Heider, 1958; Shaver, 1985; Weiner, 1995; vgl. Martinko, 2004, und Martinko, Douglas & Harvey, 2006, für organisationspsychologische Anwendungen der Attributionstheorie).

Leitfragen der *kausalen* Verantwortlichkeitszuschreibung: Existiert ein kausaler Zusammenhang zwischen dem Verhalten einer Person und einem fraglichen Ereignis? Wie eng ist dieser Zusammenhang gegebenenfalls? Je stärker die Verbindung, desto größer die zugeschriebene Verantwortlichkeit. Die Enge des Zusammenhangs wird anhand folgender Kriterien beurteilt:

1. *Assoziation (association)*: Eine Person ist für ein bestimmtes Ereignis verantwortlich, wenn zwischen beiden eine irgendwie geartete Verbindung existiert.
2. *objektive Kausalität (commission, objective causality)*: Die Verantwortlichkeit der Person

für das fragliche Ereignis steigt, wenn letzteres nicht ohne ihr Wirken hätte eintreten können – unabhängig davon, ob sie sich ihres Einflusses bewusst gewesen ist. Ihr Verhalten wird im Sinne einer notwendigen Bedingung interpretiert.

Abbildung 2.2-1: *Verantwortlichkeit, kausales und normatives Teilkonzept*



3. *Vorhersehbarkeit (foreseeability)*: Die Verantwortlichkeit steigt weiter, wenn die Person die Konsequenzen ihres Wirkens hätte vorhersehen können – unabhängig davon, ob sie die fraglichen Effekte auch hätte erzielen wollen.
4. *Absichtlichkeit (intention, personal causality)*: Ist das fragliche Ereignis gar mit Absicht (vorsätzlich) herbeigeführt worden, so steigt die Verantwortlichkeit der Person abermals.

Während diese Kriterien die kausale Verantwortlichkeit einer Person begründen und maximieren (Positivkriterien), ist das Zutreffen der folgenden Kriterien mit einer Reduzierung der wahrgenommenen kausalen Verantwortlichkeit verbunden (Negativkriterien):

1. *Kapazität (capacity)*: Die Person war mangels intellektueller oder physischer Leistungsfä-

higkeit – mangels Einsichts- und Steuerungsfähigkeit – außer Stande, das Ereignis zu kontrollieren oder zu beeinflussen.

2. *externe Zwänge vs. Handlungsfreiheit (extenuating circumstances)*: Die Person war aufgrund des Wirkens externer Kräfte dazu gezwungen, auf eine bestimmte Art und Weise zu handeln.

Für die kausale Verantwortlichkeitszuschreibung gilt also: Je größer die *personale Kontrolle* des Ereignisses, desto größer die Verantwortlichkeit der Person. Die Kontrolle ist maximal, wenn das fragliche Ereignis mit Absicht herbeigeführt wurde und keines der Negativkriterien in Anspruch genommen werden kann.

2.2.1.2. *Der normative Teilaspekt des Verantwortlichkeitskonzepts*

Das *normative* Teilkonzept der Verantwortlichkeit (*answerability* oder *accountability*) nimmt auf die Verpflichtung Bezug, Erwartungen oder Vorschriften (*oughts*; Hamilton, 1978) zu erfüllen und deshalb für unerwünschte Ereignisse Rechenschaft abzulegen. Die Vorgaben, die es zu erfüllen gilt, können moralischer oder rechtlicher Natur sein, oder sie resultieren aus den Rollenerwartungen wichtiger Interaktionspartner. Im normativen Sinne ist die Aussage „Sie sind für das Projekt verantwortlich“ gleichbedeutend mit der Aussage „Sie haben dafür Sorge zu tragen, dass unsere *Vorgaben erfüllt* werden, und sie werden für unerwünschte Ergebnisse *Rechenschaft ablegen* und gegebenenfalls *haften* müssen“. Wer im normativen Sinne verantwortlich ist (oder Verantwortung trägt), kann bestraft werden. Schlenker (1997) definiert *accountability* als „*being answerable to audiences for performing up to prescribed standards that are relevant for fulfilling obligations, duties, expectations, and other charges*“ (p. 249; Hervorhebungen i. O.). Auch die eingangs zitierte Definition von Hamilton (1978) entspricht der normativen Auffassung des Verantwortlichkeitsbegriffs. Analysen dieses Teilkonzepts finden sich in der Soziologie (Hamilton, 1978), der analytischen Rechtsphilosophie (Hart, 1968; Ross, 1975) und der soziologisch orientierten Sozialpsychologie (Semin & Manstead, 1983).

Leitfragen der *normativen* Verantwortlichkeitszuschreibung: Wie groß war oder ist die Verpflichtung der Person, auf ein fragliches Ereignis bzw. sein Zustandekommen kontrollierend Einfluss zu nehmen? Inwieweit soll sie deshalb für das fragliche Ereignis bestraft (oder – sofern ein positives Ereignis vorliegt – belohnt) werden? Hierüber wird anhand folgender Kriterien entschieden:

1. *Vorgabenklarheit (prescription clarity)*: Die Person hätte aufgrund einer klar und eindeutig formulierten Vorgabe (einer Anweisung oder Zielsetzung, einer Verhaltensrichtlinie, einer Vertragsklausel etc.) wissen können, wie im Kontext des Ereignisses richtig oder angemessen zu handeln gewesen wäre.
2. *moralische Verpflichtung (moral responsibility)*: Die Person wäre aufgrund moralischer Standards dazu verpflichtet gewesen, auf das fragliche Ereignis bzw. sein Zustandekommen Einfluss zu nehmen.
3. *rechtliche Verpflichtung (legal liability responsibility)*: Die Person wäre durch Recht und Gesetz dazu verpflichtet gewesen, auf das fragliche Ereignis bzw. sein Zustandekommen Einfluss zu nehmen.
4. *Rollenverpflichtung (role responsibility)*: Hier ist Verantwortlichkeit eine Frage der Rollenerwartungen wichtiger Interaktionspartner innerhalb eines sozialen Systems, einer Organisation oder Arbeitsgruppe beispielsweise. Zugeschriebene Rollen oder Funktionen verpflichten ihren Träger dazu, bestimmte Dinge zu tun (Aufgaben zu erledigen, Probleme zu lösen, Prozesse zu überwachen etc.).

Es gilt: Je klarer die Vorgaben und je größer die moralische, rechtliche oder rollenspezifische Verpflichtung, diesen zu folgen, desto größer die Verantwortlichkeit der Person. Dabei sind die bereits in Kap. 2.2.1.1 erörterten Negativkriterien auch für die normative Verantwortlichkeitszuschreibung von Bedeutung. Folgende Bedingungen minimieren die normative Verantwortlichkeit einer Person:

1. *Kapazität (capacity)*: Die Person ist mangels physischer oder intellektueller Leistungsfähigkeit – mangels Einsichts- und Steuerungsfähigkeit – nicht in der Lage (gewesen), eine bestimmte Verpflichtung als solche zu verstehen bzw. einer bestimmten Verpflichtung nachzukommen.
2. *externe Zwänge vs. Handlungsfreiheit (extenuating circumstances)*: Die Person ist durch externe Kräfte daran gehindert worden, einer Verpflichtung nachzukommen, oder sie ist durch externe Kräfte dazu gezwungen worden, eine Vorschrift zu verletzen (Letzteres ist beispielsweise in Notwehr- oder Nothilfesituationen der Fall).

Semin und Manstead (1983) heben die spezielle Funktion des Kapazitätskriteriums hervor. Es setzt die Anwendbarkeit aller anderen Verantwortlichkeitskriterien außer Kraft, unabhängig vom referierten (kausalen oder normativen) Verantwortlichkeitskonzept. „Before social sanctions are applied that agent must be seen as having capacities of understanding, reasoning and

control" (Semin & Manstead, 1983, p. 149).

Deutlich wird der konzeptuelle Unterschied zwischen kausaler und normativer Verantwortlichkeit im Sachverhalt der *stellvertretenden Verantwortlichkeit* (*vicarious responsibility*; Semin & Manstead, 1983, p. 133): Gelegentlich müssen Individuen für Ereignisse *haften*, obwohl diese von einer *anderen* Person *verursacht* wurden. So werden Eltern für das Verhalten ihrer Kinder, Vorgesetzte für Misserfolge ihrer Mitarbeiter zur Rechenschaft gezogen; Minister übernehmen die politische Verantwortung für das Fehlverhalten ihrer Behörden.

Größere Beachtung findet das normative Verantwortlichkeitskonzept seit einigen Jahren in der Organisationspsychologie (*accountability in organizations*; vgl. u. a. Frink & Klimoski, 1998; Hall, Frink, Ferris, Hochwarter, Kacmar & Bowen, 2003). Ein entsprechendes Themenheft ist 2004 im *Human Resource Management Review* erschienen (Frink & Klimoski, 2004).

2.2.2. Modelle der Verantwortlichkeitszuschreibung

Verantwortlichkeit ist das Ergebnis kriterienbasierter Zuschreibungsprozesse. Dabei werden kausale und normative Zuschreibungskriterien in Anspruch genommen. Wie aber lässt sich der Prozess der Verantwortlichkeitsattribution psychologisch beschreiben? Das Forschungsfeld zerfällt in zwei Lager:

Die kognitiv orientierte Sozialpsychologie ist den Überlegungen Fritz Heiders (1958) gefolgt (Shaver, 1985; Weiner, 1995). Sie beschreibt das Verantwortlichkeitsurteil mithilfe attributionstheoretischer Konzepte (internaler vs. externaler Kausalitätslocus, Kontrollierbarkeit etc.). Ihre Modelle sind stark kausalitätsorientiert; es dominiert die Auseinandersetzung mit kausalen Zuschreibungskriterien und also das ursachenorientierte Teilkonzept der Verantwortlichkeit.

Diese Dominanz wird von soziologisch geprägten Autoren kritisiert (u. a. Hamilton, 1978; Semin & Manstead, 1983). Das Modell Heiders vernachlässigt die normativen Zuschreibungskriterien und sei deshalb *a*-sozial konzipiert. Die soziale Bedeutung der Verantwortlichkeitszuschreibung – ihre Funktion im Sinne eines Instruments zur Regelung des Miteinanders sozialer Akteure – fuße auf der Verwendung normativer Kriterien. Hamilton (1978) sowie Semin und Manstead (1983) und später Schlenker und Kollegen (u. a. Schlenker et al., 1994) schlugen integrative, kausale und normative Urteilsprozesse gleichermaßen berücksichtigende Modelle der Verantwortlichkeitsattribution vor.

2.2.2.1. Kausal orientierte Modelle der Verantwortlichkeitszuschreibung

Im Folgenden werden die Modelle von Heider (1958), Shaver (1985) und Weiner (1993, 1995) vorgestellt – prominente Theorien der Verantwortlichkeitszuschreibung, die sich am kausalen Teilkonzept der Verantwortlichkeit orientieren.

Heiders (1958) Modell der Verantwortlichkeitsattribution

Heiders Überlegungen, 1958 in *The psychology of interpersonal relations* auf nicht einmal vier Seiten vorgetragen, sind bis heute Grundlage oder kritischer Bezugspunkt fast aller Arbeiten zur Verantwortlichkeitszuschreibung.

Heider gibt keine explizite Definition des Verantwortlichkeitsbegriffs. Es wird aber deutlich, dass den Überlegungen ein *ursachenorientiertes* Konzept zugrunde liegt. Denn für Heider ist personale Verantwortlichkeit wesentlich eine Frage der internalen vs. externalen Kausalität von Ereignissen: „Personal responsibility ... varies with the relative contribution of environmental factors to the action outcome; in general, the more they are felt to influence the action, the less the person is held responsible” (Heider, 1958, p. 112f).

Er beschreibt fünf *Ebenen der Verantwortlichkeitszuschreibung (levels of responsibility attribution)*; sie sind durch unterschiedliche Ausmaße wahrgenommener *internaler* Kausalität und also *personaler* Verantwortlichkeit gekennzeichnet (zunehmend von Ebene 1 zu Ebene 4, abnehmend auf Ebene 5):

1. *assoziative Verbundenheit (connectedness)*
2. *objektive Kausalität (causation)*
3. *Vorhersehbarkeit (foreseeability)*
4. *Absichtlichkeit (intentionality)*
5. *mildernde Umstände (extenuating circumstances)*

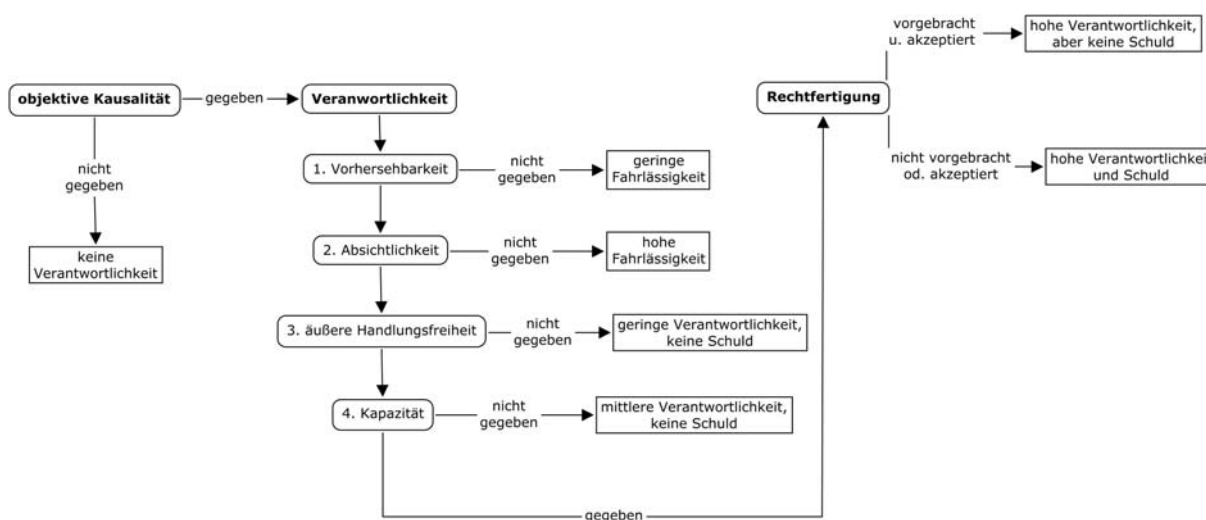
Der konzeptuelle Status des Stufenmodells bleibt allerdings unklar. Es scheint, als hätte Heider eine klare theoretische Konzeption gar nicht formulieren wollen. Vage ist angedeutet, dass die fünf Ebenen unterschiedlich sophistizierten Urteilsleistungen entsprächen und dass sie mit der intellektuellen Kapazität des Beurteilers in Zusammenhang stünden (vgl. Fincham & Jaspars, 1980). Daher sind Heiders Überlegungen – auch weil sich dort Rekurse auf Piagets (1954) Theorie der moralischen Entwicklung finden – im Sinne eines entwicklungspsychologischen Stufenmodells gedeutet worden (vgl. etwa Shaw & Sulzer, 1964).

Hamilton (1978) sowie Semin und Manstead (1983) interpretieren die *levels of responsibility attribution* dagegen als Entscheidungskriterien im Prozess der fallweisen Verantwortlichkeitszuschreibung. Schritt für Schritt würden Beobachter, die die Verantwortlichkeit einer Person für ein fragliches Ereignis zu beurteilen hätten, prüfen, inwieweit diese Kriterien erfüllt seien, um schließlich ein finales Verantwortlichkeitsurteil zu treffen.

Shavers (1985) Modell der Zuschreibung von Verantwortlichkeit und Schuld

Shaver (1985) hat ein viel beachtetes Modell der Verantwortlichkeits- und Schuldzuschreibung vorgelegt, das sich gleichwohl eng an Heiders Überlegungen orientiert. Bei genauer Betrachtung (Abbildung 2.2-2, vereinfacht) besteht die entscheidende Fortentwicklung des Heider'schen Ansatzes darin, zwischen wahrgenommener *Verantwortlichkeit* und wahrgenommener *Schuld* zu unterscheiden und letztere als ein gleichzeitiges Kognizieren von 1. personaler Verantwortlichkeit und 2. wahrgenommener Schlechtigkeit (bzw. Illegitimität) des fraglichen Ereignisses zu definieren. Die wahrgenommene Schlechtigkeit kann zugleich durch Rechtfertigungsargumente beeinflusst werden (vgl. Kap. 2.1.5.2).

Abbildung 2.2-2: Shavers (1985) Modell der Zuschreibung von Verantwortlichkeit und Schuld



Auf die Verantwortlichkeitszuschreibung, die sich an den bekannten Kausalitätskriterien *objektive Kausalität*, *Vorhersehbarkeit*, *Absichtlichkeit*, *äußere Handlungsfreiheit* und *Kapazität* orientiert, folgt – vorausgesetzt, die zu beurteilende Person wird als verantwortlich wahrgenommen – eine Würdigung ggf. vorgetragener Rechtfertigungsargumente. Werden diese Ar-

gumente akzeptiert, reduziert sich die Schlechtigkeit bzw. Illegitimität des Ereignisses und also die erlebte Schuldhaftigkeit des Akteurs. Der Beurteilte wird als verantwortlich, nicht aber als schuldig und damit strafwürdig beurteilt.

Weiners (1993, 1995) Modell der Verantwortlichkeitszuschreibung

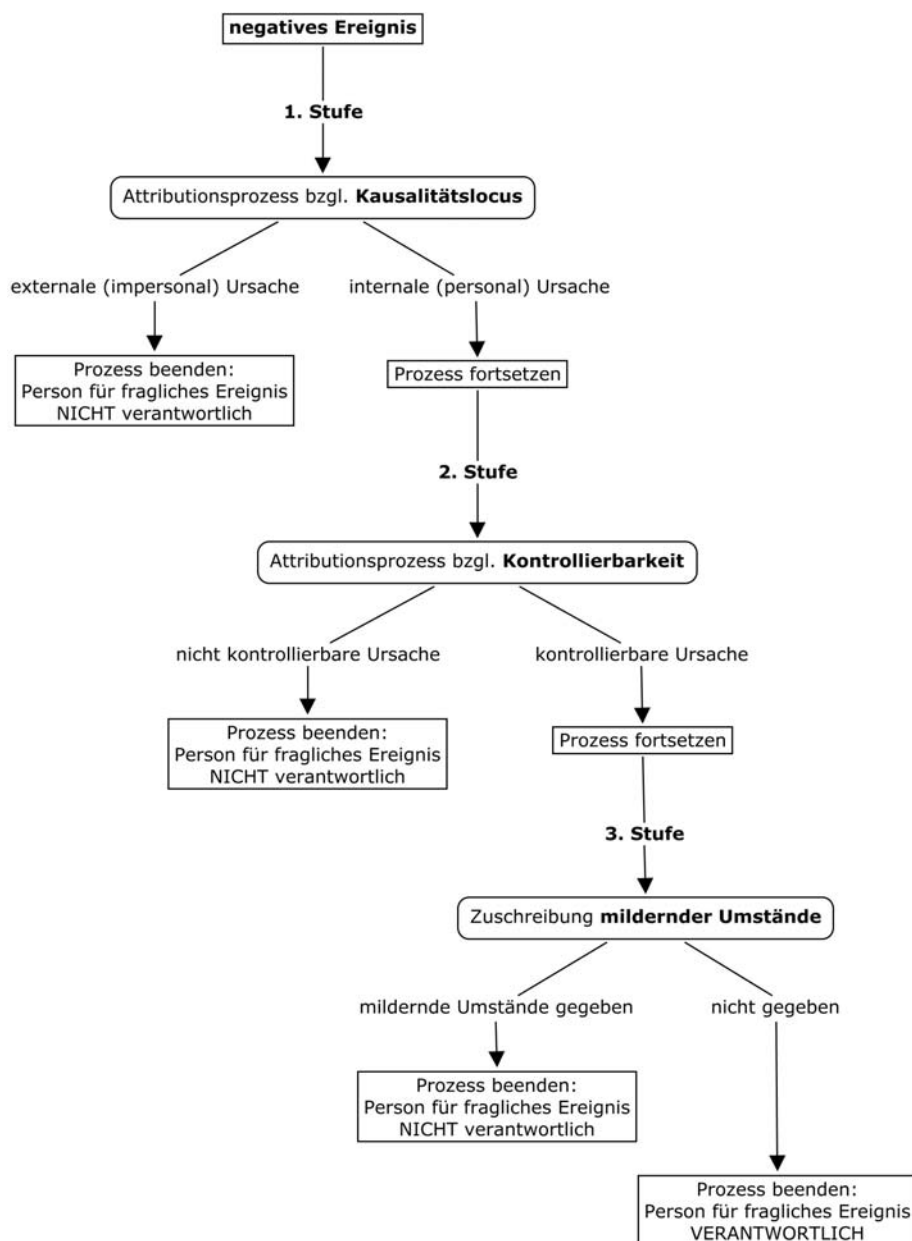
Weiner (1993, 1995), dessen Überlegungen sich an den Vorarbeiten Heiders (1958) und Shavers (1985) orientieren, postuliert ein dreistufiges Modell der Verantwortlichkeitsattribution. Hierbei würden nacheinander Urteile bezüglich des Kausalitätslocus (internal vs. external), der Kontrollierbarkeit (kontrollierbar vs. nicht kontrollierbar) und schließlich mildernder Umstände (vorliegend vs. nicht vorliegend) getroffen (vgl. Abbildung 2.2-3).

Hervorzuheben ist die *attributionale* Perspektive des Modell, die an Weiners Arbeiten zur attributionalen Motivationstheorie (1985, 1986) anknüpft: Von Interesse sind die affektiven und behavioralen Reaktionen, die durch den Zuschreibungsprozess ausgelöst werden. Der Zusammenhang zwischen Verantwortlichkeitszuschreibung und Verhaltensreaktionen werde durch zwei Affekte vermittelt: Ärger einerseits oder Sympathie und Mitleid andererseits (Weiner, 1995, pp. 14-21).

Ärger (vgl. auch Lemerise & Dodge, 2000) resultiere, wenn der *Beobachter selbst negativ betroffen* und folgende Zuschreibungssequenz gegeben sei: 1. internaler Kausalitätslocus → 2. Kontrollierbarkeit gegeben → 3. mildernde Umstände nicht gegeben → also: Wahrnehmung *personaler* Verantwortlichkeit. Das Ärgererleben habe zwei behaviorale Reaktionen zur Folge: Der Beobachter werde erstens versuchen, Distanz zwischen sich und die beurteilte Person zu bringen, um eigene Ressourcen zu schützen. Der Beobachter werde zweitens, wenn er zugleich die Rolle des Opfers inne habe, Vergeltung üben. Die Ärgerreaktion habe zugleich zwei Mitteilungsfunktionen. Sie kommuniziere eine moralische Verurteilung: Die beurteilte Person habe eine Vorschrift verletzt, und sie hätte sich *anders* verhalten *sollen*. Zweitens impliziere sie die Warnung, dass zukünftig verursachter Schaden vergolten werde.

Sympathie und Mitleid würden erzeugt, wenn *die beurteilte Person selbst* einen Schaden aus dem fraglichen Ereignis davontrage und der Zuschreibungsprozess zugleich ergebe, dass ein externaler *locus of causality* vorliege oder aber (bei wahrgenommener internaler Kausalität) eine nicht kontrollierbare Ursache. Die Stärke der Empfindung sei abhängig von der Enge der sozialen Beziehung zwischen der beurteilten und der urteilenden Person. Die Folge erlebten Mitleids: Unterstützung anbieten, Hilfe leisten.

Abbildung 2.2-3: Weiners (1995) Modell der Verantwortlichkeitszuschreibung



2.2.2.2. Integrative, normativ-kausal orientierte Modelle der Verantwortlichkeitszuschreibung

Ein lediglich kausal orientierter Ansatz der Verantwortlichkeitsattribution, so die im Folgenden diskutierten Autoren Hamilton (1978), Semin und Manstead (1983) sowie Schlenker und Kollegen (u. a. Schlenker et al., 1994; Schlenker, 1997), lasse den normativen Kontext außer Acht, der aber sozialen Ereignissen stets immanent sei. Die kognitive Sozialpsychologie vertrete ein *a*-soziales und deshalb unvollständiges Konzept der Verantwortlichkeit. Deshalb

schlugen die zitierten Autoren integrative Modelle der Verantwortlichkeitszuschreibung vor, in denen neben den kausalen zugleich auch normative Kriterien von Bedeutung sind.

Die Arbeiten von Hamilton (1978) sowie Semin und Manstead (1983)

Hamiltons (1978) Arbeit trägt den programmatischen Titel *Who is responsible? Toward a social psychology of responsibility attribution* (Hervorhebung i. O.). Sie will normative Überlegungen in die Sozialpsychologie der Verantwortlichkeitsattribution reintegrieren. Zu diesem Zweck wird das Konzept der *sozialen Rolle* in die Diskussion gebracht. Hamilton postuliert eine *roles-and-deeds conception of responsibility* (1978, p. 321). Dabei umfasse das (von Hart, 1968, übernommene) Rollenkonzept die normativen Erwartungen eines Verantwortlichkeitsbeurteilers, wie sich ein zu beurteilender Akteur in der fraglichen Situation hätte verhalten sollen (*oughts*). Die Frage, wie ein unerwünschtes Ereignis denn zustande gekommen sei, werde stets ergänzt durch die Frage, was im Zuge des unerwünschten Ereignisses denn hätte geschehen müssen.

Semin und Manstead (1983) greifen die Überlegungen Hamiltons auf und systematisieren diese. Ihre Explikation des Verantwortlichkeitskonzepts macht das postulierte Primat normativer Urteils- und Entscheidungsprozesse deutlich: „Responsibility then can be seen as referring to a series of rules which enable one to make inferences and judgments about the applicability or inapplicability of social sanctions” (Semin & Manstead, 1983, p. 147f).

Die soziale Funktion der Verantwortlichkeitsattribution bestehe darin, das gesellschaftliche Zusammenleben sozialer Akteure zu regeln, indem sie darüber entscheide, wer im Falle eines tadelnswerten Ereignisses zu haften habe und bestraft werden müsse. Ausschlaggebend sei die gesetzliche, moralische oder rollenspezifische Verpflichtung der Akteure, im Sinne einer bestimmten Vorgabe auf unerwünschte Ereignisse Einfluss zu nehmen bzw. diese zu vermeiden. Nach Semin und Manstead (1983) gehe der Verantwortlichkeitsattribution stets voraus, dass die Verletzung einer normativen Erwartung – genauer: ein Verstoß gegen die Verpflichtung, im Sinne einer Vorgabe zu handeln – beobachtet wurde.

Im Zuge der Verantwortlichkeitsattribution würden Kriterien, sog. *responsibility rules*, überprüft, die sich zwei unterschiedlichen Klassen zuordnen lassen:

1. Objektive Kriterien, sog. *connection rules*, betreffen die äußerlichen Randbedingungen des unerwünschten Ereignisses. Semin und Manstead postulieren drei Untergruppen dieser Kriterien: *causal responsibility*, *legal liability responsibility* und *role responsibility*

rules (diese Kriterien sind bereits ausführlich erörtert worden; vgl. die Kap. 2.2.1.1 und 2.2.1.2).

2. Subjektive Kriterien, sog. *capacity rules*, betreffen die mentale Verfassung des Akteurs zum Zeitpunkt des fraglichen Ereignisses. Sie verlangen eine Prüfung der Einsichts- und Steuerungsfähigkeit des Akteurs. Auf den besonderen Status dieser Kriterien wurde bereits hingewiesen (Kap. 2.2.1.2).

Das Triangelmodell personaler Verantwortlichkeit (u. a. Schlenker et al., 1994)

Das von Schlenker und Kollegen (Schlenker et al., 1994; Schlenker, 1997) entwickelte *Triangel- oder Dreieckmodell personaler Verantwortlichkeit (triangle model of personal responsibility)* soll beiden Facetten des Verantwortlichkeitsbegriffs – kausaler und normativer Verantwortlichkeit – gerecht werden. Denn Verantwortlichkeitszuschreibung beinhaltet stets ursachenorientierte und normative Urteilsprozesse.

Die Grundzüge des Modells sind schnell beschrieben (vgl. Abbildung 2.2-4): Es postuliert drei kognitive Elemente (Ereignis, Vorgabe, Identität). Zwischen diesen Elementen existieren drei Verbindungen. Letztere werden als personale Kontrolle, Vorgabenklarheit und personale Verpflichtung bezeichnet. Jede Verbindung ist Gegenstand einer separaten Bewertung. Eingeschätzt wird die Stärke derselben. Ein summarisches Verantwortlichkeitsurteil wird durch Kombination dieser Urteilsprozesse erzielt. Es folgt eine ausführliche Erörterung des Modells, welches ein wichtiges Referenzmodell für zwei der hier vorgelegten Untersuchungen darstellt.

Verfolgt ein Beobachter das Ziel, die Verantwortlichkeit einer Person für ein Ereignis einzuschätzen, das ihm erklärungsbedürftig erscheint, so wird er sich dabei auf drei Elemente beziehen:

1. *Ereignis (event)*: Zunächst auf das fragliche Ereignis selbst, dessen Salienz ihn fragen lässt, ob und inwieweit eine assoziierte Fokuspersion verantwortlich ist.
2. *Vorgaben (prescriptions)*: Ferner auf seine Vorstellung davon, was im Kontext des fraglichen Ereignisses hätte getan oder erreicht werden *sollen*. Organisatorische Vorschriften, rechtliche bzw. moralische Normen oder kulturelle Wert- und Erwartungshaltungen stellen mehr oder minder saliente Standards erwünschten Verhaltens dar. Auch Ziele (Zielvereinbarungen oder zugeschriebene Aufgaben) können als Vorgaben wahrgenommen werden. Vorgaben ermöglichen evaluative Soll-Ist-Vergleiche.
3. *Identität (identity)*: Schließlich auf solche Merkmale der Fokuspersion, Facetten ihrer

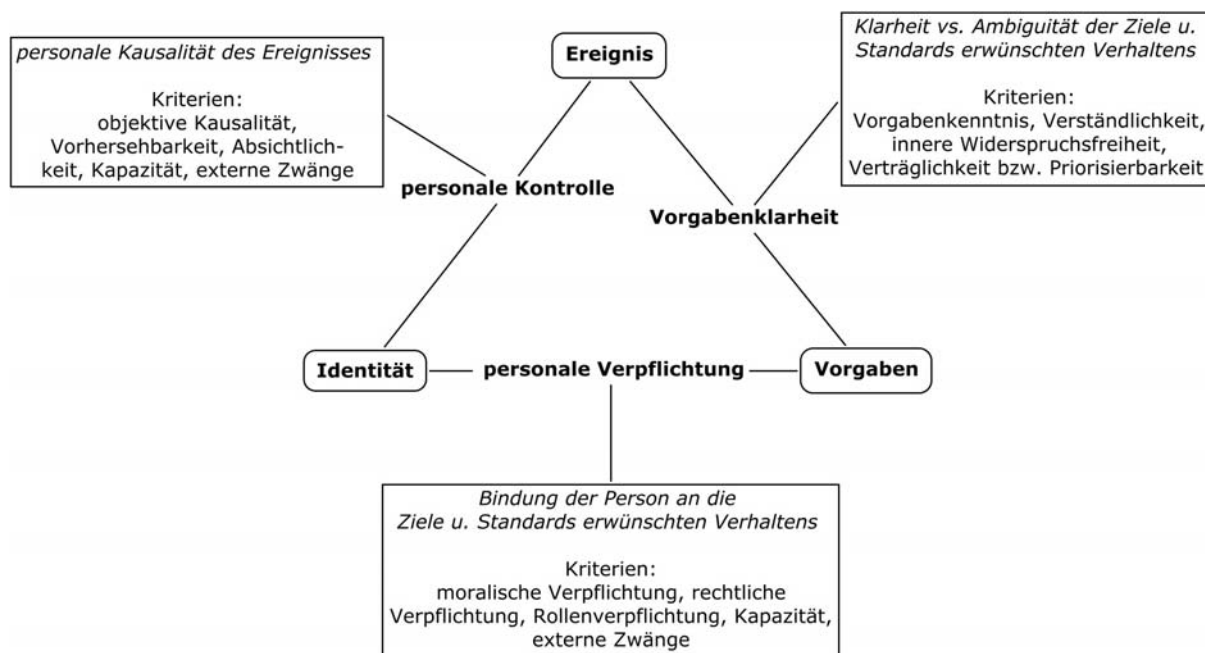
personalen und / oder sozialen Identität, die im Kontext des fraglichen Ereignisses von Bedeutung sind. Hier stehen saliente Überzeugungen und Werthaltungen, erklärte Ziele und Bestrebungen, relevante Leistungs- und Persönlichkeitsmerkmale (z. B. Einsichts- und Steuerungsfähigkeit, physische Leistungsfähigkeit) oder Rollen bzw. Funktionen innerhalb eines sozialen Systems (z. B. einer Organisation oder Arbeitsgruppe) im Fokus.

Zwischen den beschriebenen Elementen existieren drei Verbindungen (vgl. Abbildung 2.2-4):

1. *personale Kontrolle* (*personal control*; vgl. Schlenker et al., 2001): Die Verbindung zwischen Identität und Ereignis repräsentiert das wahrgenommene Ausmaß *personaler Kausalität oder Ereigniskontrolle*. Im Urteil des Beobachters erscheint diese Verbindung als besonders stark, wenn der Akteur das fragliche Ereignis absichtlich herbeigeführt hat. Die Verbindung ist schwach, wenn die Person gar nicht in der Lage war, auf das Ereignis bzw. seine Entstehung einzuwirken. Kriterien der personalen Kontrolle (vgl. auch Kap. 2.2.1.1): objektive Kausalität, Vorhersehbarkeit, Absichtlichkeit, Kapazität (kausal) und mildernde Umstände (kausal).
2. *personale Verpflichtetheit* (*personal obligation*; vgl. Schlenker et al., 2001): Die Verbindung zwischen Vorgabe(n) und Identität repräsentiert die wahrgenommene Stärke der *Bindung eines Akteurs an fragliche Ziele oder Standards erwünschten Verhaltens*. Diese Bindung ist stark, wenn die Person aufgrund ihrer Merkmale (aufgrund einer beruflichen Rolle oder organisatorischen Funktion beispielsweise) in besonderer Weise dazu verpflichtet ist, den Vorgaben zu entsprechen. Die Verbindung ist schwach, wenn Merkmale vorliegen, die den Akteur von der Pflicht befreien, den üblichen Vorgaben zu folgen. Kriterien der personalen Verpflichtetheit (vgl. auch Kap. 2.2.1.2): moralische Verpflichtung, rechtliche Verpflichtung, Rollenverpflichtung, Kapazität (normativ) und mildernde Umstände (normativ).
3. *Vorgabenklarheit* (*prescription clarity*; vgl. Schlenker et al., 2001): Die Verbindung zwischen Vorgabe(n) und Ereignis repräsentiert das wahrgenommene Ausmaß der *Klarheit vs. Ambiguität von Zielen und Standards erwünschten Verhaltens* im Kontext des fraglichen Ereignisses. Diese Verbindung ist stark, wenn das Ereignis klar und eindeutig in den Geltungsbereich einer klar und eindeutig definierten Vorschrift oder Zielsetzung fällt. Die Verbindung ist schwach, wenn entweder gar keine oder aber mehrere, jedoch einander widersprechende und schlecht zu priorisierende Vorschriften oder Zielsetzungen existieren. Kriterien der Vorgabenklarheit: Vorgabenkenntnis (die Ziele und Standards sind allseits bekannt), Verständlichkeit und innere Widerspruchsfreiheit (die Ziele und

Standards sind klar und eindeutig sowie allgemein verständlich formuliert),
Verträglichkeit bzw. Priorisierbarkeit (die Ziele und Standards konfliktieren nicht mit anderen Vorgaben; wo ein Vorgabenkonflikt existiert, lässt sich eine Rangfolge im Sinne der Wichtigkeit bilden).

Abbildung 2.2-4: Triangelmodell personaler Verantwortlichkeit (u. a. Schlenker, 1997)



Das erlebte Ausmaß personaler Verantwortlichkeit wird durch die Stärke der geschilderten Verbindungen determiniert:

„It is proposed that people are perceived to be responsible, by themselves and by others, to the extent that (a) a clear, well-defined set of prescriptions is seen as applicable to the event (prescription-event link), (b) the actor is perceived to be bound by the prescriptions by virtue of his or her identity (prescription-identity link), and (c) the actor is connected to the event, especially by virtue of appearing to have personal control over it (identity-event link)” (Schlenker, 1997, p. 243).

Je größer die erlebte Klarheit salienter Ziele und Standards erwünschten Verhaltens, je größer die wahrgenommene Bindung des Akteurs an diese Ziele und Standards und je größer das zugeschriebene Ausmaß personaler Ereigniskontrolle, desto größer die kognizierte Verantwortlichkeit insgesamt. Dabei gehen Schlenker und Kollegen (Schlenker et al., 1994; Schlenker, 1997) von einer *additiven Verknüpfung* der Einzelurteile (erlebter Stärken) aus.

Sie stützen diese Annahmen auf die Befunde einer experimentellen Untersuchung (Schlenker et al., 1994), in welche die Verbindungen – jeweils stark vs. schwach dichotomisiert; 2 x 2 x 2 between subjects-Design – als unabhängige Größen und die zugeschriebene Verantwortlichkeit als abhängige Variable eingingen (Studie 1). Die Befunde – drei Haupteffekte, keinerlei Interaktionseffekte erster oder zweiter Ordnung – zeigen zweierlei: Erstens, dass *sämtliche* Verbindungen (also Urteile zur personalen Kontrolle, zur Vorgabenklarheit und zur Verpflichtetheit) zur Verantwortlichkeitsattribution beitragen, und zweitens, dass deren Zusammenwirken ein *additives* ist. In einer zweiten Studie ließen Schlenker et al. (1994, Studie 2) ihre Versuchspersonen solche Entscheidungskriterien aus einer längeren Kriterienliste auswählen, die ihrer Meinung nach von Bedeutung seien, wenn es gelte, die Verantwortlichkeit einer Person zu beurteilen. Die Studienteilnehmer wählten signifikant häufiger solche Kriterien aus, die eine Information zur Stärke der drei Verbindungen *prescription clarity*, *personal obligation* und *personal control* liefern konnten. Das Modell lässt sich damit wie folgt zusammenfassen:

- Zuschriebene Verantwortlichkeit ist das Ergebnis *dreier Urteilsprozesse*, die die personale Kontrolle, die Vorgabenklarheit und die Verpflichtetheit der Person betreffen – sie resultiert nicht allein aus wahrgenommener Kausalität.
- Die wahrgenommene Verantwortlichkeit resultiert aus einer *additiven Verknüpfung* dieser Urteile.

Das Triangelmodell ist nicht nur ein Modell zur Verantwortlichkeitsattribution. Es stellt auch eine *motivationale Theorie des Handelns in Leistungskontexten* dar (Schlenker, 1997): In einer Aufgabensituation sei die Selbstregulation und Leistungsbereitschaft eines Akteurs abhängig von der erlebten Stärke der drei Verbindungen im Triangelmodell der Verantwortlichkeit (ferner von der Potenz der Elemente Ereignis, Vorgaben und Identität⁴):

„Personal responsibility engages the self system. It is proposed that when the linkages are strong, the actor’s determination to achieve relevant goals is increased. Determination refers to the resoluteness of purpose in which the actor is committed to the pre-

⁴ Für die urteilende Instanz besitzt jedes einzelne der drei Entitäten *Ereignis*, *Vorgaben* und *Identität* eine ganz bestimmte Wichtigkeit. Schlenker (1997; Schlenker et al., 1994) kennzeichnet die subjektive Relevanz der Elemente als *Potenz (potency)* derselben. Die *Potenz des Ereignisses* sei abhängig von der Stärke und Wichtigkeit positiver und negativer Konsequenzen desselben. Die *Potenz der Vorgaben* werde durch die soziale und kulturelle Wertschätzung der fraglichen Ziele und Standards erwünschten Verhaltens bedingt. Die *Potenz der Identität* schließlich beruhe auf der Relevanz des gerade salienten Merkmals für das Selbstkonzept der Person. In dem Maße wie die Potenz der Elemente steige, maximierten sich auch die personalen und sozialen, positiven oder negativen Konsequenzen, die für den Akteur aus einem Beurteilungsprozess resultieren.

scribed goals and is unwavering in their pursuit despite obstacles, distractions, and temptations. Determination usually will be associated with achievement” (Schlenker, 1997, p. 244).

Die motivationspsychologischen Implikationen des Triangelmodells sind Gegenstand zahlreicher Untersuchungen; sie stellen den gegenwärtig am intensivsten untersuchten Aspekt des Modells dar (u. a. Britt, 1999, 2003; Khazanovich & Schlenker, 2000; Christopher & Schlenker, 2005).

2.2.3. Zusammenfassung

Der common sense-Verantwortlichkeitsbegriff hat eine *kausale* und eine *normative* Bedeutungsebene. Zugleich ist Verantwortlichkeit das Resultat *kriterienbasierter* Zuschreibungsprozesse. Die referenzierten Kriterien lassen sich in kausale (u. a. objektive Kausalität, Vorhersehbarkeit, Absichtlichkeit) und normative (u. a. Vorgabenklarheit, moralische Verpflichtung, rechtliche Verpflichtung, Rollenverpflichtung) unterscheiden. Die normative Dimension des Verantwortlichkeitsbegriffs – sie betrifft die *Verpflichtung zur Kontrolle von Ereignissen* im Sinne wertgeschätzter Vorgaben – wird von den Verantwortlichkeitszuschreibungsmodellen der kognitiven Sozialpsychologie (Heider, 1958; Shaver, 1985; Weiner, 1995) vernachlässigt. Im *Triangelmodell* der Verantwortlichkeitszuschreibung (Schlenker, 1997) dagegen werden sowohl kausale als auch normative Kriterien berücksichtigt. Es führt die Verantwortlichkeitsattribution auf *drei separate Urteilsprozesse* zurück, die *additiv* zu einem summarischen Verantwortlichkeitsurteil integriert werden. Diese Urteilsprozesse betreffen die *Kontrollierbarkeit* des Ereignisses, die kontextuelle *Vorgabenklarheit* und die *Verpflichtung* der Person, den Vorgaben zu folgen.

2.3. Modelle der Entschuldungskommunikation

Entschuldungstaktiken verfolgen das Ziel, die wahrgenommene Verantwortlichkeit eines Akteurs zu minimieren, also den Prozess der Verantwortlichkeitszuschreibung auf Seiten eines Publikums zu beeinflussen. Eine Theorie der Entschuldungskommunikation muss sich deshalb auf Modelle der Verantwortlichkeitsattribution stützen.

Im Folgenden werden drei prominente Theorien des Sich-Entschuldens vorgestellt: das *reality negotiation*-Modell von Snyder und Higgins (1988, 1990), das attributionale Modell von Weiner (u. a. Weiner, 1995) und schließlich das Triangelmodell der Entschuldungskommunikation von Schlenker und Kollegen (u. a. Schlenker, 1997). Dabei soll auch herausgearbeitet werden, in welcher Art und Weise sich die beschriebenen Modelle auf den Prozess der Verantwortlichkeitszuschreibung beziehen.

2.3.1. Entschuldungskommunikation im *reality negotiation* process: das Modell von Snyder und Higgins

Für Snyder und Higgins (1988, 1990) besteht der wesentliche Zweck des Sich-Entschuldens darin, ein positives Selbstbild aufrechtzuerhalten. Sie bezeichnen die generalisierte Überzeugung, gut und erfolgreich zu sein („Ich bin integer, gutwillig, effektiv etc.“), als *basic theory of self*. Letztere werde durch Fehlverhalten und Misserfolge bedroht – und durch Entschuldungsargumente aufrechterhalten. Letztlich sei Entschuldungskommunikation den grundlegenden Bedürfnissen verpflichtet,

- die eigene Person positiv zu bewerten und von anderen positiv bewertet zu werden (*maintenance of a positive image and self-esteem*; vgl. auch Kanning, 2000) und
- subjektiv bedeutsame Ereignisse als kontrollierbar zu erleben (*maintenance of a sense of control*; vgl. auch Frey & Jonas, 2002).

Im Interesse dieser Bedürfnisse seien Menschen bestrebt, unerwünschte Ereignisse selbstbild- bzw. selbstwertdienlich zu erklären. Hier setzt das von Snyder und Higgins (1988, 1990) als *reality negotiation process* bezeichnete Konzept an: „Reality negotiation is the motivated process of responding to feedback about oneself so as to sustain the person’s basic theory of self“ (Snyder & Higgins, 1990, p. 210). Sie sprechen von *reality negotiation*, um den diskursiven Aspekt sozialer Wirklichkeitskonstruktion hervorzuheben (vgl. auch Gergen,

2002), der eine selbstwertdienliche Interpretation und Bewertung unerwünschter Ereignisse erst ermögliche. Entschuldungskommunikation, so Snyder und Higgins, sei ein wichtiges Instrument im Zuge des *reality negotiation process*.

Ihr Ziel bestehe darin, sich selbst und Interaktionspartner von einer selbstwertdienlichen Interpretation unerwünschter Ereignisse zu überzeugen. Entschuldung sei „the motivated process of shifting causal attributions for negative personal outcomes from sources that are relatively more central to the person’s sense of self to sources that are relatively less central, thereby resulting in perceived benefits to the person’s image and sense of control” (Snyder & Higgins, 1988, p. 23f). Im Zuge einer Entschuldung würden negative Ereignisse durch vorteilhafte – d. h. selbstwertdienliche und kognizierte Kontrolle aufrechterhaltende – Kausalattributionen erklärt. Wo sich eine externale Ursache nicht vorschieben lasse (wo ein schlechtes Arbeitsergebnis beispielsweise nicht überzeugend auf widrige Umstände attribuiert werden könne), werde eine internale kommuniziert, die aber den existenziellen Kern der Selbsttheorie intakt lasse (so werde das schlechte Arbeitsergebnis dann beispielsweise auf fehlende Anstrengung, nicht aber auf mangelhafte Fähigkeiten zurückgeführt).

Snyder und Higgins’ (1988, 1990) Interesse gilt vornehmlich den *intrapsychischen* Effekten der Entschuldungskommunikation. Sehr ausführlich erörtern sie die *positiven* Auswirkungen des Sich-Entschuldens auf das Selbstwertgefühl, das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit, ferner die Leistungsfähigkeit des Senders (vgl. Kap. 2.4.1).

2.3.2. Das attributionale Modell der Entschuldungskommunikation von Weiner

Für Weiner (1992, 1995; Weiner, Amirkhan, Folkes & Verette, 1987; Weiner et al., 1991) sind Entschuldungskommunikationen stets Täuschungsversuche. Ihr Ziel bestehe darin, die wahrgenommene personale Verantwortlichkeit für unerwünschte Ereignisse durch geeignete Kausalerklärungen zu reduzieren („accounts – that is, explanations of or stat[e]ments about the causes of behavior”; Weiner, 1995, p. 218) und somit auf die Reaktionen eines Interaktionspartners oder Publikums Einfluss zu nehmen. Dafür werde eine tatsächlich wahre Ursache absichtlich durch eine unwahre ersetzt: „[E]xcuses as defined here are untrue, tactical communications (knowing lies), given primarily to deny responsibility for a social transgression” (Weiner, 1995, p. 222).

Das unmittelbare Ziel des Sich-Entschuldens – die Reduzierung der wahrgenommenen Verantwortlichkeit – sei instrumentell im Sinne mindestens dreier Ziele zweiter Ordnung; sie würden durch das Auswechseln kommunizierter Ursachen entlang der Kausaldimensionen a.

Kausalitätslocus, b. Kontrollierbarkeit und c. Stabilität erreicht (Weiner et al., 1991). Darin nimmt das beschriebene Modell auf Weiners Arbeiten zur attributionalen Motivationstheorie (1985, 1986) Bezug. Dort wird postuliert, dass mit den Strukturmerkmalen einer Kausalerklärung (internal vs. external, kontrollierbar vs. nicht kontrollierbar, stabil vs. variabel) ganz bestimmte affektive und kognitive Reaktionen verbunden seien, die in ihrer Kombination ein bestimmtes Ausmaß motivierten Verhaltens determinieren. Im Folgenden die angesprochenen Wirkungsmechanismen des Sich-Entschuldens:

1. *Gesichtswahrung (face management)*: Angenommen, das Fehlverhalten eines Akteurs impliziere eine Herabsetzung oder Zurückweisung des Interaktionspartners. In diesem Zusammenhang bestünde der Zweck einer Entschuldung darin, eine Kränkung des Partners zu vermeiden. Dafür werde eine *wahre internale* Ursache durch eine *unwahre externale* Ursache ersetzt (Beispiel: einem Bekannten, der ausdrücklich um Unterstützung bittet, nicht zur Hand gehen wollen → „Ich habe die Aufgabe, einen sehr wichtigen Kunden meiner Firma zu treffen, und kann deshalb nicht helfen“).
2. *Minimierung von Ärger*: Angenommen, durch das Fehlverhalten eines Akteurs wäre ein Interaktionspartner zu Schaden gekommen (hätte Nachteile in Kauf zu nehmen). In diesem Zusammenhang bestünde der Zweck einer Entschuldung darin, die Verärgerung des Partners zu minimieren bzw. auf andere Personen oder Bedingungen umzuleiten. Dies geschehe, indem eine *wahre kontrollierbare* Ursache durch eine *unwahre nicht kontrollierbare* Ursache ersetzt werde (Beispiel: ein wichtiges Projekt wird nicht rechtzeitig zum Abschluss gebracht → „Ich bin tagelang sehr krank gewesen und konnte in dieser Zeit beim besten Willen nichts für das Projekt tun“).
3. *Aufrechterhalten positiver Erwartungen*: Angenommen, das Fehlverhalten eines Akteurs sei geeignet, den Interaktionspartner an dessen Fähigkeiten zweifeln zu lassen. In diesem Zusammenhang bestünde der Zweck einer Entschuldung darin, den Partner darin zu versichern, dass sich das unerwünschte Verhalten nicht wiederholen werde. Dafür werde eine *wahre zeitlich stabile* Ursache durch eine *unwahre zeitlich variable* Ursache ersetzt (Beispiel: durch eine wichtige Prüfung fallen → „Ich war unkonzentriert, habe mich nicht angestrengt“).

Empirisch wird das Modell durch mehrere Studien gestützt (Weiner et al., 1987, 1991; vgl. auch Weiner, 1992, 1995), in denen die Untersuchungsteilnehmer gebeten wurden, eine kürzlich erlebte Situation zu schildern, in der sie ein Entschuldungsargument verwendet, d. h. absichtlich eine wahre Ursache durch eine falsche ersetzten hatten. Tabelle 2.3-1 fasst die

Ergebnisse dieser Studien zusammen: Gilt es, Fehlverhalten und Misserfolge zu erklären, so neigen Menschen dazu, internale und als kontrollierbar wahrgenommene Ursachen zu verheimlichen und stattdessen externale, nicht kontrollierbare und zeitlich instabile Ursachen zu präsentieren. Die bei Weitem am häufigsten verschwiegene, wahre Erklärung ist die des *absichtlichen* Fehlverhaltens (in diese Kategorie fallen, je nach Studie, 70%, 53% und 60% der berichteten wahren Ursachen für Vergehen und Misserfolge), gefolgt von Ursachen, die sich der Kategorie *Vergessen / Nachlässigkeit* zuordnen lassen (12%, 28% und 34%).

Es ließ sich ferner zeigen (Weiner et al., 1991; vgl. auch Folkes, 1982), dass die formulierten Entschuldungen – unabhängig vom primär verfolgten Entschuldungsziel (Kränkung vermeiden, Ärger minimieren, positive Erwartungen stabilisieren) – fast immer derselben Struktur entsprechen: Die kommunizierte Ursache ist *external* – *nicht kontrollierbar* – *nicht stabil*. Offenbar existiere, so die Autoren, ein *generelles Schema der guten Entschuldung*. Unter Handlungsdruck mache ein solches Schema, weil es allen Zielen gleichermaßen diene, schnelle und stets effektive Reaktionen möglich.

Tabelle 2.3-1: Kausale Struktur von Ursachen, die im Prozess der Entschuldungskommunikation zurückgehalten bzw. kommuniziert werden – prozentuale Häufigkeiten

<i>Kausaldimension</i>		<i>zurückgehaltene, wahre Ursachen</i>			<i>kommunizierte, falsche Ursachen</i>		
Kausalitätslocus	<i>internal</i>	94% ^a	97% ^b	92% ^c			
	<i>external</i>				77%	81%	68%
Kontrollierbarkeit	<i>kontrollierbar</i>	94%	98%	90%			
	<i>nicht kontrollierbar</i>				94%	85%	90%
Stabilität	<i>zeitlich stabil</i>	48%	47%	8%			
	<i>zeitlich variabel</i>				90%	85%	98%

Anmerkungen. ^aDaten aus Weiner et al. (1991), Studie 1; ^bDaten aus Weiner et al. (1991), Studie 2; ^cDaten aus Weiner et al. (1987).

2.3.3. Das Triangelmodell der Entschuldungskommunikation von Schlenker und Kollegen

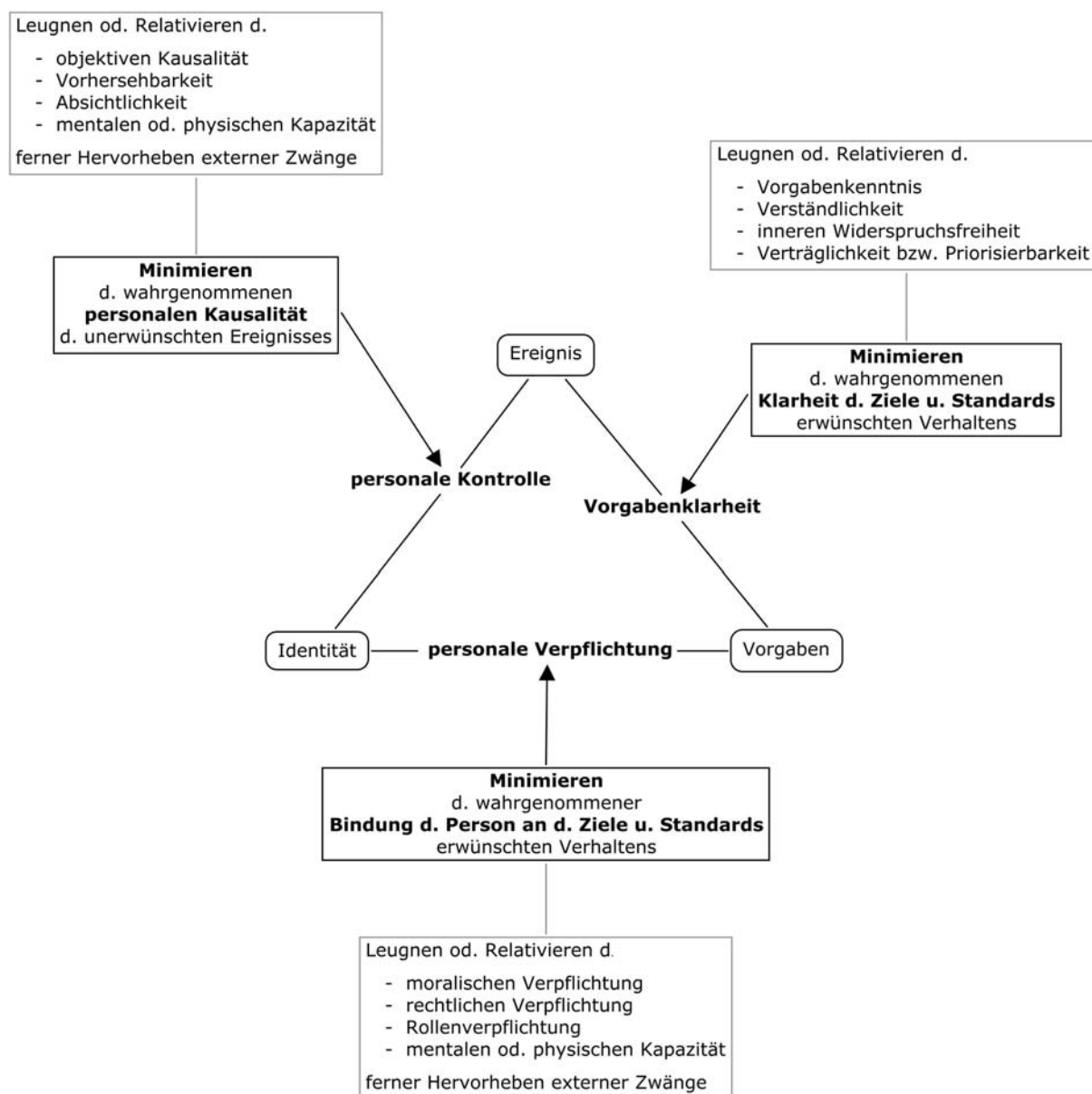
Das *Triangelmodell* der Entschuldungskommunikation (u. a. Schlenker, 1997; Schlenker et al., 2001) basiert auf dem in Kap. 2.2.2.2 beschriebenen Verantwortlichkeitszuschreibungsmodell gleichen Namens. Im Sinne dieses Modells hätte ein Akteur die Verbindungen zwischen den kognitiven Elementen Ereignis, Identität und Vorgabe – also die *personale Kontrolle*, die *Vorgabenklarheit* und / oder die *personale Verpflichtung* – zu minimieren, um eine Reduzierung der wahrgenommenen Verantwortlichkeit zu erzielen:

„Excuses are accounts that attempt to change perceptions of the strengths of the linkages [i.e., personal control, prescription clarity, personal obligation], making them seem weaker than they otherwise might“ (Schlenker, 1997, p. 279).

Bei Snyder und Higgins (1988, 1990) sowie Weiner (1992, 1995) bleibt das Konzept der Entschuldungskommunikation auf Mitteilungen beschränkt, die die wahrgenommene *kausale* Verantwortlichkeit zu minimieren versuchen. So spricht Weiner von „explanations of or stat[e]ments about the *causes* of behavior“ (1995, p. 218; eigene Hervorhebung). Zugleich beschreibt er die typische Form eines Entschuldungsarguments als external, nicht kontrollierbar und zeitlich variabel. Snyder und Higgins sprechen von „shifting *causal* attributions“, um den Prozess des Sich-Entschuldens zu kennzeichnen (1988, p. 23; eigene Hervorhebung).

Dagegen hebt das Modell von Schlenker und Kollegen die Möglichkeit hervor, mittels Entschuldungskommunikation auch die Wahrnehmung *normativer* Verantwortlichkeitsaspekte zu beeinflussen: Wer die negativen Konsequenzen unerwünschter Ereignisse zu minimieren wünsche, könne ebenso die wahrgenommene Vorgabenklarheit oder die personale Verpflichtung zu relativieren versuchen. Abbildung 2.3-1 skizziert die unterschiedlichen Möglichkeiten, durch Entschuldungskommunikationen auf die Verantwortlichkeitszuschreibung eines Empfängers Einfluss zu nehmen.

Abbildung 2.3-1: Das Triangelmodell der Entschuldungskommunikation (u. a. Schlenker, 1997)



Hier liegt ein Verständnis von Entschuldungskommunikationen vor, das sich explizit an den sozialen und d. h. *normativen* Entstehensbedingungen defensiven Impression Managements orientiert (vgl. Schlenker et al., 1994, p. 637): Die erlebte Notwendigkeit, Rechenschaft abzulegen, beruht auf der Empfindung, den normativen Erwartungen (Vorschriften, Werhaltungen, Zielsetzungen, Leistungserwartungen etc.) eines Interaktionspartners oder Publikums entsprechen zu müssen (aus ganz unterschiedlichen Gründen: weil man sich dessen Wertschätzung wünscht, weil man sich Vorteile erhofft, weil man Strafe vermeiden will etc.). Würde eine solche Verpflichtung nicht empfunden, gäbe es den aversiven Spannungszustand nicht, der im Falle eines Fehlverhaltens oder Misserfolgs das Kommunizieren von Entschul-

dungsargumenten motiviert. Kausale Verantwortlichkeit ist erst dann problematisch, wenn das fragliche Ereignis zugleich gegen Standards erwünschten Verhaltens verstößt (es darf auch dann erst als *unerwünscht* oder *tadelnswert* bezeichnet werden). Zugleich sei daran erinnert, dass die kausale Verantwortlichkeit keine notwendige Bedingung für Sanktionen ist: Man kann für das Fehlverhalten anderer zur Verantwortung gezogen und bestraft werden, ohne im kausalen Sinne verantwortlich zu sein (*stellvertretende Verantwortlichkeit*).

Entscheidend ist also die empfundene normative Verantwortlichkeit. Der Beobachter eines Fehlverhaltens oder Misserfolgs wird dazu veranlasst, eine Erklärung zu fordern, weil ihm der *Verstoß gegen normativ Erwartetes* bemerkenswert und erklärungsbedürftig erscheint. Erst die Antizipation oder Wahrnehmung eines normativ motivierten Vorwurfs bzw. normativ begründeter negativer Sanktionen führt zur Produktion von Entschuldungsargumenten. Darin besteht der entscheidende Unterschied zwischen einer Kausalerklärung und einer Rechenschaftskommunikation. Hierzu Scott und Lyman (1968): „[We] should at this point distinguish accounts from the related phenomenon of ‘explanations’. The latter refers to statements about events where untoward action is not an issue and does not have critical implications for a relationship” (p. 47).

Zugleich lässt sich aber mithilfe des Triangelmodells auch vorhersagen, dass Menschen, *obwohl* sich ihr Verhalten an den *normativen* Erwartungen eines Publikums orientiert, mit größerer Wahrscheinlichkeit Rechenschaftsargumente zur personalen Kontrollierbarkeit – zur *kausalen* Verantwortlichkeit also – denn Argumente zur Vorgabenklarheit oder zur personalen Verpflichtung kommunizieren werden, wenn es gilt, die Verantwortlichkeit für unerwünschte Ereignisse zu minimieren. Schlenker und Kollegen (1994; Schlenker, 1997) argumentieren wie folgt: Je stärker die Verbindung zweier kognitiver Elemente, desto stärker die Ausprägung dreier Phänomene:

- *evaluative Generalisierung (evaluative generalization)*: Die Bewertung des ersten Elements wird auf das zweite, assoziierte Element übertragen (eine zentrale Proposition der Balance-Theorie von Heider, 1958).
- *korrespondierende Kategorisierung (correspondent categorization)*: Die miteinander assoziierten Elemente werden gleichsinnig interpretiert und kategorisiert, d. h. die salienten Merkmale des ersten Elements werden auch dem zweiten zugeschrieben. Zugleich aktiviert die Kognition des ersten Elements ein Erinnern des zweiten.
- *korrespondierende Reaktionen* (bzw. Sanktionierung; *correspondent sanctioning*): Evoziert das erste Element eine bestimmte Handlungstendenz (etwa den Wunsch nach einer positiven oder negativen Sanktion), so kann die fragliche Reaktion auf das zweite, assozi-

ierte Element übertragen bzw. ausgerichtet werden.

Angewendet auf die spezielle Konstellation des Triangelmodells: Je stärker die Verbindung zwischen den kognitiven Elementen *Person* und *Ereignis* (*identity-event link*; Schlenker, 1997), je stärker also die wahrgenommene personale Kontrollierbarkeit des tadelnswerten Ereignisses durch die Person,

- desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass sich die negative Bewertung des Ereignisses auf den Akteur überträgt;
- desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass die Interpretation des Ereignisses eine korrespondierende Einschätzung des Akteurs zur Folge hat (z. B. „Diese Arbeit, an der auch A. beteiligt war, ist schlampig erledigt worden.“ → „A. ist ein unzuverlässiger Typ.“);
- desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass sich die durch das tadelnswerte Ereignis provozierte Tendenz, erlittenen Schaden zu vergelten, auf den irgendwie beteiligten Akteur richten wird.

Schlenker (1997) fasst zusammen: „When people are responsible they can be categorized, evaluated, and sanctioned in relation to the relevant event. The event thereby has implications for the actor’s private self-image, personal outcomes (e.g., pride, self-esteem, shame, guilt, self-reward or self-punishment), public identity, and interpersonal outcomes (e.g., approval, respect, material rewards and punishments)” (p. 265). Deshalb hätten Menschen ein starkes Interesse, im Erleben anderer mit positiven, *nicht aber mit negativen* Ereignissen assoziiert zu sein (Cialdinis Arbeiten zum *indirekten* Impression Management basieren auf dieser grundlegenden Annahme; vgl. etwa Cialdini, 1989; Cialdini et al., 1990).

Mit Blick auf die Architektur des Triangelmodells, lässt sich jetzt postulieren: Gilt es, die Verbindung zwischen Person und Ereignis zu lösen, um die soeben beschriebenen Konsequenzen zu vermeiden, so muss die personale Kontrollierbarkeit des Ereignisses geleugnet oder vermindert werden – und deshalb sollten Entschuldungsargumente zur Ereigniskontrolle häufiger Verwendung finden als Entschuldungsargumente zur Vorgabenklarheit oder zur personalen Verpflichtung, den Vorgaben zu folgen.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass das Triangelmodell nicht nur eine Theorie der Entschuldungskommunikation darstellt, sondern viel breiter als eine *generelle Theorie der Rechenschaftskommunikation* fungieren kann. Leider ist die von Schlenker (1997) lediglich anskizzierte Idee bisher nicht weiter ausgeführt worden. Eine Rechenschaftserklärung, so

lautet diese Idee, kann

- entweder – Ziel der Entschuldungstaktiken – die *erlebte Stärke der Verbindungen* (personale Kontrolle, Vorgabenklarheit, personale Verpflichtung) zu minimieren versuchen oder aber
- die *erlebte Potenz der Elemente* (Ereignis, Identität, Vorgaben; vgl. Fußnote 4) günstig zu beeinflussen versuchen.

Letzteres sei Aufgabe einer eigenen Gruppe von Rechenschaftstaktiken – der *Rechtfertigungsargumente*. Mithilfe einer Rechtfertigung ließe sich a. die Schlechtigkeit des Ereignisses minimieren (z. B. „Es ist doch gar kein Schaden entstanden“), b. die Identität der Person aufwerten (z. B. „Als Verkäufer habe ich keine gute Figur gemacht. Ich bin aber ein sehr guter Projektmanager“) und schließlich c. die Bedeutsamkeit verletzter Standards erwünschten Verhaltens relativieren (z. B. „Ich halte Rauchverbote generell für Unsinn“). Schlenker (1997):

„Accounts are aimed at altering perceptions of the two vital ingredients that determine the impact of an event on an actor: (a) the potency of the triangle elements, and (b) the strenghts of the triangle linkages, that is, the actor’s responsibility. Justifications are accounts that attempt to change perceptions of the triangle elements to make them appear, from the actor’s perspective, more beneficial (or less detrimental) than they otherwise might. Excuses are accounts that attempt to change perceptions of the strenghts of the linkages, making them seem weaker than they otherwise might” (p. 279).

2.3.4. Zusammenfassung

Die Entstehensbedingungen und Wirkungsmechanismen des Sich-Entschuldens sind Gegenstand dreier Theorien der Entschuldungskommunikation. Die Modelle von Snyder und Higgins sowie Weiner und Kollegen reduzieren das Konzept auf Prozesse vorteilhafter *Kausalattributionen*. Dagegen berücksichtigt das Triangelmodell von Schlenker und Kollegen zugleich auch den normativen Kontext sozialen Verhaltens. Erst die empfundene Verpflichtung, Standards erwünschten Verhaltens zu entsprechen, das Erleben *normativer* Verantwortlichkeit also, führe im Falle negativer Ereignisse zur Formulierung von Entschuldungsargumenten. Wer die Verantwortlichkeit für unerwünschte Ereignisse minimieren will, kann versuchen, die wahrgenommene *Kontrollierbarkeit*, aber auch die wahrgenommene *Vorgaben-*

klarheit und / oder die personale *Verpflichtetheit* zu reduzieren.

2.4. Effekte von Entschuldungskommunikation

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stehen die *Effekte* verantwortlichkeitsbasierter Rechenschaftserklärungen, nämlich deren Auswirkungen auf die Urteilsprozesse von Entscheidern in Einstellungsinterviews. Im Folgenden wird über Forschungsbefunde zur Wirkung der Entschuldungskommunikationen berichtet. Die Effekte verantwortlichkeitsbasierter Eingeständnisse sind Gegenstand eines eigenen Kapitels (2.5).

Kurz werden zuerst die *intrapersonalen* Effekte des Sich-Entschuldens dargestellt (Snyder & Higgins' Interesse galt wesentlich den intrapsychischen Effekten des *excuse-making*). Anschließend werden die *interpersonalen* Effekte in ereignis- und persönlichkeits- bzw. imagebezogene Wirkungen untergliedert. Es folgt eine ausführliche Darstellung der *persönlichkeitsorientierten* Effekte des Sich-Entschuldens. Ihnen gilt das vornehmliche Interesse der vorliegenden Arbeit.

2.4.1. Intrapersonale Effekte von Entschuldungskommunikation

Snyder und Higgins (1988) fassen ihre Literaturübersicht zu den *intrapersonalen* Effekten der Entschuldungskommunikation wie folgt zusammen: „The evidence reviewed suggests that excuses have beneficial affective, performance, and health consequences“ (p. 29; eine Zusammenfassung gleichen Tenors liefern Schlenker et al., 2001). Entschuldungen hätten positive Auswirkungen auf das Selbstwerterleben und die *state*-Affektivität ihres Senders nach Misserfolgen und tadelswerten Ereignissen. Sie reduzierten Ängstlichkeit und Depressivität und förderten das Wohlbefinden sowie auch die physische Gesundheit der Person. Ferner sei Entschuldungskommunikation geeignet, die Aufgabenorientierung und also die Arbeitsleistung eines Akteurs zu steigern.

Für Snyder und Higgins (1988) sind Entschuldungstaktiken (vgl. Kap. 2.3.1) stets selbstwertdienliche Kausalattributionen. Folglich ist der größte Teil der zitierten Arbeiten dem Bereich attributionaler Forschung zuzuordnen, die sich bekanntlich den Effekten kausaler Attributionsprozesse widmet. Es folgt eine kurze Zusammenfassung zentraler Befunde:

Akute Effekte bezüglich Selbstwert und Affekterleben. Diverse Untersuchungen (z.B. McFarland & Ross, 1982) zeigen, dass Versuchspersonen, die ihren Misserfolg in einer Leis-

tungsaufgabe external attribuieren können (z. B. auf hohe Aufgabenschwierigkeit), bessere Werte bezüglich Selbstwert und Affekterleben berichten als solche, die gezwungen sind, ihr Versagen internal zu erklären (z. B. durch mangelnde Fähigkeiten). Ferner erzielten Versuchsteilnehmer, denen in Misserfolgssituationen die Gelegenheit eingeräumt wird, sog. *projection excuses* zu kommunizieren, geringere Angst- und zugleich höhere Selbstwertratings (Bennett & Holmes, 1975; Burish & Houston, 1979). Implizit beinhalten *projection excuses* („Anderen ist es ebenso ergangen wie mir“) eine Attribution des Misserfolgs auf situative Bedingungen.

Akute Effekte bezüglich Aufgabenorientierung und Arbeitsleistung. Menschen erzielen bessere Arbeitsergebnisse bzw. Leistungen, wenn sie die Gelegenheit erhalten, (eventuelle) Misserfolge (prospektiv) external, variabel und spezifisch zu attribuieren (Brodt & Zimbardo, 1981; Deppe & Harackiewicz, 1996; Leary, 1986; Mikulincer & Marshand, 1991; Sanna & Mark, 1995). Steht eine selbstwertdienliche Misserfolgserklärung zur Verfügung, wird die Person ihre Aufmerksamkeit nicht mehr darauf richten müssen, einer Gesichtsverletzung vorzubeugen bzw. diese zu verarbeiten; sie kann sich ganz auf die zu bewältigende Aufgabe konzentrieren – und so eine bessere Leistung erzielen, welche ihrerseits die erlebte Selbstwirksamkeit und Kontrolle der Person positiv beeinflussen wird.

Längerfristige Effekte bezüglich Depressivität, Wohlbefinden, Gesundheit. Zahlreiche einschlägige Befunde gehen auf Forschungsarbeiten zum reformulierten Modell der erlernten Hilflosigkeit (Abramson, Seligman & Teasdale, 1978) zurück. Relativ zu Individuen mit internal-stabil-gobalem Attributionsmuster (prototypisch depressiv) zeigen Individuen mit external-variabel-spezifischem Attributionsmuster (prototypisches *excuse-making*) ein geringeres Ausmaß an Depressivität, ein größeres Wohlbefinden sowie eine bessere physische Gesundheit nach negativen Ereignissen (z.B. Metalsky, Abramson, Seligman, Semmel & Peterson, 1982; Peterson, Luborsky & Seligman, 1983; Rothwell & Williams, 1983).⁵

⁵ Unterstützt werden die von Snyder und Higgins (1988) zusammengetragenen Befunde durch Taylor und Browns (1988, 1994) Arbeiten zur protektiven Wirkung *positiver selbstbezoglicher Illusionen* (man mag die Tendenz, Misserfolge in der von Snyder & Higgins beschriebenen Art und Weise zu externalisieren im Sinne einer positiven selbstbezüglichen Illusion interpretieren). Unrealistisch positive Selbstbewertungen, ein überhöhtes Ausmaß kognizierter Kontrolle und eine unrealistisch positive Zukunftserwartung (unrealistischer Optimismus) führten zu größerer Adaptivität, besserem Wohlbefinden, mehr Anstrengungsintensität und -persistenz in Leistungssituationen sowie insgesamt mehr Lebenserfolg.

2.4.2. Interpersonale Effekte von Entschuldungskommunikation

2.4.2.1. Unterscheidung ereignisbezogene vs. persönlichkeitsbezogene Effekte

Braaten, Cody und DeTienne (1993) schlagen vor, zwei Ebenen oder Perspektiven zu unterscheiden, wenn es gilt, die *interpersonalen* Effekte von Rechenschaftskommunikation zu analysieren.

Die erste fragt nach den kurzfristigen, *ereignisbezogenen Effekten* von Rechenschaftserklärungen. Braaten et al. (1993) bezeichnen diesen Analyseansatz als *remedial viewpoint*: Inwiefern beeinflussen defensive Taktiken die Wahrnehmung und Bewertung des unerwünschten Ereignisses, seiner Schlechtigkeit und der Verantwortlichkeit eines beteiligten Akteurs? Welchen Einfluss haben sie auf die interaktionale Dynamik der Rechenschaftsepisode? Wie müssen Rechenschaftserklärungen formuliert sein, um akzeptiert zu werden und ereignisspezifisch effektiv zu wirken – im Sinne einer Minimierung wahrgenommener Schlechtigkeit und erlebter Verantwortlichkeit sowie einer Reduzierung des Risikos, bestraft zu werden und mit anderen in Konflikt zu geraten? „The remedial view focuses attention on whether an account is an effective remedy for a specific, single, alleged offense” (Braaten et al., 1993, p. 220).

Der zweite Ansatz fragt nach den längerfristig relevanten, *persönlichkeitsbezogenen oder Image-Effekten* von Rechenschaftskommunikation: Welchen Einfluss haben Rechenschaftserklärungen auf die wahrgenommene Identität und die Reputation ihres Senders? Wie wirkt sich dieser Einfluss längerfristig auf seine Beziehungen zu wichtigen Interaktionspartnern aus? So wurden die Untersuchungsteilnehmer in einer Studie von Riordan, Marlin und Kellog (1983) darum gebeten, nicht nur Aspekte der Verantwortlichkeit (*remediale Effekte*) zu bewerten, sondern auch die *Liebenswürdigkeit, Gutwilligkeit und Anständigkeit* der Person und ferner die Wahrscheinlichkeit einzuschätzen, dass sich ein *ähnliches Verhalten in Zukunft* wiederholen werde (*Image-Effekte*). Braaten et al. (1993) bezeichnen diesen Analyseansatz als *impression management viewpoint*. „The impression management function of account making emphasizes the role that accounts play in creating and maintaining the account-giver’s image” (Braaten et al., 1993, p. 220).

Die Forschung habe sich bisher, so argumentieren Braaten et al. (1993), auf die remedialen Effekte von Rechenschaftserklärungen konzentriert und die Image-Effekte weitgehend vernachlässigt. Forschungsleitend sei vornehmlich die Frage gewesen, welche Taktiken die wahrgenommene Schlechtigkeit des unerwünschten Ereignisses und die erlebte Verantwort-

lichkeit des Akteurs zu minimieren in der Lage wären. „Most of the recent studies on accounts emphasize the remedial function they serve and de-emphasize the long-term consequences their use has on public image” (Braaten et al., 1993, p. 220).

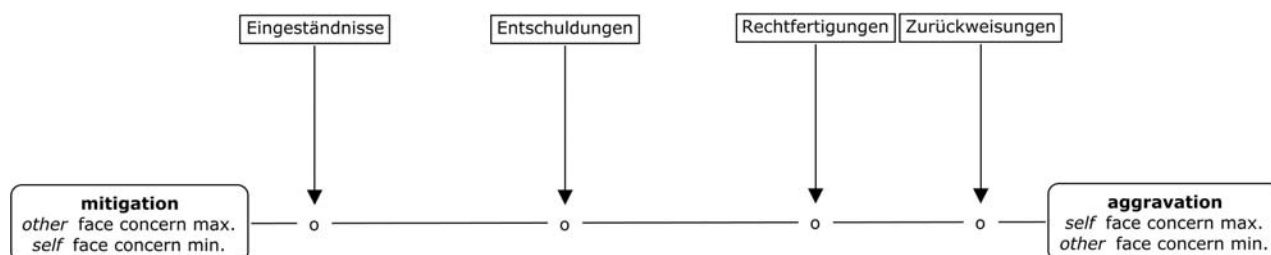
2.4.2.2. Ereignisbezogene Effekte

Es ist unmöglich, die Fülle der Arbeiten zur *ereignisbezogenen interpersonalen* Wirksamkeit von Entschuldungskommunikationen umfassend darzustellen und zu bewerten. Eine breit angelegte Sekundäranalyse ist bisher nicht publiziert worden.⁶ Im Folgenden sei aber das zentrale forschungsleitende Modell vorgestellt. Es geht auf die Arbeiten von McLaughlin und Cody zurück (Cody & McLaughlin, 1985; McLaughlin, Cody & O’Hair, 1983; McLaughlin, Cody & Rosenstein, 1983) und firmiert gelegentlich als *face management approach* (vgl. die Forschungsübersicht von Cody & McLaughlin, 1990).

Rechenschaftskommunikationen sind in unterschiedlichem Maße von sog. *social face concerns* getragen, d. h. von der Sorge, einerseits dem Interaktionspartner Wertschätzung entgegen zu bringen (*other face concern*) und andererseits ein positives Selbstbild der eigenen Person zu bewahren (*self face concern*). Die beiden Anliegen sind – dies ist die zentrale Idee des Ansatzes – negativ interdependent: Je mehr es dem Sender einer Rechenschaftserklärung darum geht, das eigene Selbstbild zu schützen, desto weniger wird es gelingen, das positive Selbstbild des Empfängers zu bestätigen (und umgekehrt). Folglich steht der Sender einer Rechenschaftserklärung vor dem Dilemma, sich dafür entscheiden zu müssen, wie stark er die Motive *self face concern* und *other face concern* berücksichtigen will.

⁶ Shaw, Wild und Colquitt (2003) haben – gestützt auf ein gerechtigkeits-theoretisches Modell von Folger und Cropanzano (1998, 2001) – eine Metaanalyse (54 unabhängige Stichproben) vorgelegt, die sich mit den Effekten von Rechenschaftserklärungen im organisationalen Kontext auseinandersetzt. Dabei geht es um die Auswirkungen von Entschuldungs- und Rechtfertigungstaktiken – präsentiert nach prekären Managemententscheidungen – auf die von Seiten betroffener Mitarbeiter erlebte Gerechtigkeit, ihre Kooperationsbereitschaft, ihr Rückzugsverhalten und eventuelle Vergeltungsaktionen. Es zeigen sich deutliche positive Effekte des Kommunizierens von Rechenschaftserklärungen insgesamt. Zugleich haben Entschuldungstaktiken positivere Reaktionen zur Folge als kommunizierte Rechtfertigungen.

Abbildung 2.4-1: Mitigation-Aggravation-Kontinuum



Diese Anliegen markieren die Extreme eines theoretischen Kontinuums, das als *mitigation-aggravation continuum* bezeichnet wird. Sämtliche Rechenschaftserklärungen, so die Vertreter dieses Ansatzes, lassen sich auf dem gedachten Kontinuum lokalisieren, wobei die in Kap. 2.1.5 beschriebenen Formen der Rechenschaftskommunikation typischerweise wie folgt verortet seien (vgl. Abbildung 2.4-1).

Eingeständnisse tendierten stark gegen *mitigation* (*other face concern* maximal, *self face concern* minimal). Der Sender anerkenne die Schlechtigkeit des unerwünschten Ereignisses und seine eigene Verantwortlichkeit. Im Falle einer Entschuldigung könne er sogar eine Bitte um Verzeihung, ein Kompensationsangebot etc. kommunizieren. Er würdige die Interessen des Gegenübers; mit großer Wahrscheinlichkeit jedoch werde er selbst diese Geste als permissiv und demütigend erleben. *Entschuldungstaktiken* hielten in etwa die Mitte zwischen *mitigation* und *aggravation*. Der Sender anerkenne die Schlechtigkeit des Ereignisses, relativiere aber zugleich seine Verantwortlichkeit bezüglich desselben – eine Geste, die den *face concerns* beider Akteure (Sender und Empfänger) Rechnung trage. *Rechtfertigungstaktiken* tendierten stärker gegen *aggravation*. Denn eine Rechtfertigung, so die Vertreter des beschriebenen Ansatzes, relativiere die Position des Gegenübers, indem sie die Schlechtigkeit des unerwünschten Ereignisses und damit implizit seine Sicht der Dinge bestreite. *Zurückweisungstaktiken* seien maximal selbstwertdienlich, aber zugleich maximal gesichtsverletzend für den Interaktionspartner, indem sie nämlich dessen Interessen vollständig negierten.

Jene Forschungsarbeiten (vgl. die Übersicht von Cody & McLaughlin, 1990; Schönbach, 1990), die sich auf die beschriebenen Konstrukte beziehen, beschreiben ein Phänomen, das als *affektive Reziprozität in Rechenschaftsepisoden* (vgl. Kap. 2.1.6) diskutiert wird: Die Interaktionsphasen Vorwurf – Rechenschaftserklärung – Bewertung sind affektiv reziprok oder positiv interdependent, insofern sie sich hinsichtlich ihrer Verortung auf dem mitigation-aggravation-Kontinuum entsprechen. D. h.:

Die freundlich formulierte Bitte, ein unerwünschtes Ereignis zu erklären, habe eine Rechenschaftserklärung zur Folge, die ebenfalls freundlich ausfalle (eine Entschuldigung oder eine wertschätzend verfasste Entschuldigung). Letztere wiederum evoziere eine freundliche Würdigung von Seiten des Rechenschaftsempfängers. Andersherum: Ein barsch formulierter Vorwurf provoziere eine negativ eskalierte Rechenschaftsreaktion (eine Rechtfertigung, mit wenig Gefühl für das Anliegen des Gegenübers formuliert, oder eine Zurückweisung desselben), die ihrerseits eine Zurückweisung durch den Interaktionspartner (*rejecting of account*) zur Folge habe. Die zeitlich vorangehende Aktion des Interaktionspartners A beschränke die Reaktionsfreiheit des Interaktionspartners B – typisches Phänomen eines *interactional constraints*.

2.4.2.3. Persönlichkeitsbezogene oder imageorientierte Effekte

Während der ereignisbezogene Forschungsansatz die Wahrnehmung und Bewertung des unerwünschten Ereignissen und die interaktionale Dynamik der Rechenschaftsepisode betrachtet, richtet sich das Interesse des *persönlichkeits- oder imageorientierten Ansatzes* (Impression Management-Perspektive) auf das Wahrgenommen- und Bewertetwerden des Senders und auf die längerfristigen Auswirkungen der Rechenschaftskommunikation auf die Sender-Empfänger-Beziehung.

Der Ansatz von Braaten, Cody und DeTienne (1993)

Wie erwähnt, geht obige Unterscheidung der *remedialen vs. Impression Management-Effekte* auf Braaten et al. (1993, Studie 2) zurück. Die Leitfrage ihrer Untersuchung war folgende: Welchen Einfluss haben unterschiedliche Rechenschaftserklärungen auf relevante Aspekte wahrgenommener Identität?⁷ Den Versuchsteilnehmern wurde eine im beruflichen Kontext angesiedelte Rechenschaftsepisode präsentiert (ein Buchhalter wird von einem Kollegen zur Rede gestellt, nachdem ihm zuvor ein Rechenfehler unterlaufen war; er antwortet mit einer Rechenschaftserklärung). Dabei wurden insgesamt neun Statements präsentiert, die sich im

⁷ Selbstverständlich sind die durch Rechenschaftskommunikationen erzeugten Persönlichkeitswahrnehmungen hier nicht zum ersten Mal Gegenstand einer Untersuchung (vgl. z. B. Riordan et al., 1983). So baten beispielsweise auch Orbuch, Harvey, Russell und Sorenson (1992) ihre Versuchsteilnehmer darum, Merkmalseinschätzungen vorzunehmen (z. B. *moral, kind, respectable, selfish, mature, trustworthy*), nachdem eine zu beurteilende Fokusperson von der Beendigung einer romantischen Beziehung berichtet hatte. Unabhängige Variablen: Hinweise des Erzählers auf seine Treue während der jetzt beendeten Partnerschaft (treu vs. untreu) sowie Hinweise auf das Ausmaß seines Leidens an Beziehungsproblemen (starkes vs. schwaches Leid).

Rahmen einer inhaltsanalytischen Vorstudie (Braaten et al., 1993, Studie 1) als diejenigen erwiesen hatten, die im Zuge von Rechenschaftsepisoden in organisationalen Settings sehr häufig verwendet werden. Jeder Versuchsteilnehmer erhielt eine und nur eine der insgesamt neun Rechenschaftserklärungen (unabhängige Variable *account type*, 9-stufig; *between subjects*):

A. Eingeständnisse / Entschuldigungen

1. Schuldeingeständnis mit Kompensationsangebot (*compensation apology*)
2. kurzes und bündiges Schuldeingeständnis (*perfunctory apology*)

B. Entschuldungen

3. Berufung auf widrige Umstände (*appeal to accident*)
4. Abstreiten des Vorsatzes (*denial of intent*)

C. Rechtfertigungen

5. Minimierung des Schadens (*minimize harm*)
6. Berufung auf höhere Ziele (*higher involvement*)

D. Zurückweisungen

7. Leugnen des Fehlverhaltens (*deny offense*)
8. Abstreiten der Autorität des Anklägers (*challenge authority*)
9. rationales Argumentieren (*logical proof*)

Anschließend wurden folgende Einschätzungen erhoben: Zunächst die wahrgenommene Glaubhaftigkeit der Rechenschaft und die kognizierte Schuldhaftigkeit des Akteurs; sie repräsentieren die *remediale Perspektive*. Um die Auswirkungen der Rechenschaftserklärungen auf die wahrgenommene Identität des Akteurs zu messen (*Impression Management-Perspektive*), wurden die Versuchsteilnehmer gebeten, die Liebenswürdigkeit, Integrität, Kompetenz, Gefährlichkeit und Hilflosigkeit des Akteurs einzuschätzen (die Auswahl dieser Dimensionen orientierte sich an Jones und Pittmans, 1982, attributionaler Taxonomie der Selbstdarstellungstaktiken: *ingratiation, exemplification, self-promotion, intimidation* und *supplication*; vgl. Tabelle 2.1-1).

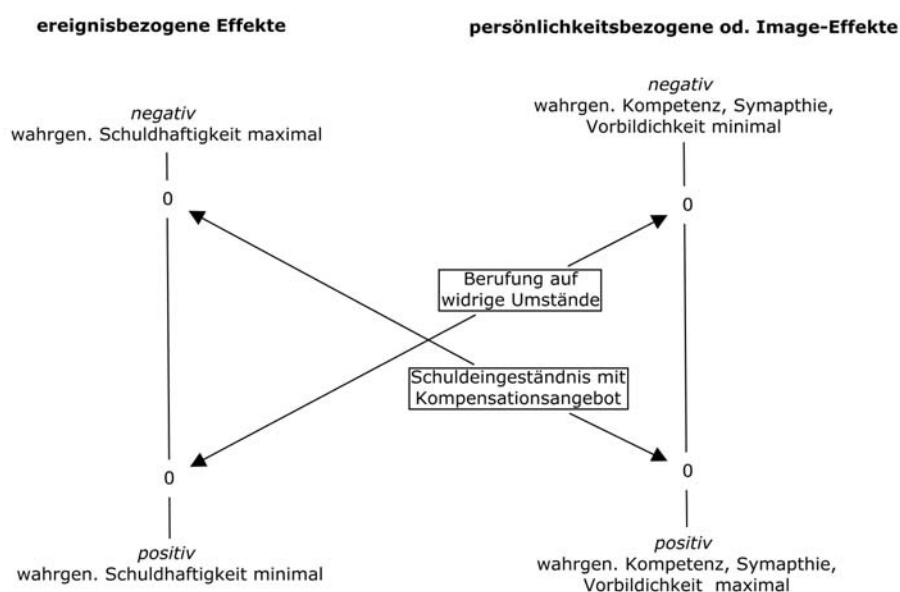
Auf allen abhängigen Variablen wurden signifikante Unterschiede nachgewiesen. Das *Schuldeingeständnis mit Kompensationsangebot (compensation apology)* – eine Taktik, die die wahrgenommene Verantwortlichkeit des Akteurs notwendig maximieren muss – erwies sich dabei als diejenige Taktik, die am stärksten geeignet war, Sympathie sowie positive Urteile bezüglich wahrgenommener Vorbildlichkeit und Kompetenz zu erzeugen. Das Entschuldungsargument *appeal to accident* konnte zwar die wahrgenommene Schuldhaftigkeit des

Akteurs am stärksten reduzieren – zugleich jedoch hatte es die schlechteste Bewertung auf der Urteilsdimension *wahrgenommene Hilfslosigkeit* und die zweitschlechteste auf der Dimension *wahrgenommene Kompetenz* zur Folge. Das Fazit der Autoren:

„Our results suggest that there is a trade-off between short-term benefits (or costs) [i. e. remedial effects] and long-term benefits (or costs) [i. e. impression management effects] when individuals use accounts“ (Braaten et al., 1993, p. 246).

Dieser Zusammenhang sei in Abbildung 2.4-2 veranschaulicht. Rechenschaftserklärungen, die ereignisbezogen erfolgreich sind, führen imagebezogen eher zu negativen Konsequenzen. So wird, wer sich auf widrige Zufälle beruft, zwar als weniger verantwortlich, zugleich aber auch als weniger kompetent und engagiert wahrgenommen. Sein Fortkommen in der organisationalen Hierarchie mag sich dadurch erschweren, so Braaten und Kollegen. Andererseits können Rechenschaftserklärungen, die ereignisbezogen negative Konsequenzen haben, d. h. zu hoher wahrgenommener Verantwortlichkeit und Schuldhaftigkeit führen, imageorientiert positiv wirken. Wer ein Schuldeingeständnis mit Kompensationsangebot präsentiert, wenn es gilt, eigenes Fehlverhalten zu erklären, wird als sympathisch, vorbildlich und kompetent erlebt. Dies wiederum mag in beruflichen Interaktionsbeziehungen langfristig von Nutzen sein. Zusammengefasst: Zwischen den kurzfristigen ereignisbezogenen Erträgen und den längerfristigen persönlichkeits- oder imageorientierten Erträgen besteht ein *negatives Interdependenzverhältnis*.

Abbildung 2.4-2: Veranschaulichung des von Braaten et al. (1993) postulierten Trade-offs der Rechenschaftseffekte



Der Ansatz von Schlenker, Pontari und Christopher (2001)

Die Arbeit von Braaten und Kollegen (1993), insbesondere aber die darin formulierte *Trade-off*-Hypothese, ist wenig beachtet worden. Erst Schlenker und Kollegen (Schlenker et al., 2001; Pontari et al., 2002) stellen die Ambivalenz der auf unterschiedlichen Ebenen betrachteten Effekte von Rechenschaftskommunikation erneut in den Mittelpunkt eines Forschungsansatzes (ohne sich auf Braaten et al. zu beziehen). Sie kontrastieren die positiven (vorwiegend intrapersonalen) Wirkungen der Entschuldungskommunikation mit den – so die Autoren – bisher vernachlässigten Negativeffekten derselben. Dabei lautet die grundlegende These: *Entschuldungstaktiken beeinträchtigen die wahrgenommene Identität ihres Senders, insbesondere die Zuschreibung von Integrität, Wirksamkeit und Gutwilligkeit.* Dieser Ansatz wird nachfolgend ausführlich dargestellt – denn für die Studien A und B der vorliegenden Arbeit ist er von großer Bedeutung.

Das Wohlergehen einer Organisation, einer Arbeitsgruppe, einer Familie etc. beruhe, so Schlenker und Kollegen, auf koordinierten Interaktionsprozessen ihrer Mitglieder. Es sei deshalb von der *Zuverlässigkeit* dieser Mitglieder abhängig. „Social well-being is dependent on people being able to count on one another, to do what they say they will do, to be what they claim to be, and to follow the prescriptions for conduct that exist in the group. ... People therefore are expected to be *reliable*, and this quality is highly valued in all social groups” (Schlenker et al., 2001, p. 21, Hervorhebung i. O.).

Was aber bedeutet *zuverlässig sein*? Wer zuverlässig ist, handelt vorhersagbar und im Sinne der Regeln oder Verabredungen. Das Triangelmodell personaler Verantwortlichkeit (vgl. Kap. 2.2.3.3) ermöglicht eine theoriebasierte Explikation des Begriffs: Eine Person wird im Kontext spezifischer Ereignisse oder Aufgaben als *zuverlässig* erlebt, wenn sicher ist,

1. dass sie die ereignis- oder aufgabenspezifischen Vorgaben (Handlungsanweisungen, Vorschriften, Ziele etc.) *verstanden* hat,
2. dass sie bereit ist, den Vorgaben zu folgen, d. h. sich diesen *verpflichtet* fühlt, und
3. dass sie die Ereignisse bzw. Aufgaben kognitiv und behavioral zu bewältigen, d. h. zu steuern und zu *kontrollieren* vermag.

Die wahrgenommene ereignis- oder *aufgabenspezifische* Zuverlässigkeit eines Akteurs ist also eine Funktion der glaubhaft kommunizierten bzw. erlebten Vorgabenklarheit, Verpflichtetheit und Kontrollierbarkeit. Die Überzeugung, dass eine Person *generell* zuverlässig sei,

resultiere dann aus dem wiederholten Erleben zuverlässigen Handelns dieser Person in diversen Bewährungssituationen.

Schlenker et al. (2001) kennzeichnen die *generelle* Zuverlässigkeit einer Person auch als *character*. Im Gegensatz zum eher deskriptiven Persönlichkeitsbegriff ist der Begriff des *Charakters* normativ bzw. emphatisch konnotiert. In seiner analytischen Arbeit *On character* führt John Wilson aus, dass wir unsere Interaktionspartner als *charakterfest* (charakterstark) beschreiben, sofern sie sich als *selbstkontrolliert* und einfühlsam bzw. *empathisch* erweisen:

„[T]o have a good character means at least two things: empathy and self-control. Empathy refers to a willingness to take importantly into account the rights, needs, and feelings of others. Self-control refers to a willingness to take importantly into account the more distant consequences of present actions; to be in short somewhat future oriented rather than wholly present oriented“ (Wilson, 1995, p. 5).

Ergänzend sei auf die sehr ähnlichen Überlegungen Richard Sennetts (1998) hingewiesen, zitiert in deutscher Übersetzung:

„In der Geistesgeschichte bis zurück in die Antike gibt es kaum einen Zweifel an der Bedeutung des Wortes Charakter: es ist der ethische Wert, den wir unseren eigenen Entscheidungen und unseren Beziehungen zu anderen zumessen. ... Charakter drückt sich durch *Treue und gegenseitige Verpflichtung* aus oder durch die *Verfolgung langfristiger Ziele* und den *Aufschub von Befriedigung um zukünftiger Zwecke willen*. Aus der wirren Vielfalt von Empfindungen, mit der wir alle uns jederzeit herumzuschlagen haben, wählen wir einige aus und versuchen sie aufrechtzuerhalten. Diese nachhaltigen Züge werden zum Charakter, es sind die Merkmale, die wir an uns selbst schätzen und für die wir den Beifall und die Zuwendung der anderen suchen“ (Sennett, 2002, S. 11f; eigene Hervorhebungen).

Schlenker et al. (2001) knüpfen an Wilsons Überlegungen an; sie unterscheiden drei Aspekte oder Dimensionen des Charakters, d. h. *erlebter Charakterstärke*:

1. *Integrität* oder *Vertrauenswürdigkeit (integrity)*: Integre Personen werden als ehrlich, aufrichtig und pflichtbewusst beschrieben („truthful, sincere, and follows through on promises and duties“; Schlenker et al., 2001, p. 21). Integrität sei hier als die Bereitschaft definiert, Versprechungen einzuhalten, Normen und Regeln zu achten, Verpflichtungen anzuerkennen, ehrlich zu sein.

2. *Effektivität* oder *Wirksamkeit* (*effectualness*): Effektive oder wirksame Personen werden als selbstkontrolliert, zielorientiert, leistungsmotiviert und kompetent beschrieben („exercises self-control, works toward and achieves desirable goals“; p. 21). Effektivität sei hier als die Bereitschaft definiert, sich anspruchsvolle Ziele zu setzen und diese konsequent und ausdauernd zu verfolgen, und als die Fähigkeit, Bedürfnisse und äußere Ereignisse zu kontrollieren, die der Zielerreichung im Wege stehen.
3. *Gutwilligkeit* (*goodwill*): Gutwillige Personen werden als freundlich, empathisch, altruistisch und kooperativ beschrieben („being committed to a *greater good* that transcends self instead of being self-absorbed ... being able to take into account the impact of one’s actions on others in ways that demonstrate consideration for others“; p. 21, Hervorhebung i. O.). Gutwilligkeit sei hier als die Bereitschaft definiert, soziale Beziehungen harmonisch zu gestalten, auf andere Rücksicht zu nehmen, andere zu unterstützen, eigene Bedürfnisse und Interessen einem gemeinsamen Ziel unterzuordnen.

Der von Wilson (1995) postulierte Aspekt der Selbstkontrolle ist in den Konzepten Integrität (Respektieren der normativen Erwartungen) und Effektivität (kompetentes und zielgerichtetes Problemlösen) repräsentiert, Wilsons Empathiebegriff im Konzept der Gutwilligkeit (Sensibilität für die Bedürfnisse und Interessen anderer; Schlenker et al., 2001).

Entschuldigungstaktiken, so Schlenker et al. (2001; Pontari et al., 2002), können die wahrgenommene Zuverlässigkeit des Senders, das Urteil also, dass er charakterstark – d. h. integer, wirksam und gutwillig – sei, beeinträchtigen. Wer Entschuldigungen unangemessen oder falsch kommuniziert, könne Interaktionspartnern als unaufrichtig und pflichtvergessen, schwach und inkompetent, egoistisch und rücksichtslos erscheinen:

„... by undermining personal responsibility and accountability, excuses can shed undesirable light on the excuse maker’s character. By character, we mean that people are perceived to have three qualities: *integrity*, or being trustworthy; *effectualness*, or being able to control events in ways that accomplish reasonable goals; and being motivated by *good will* toward others (e. g., mutual benefit), and not just selfish preoccupation Excuses run the risk of undermining all three qualities. They can make people seem *deceitful*, *ineffectual*, and *self-absorbed*“ (Pontari et al., 2002, p. 501, Hervorhebung i. O.).

Dabei gehen Schlenker et al. (2001) von Wirkungszusammenhängen zwischen Entschuldigungskommunikation und wahrgenommener Integrität, Wirksamkeit bzw. Gutwilligkeit aus,

wie sie im Folgenden erörtert werden.

Wahrgenommene Integrität vs. Falschheit

Der Sender einer Entschuldung mag den Eindruck erwecken, unehrlich und manipulativ zu sein, sobald die Glaubhaftigkeit seiner Darstellung in Frage steht. Dann ist die Gefahr groß, dass sich die Zweifelhaftigkeit der Erklärung auf die Person des Erklärenden generalisiert. Die wahrgenommene Glaubhaftigkeit einer Entschuldung wird u. a. durch folgende Aspekte beeinträchtigt (Schlenker et al., 2001):

- Der Sender erscheint unsicher und nervös (er zögert, stottert etc.).
- Seine Schilderungen sind in sich widersprüchlich.
- Der Empfänger besitzt Informationen aus anderer Quelle, die der Erklärung des Senders widersprechen.
- Die kommunizierten Ursachen stimmen nicht mit den üblichen bzw. üblicherweise präsentierten Entstehungsbedingungen des fraglichen Ereignisses überein. Hiermit ist das Problem der *Normativität (normativeness)*; Riordan et al., 1983) von Rechenschaftserklärungen angesprochen.

Baron (1988) konnte einen signifikanten Zusammenhang nachweisen zwischen der erlebten Aufrichtigkeit eines Konfliktgegners und der persönlichkeitsbezogenen Bewertung desselben durch Verhandlungspartner. Ähnliche Befunde werden von Ohbuchi und Sato (1993) sowie Wallis und Kleinke (1995) berichtet. Bies, Shapiro und Cummings (1988) konnten zeigen, dass Manager, deren Erklärung einer prekären Entscheidung als unaufrichtig wahrgenommen wurde, negativere Einstellungen sowie ein stärkeres Beschwerdeverhalten als solche provozierten, deren Erklärung als aufrichtig und authentisch erlebt wurde. Pontari et al. (2002) zeigen, dass Individuen schlechtere Integritätsurteile erhalten, wenn der Wahrheitsgehalt ihrer Entschuldungsargumente nicht durch validierende Informationen aus dritter Quelle bestätigt wird. Ferris und Mitarbeiter (u. a. Ferris et al., 2005; vgl. auch Maschler, 2006) kennzeichnen die *wahrgenommene Aufrichtigkeit (apparent sincerity)* als einen Schlüsselaspekt mikropolitisch-er Fertigkeit (*political skill*; vgl. Ferris, Hochwarter, Douglas, Blass, Kolodinsky & Treadway, 2002, zur Bedeutung mikropolitischer Fertigkeiten im Rahmen sozialer Einflussprozesse). „The interesting thing about political skill is that if you have it, you appear not to have it ... the way you can tell a master of political skill is ›You can't. That's their genius ... Truly skillful execution is usually perceived as genuine, authentic, straightforward behavior.“

(Ferris, Davidson & Perrewé, 2005, p. 3).

Schlenker et al. (2001) fassen die Befunde zur erörterten Problematik wahrgenommener Integrität vs. Falschheit wie folgt zusammen: „Regardless of the specific outcome of the excuse, ... they are vulnerable of creating an image of deceit, lessening the likelihood of the excuse-maker's being trusted or relied on in the future“ (p. 22).

Wahrgenommene Effektivität vs. Inkompetenz

Der Sender einer Entschuldung läuft Gefahr, von anderen als leistungsschwach und inkompetent gesehen zu werden, wenn er die wahrgenommene Vorgabenklarheit und / oder die wahrgenommene personale Kontrollierbarkeit zu minimieren versucht (Pontari et al., 2002; Schlenker et al., 2001).

Wer erklärt, von den Vorschriften, Zielen, Anforderungen etc. nichts gewusst oder letztere nicht verstanden zu haben, mag den Eindruck erwecken, entweder unaufmerksam und desinteressiert oder aber dumm zu sein. Dieser Eindruck wird sich insbesondere dann einstellen, wenn der Rechenschaftsempfänger normativ erwartet, dass der Sender genügend Anforderungswissen und Commitment hätte besitzen müssen, um die Vorgaben klar und deutlich vor Augen zu haben. Wer sich für eine schlechte Prüfungsnote mit der Begründung entschuldigt, die Prüfungsthemen und -anforderungen nicht gekannt zu haben, darf nicht ohne Weiteres auf das Verständnis seines Gesprächspartners zählen – schließlich hätte er den Prüfer, dessen Mitarbeiter oder seine Kommilitonen nach den Prüfungsinhalten fragen können.

Wer die Kontrollierbarkeit eines Fehlschlags zu reduzieren versucht, indem er zu Bedenken gibt, dass die Aufgabe zu schwer gewesen sei (nach Weiner, 1985, 1986, *die* prototypische externale, zeitlich stabile Ursache für Misserfolge), beschreibt sich implizit als schwach und überfordert (Weiner, 1995). In jedem Fall hätte er den Gesprächspartner davon zu überzeugen, dass die fragliche Aufgabe tatsächlich außerordentlich schwierig war.

Wer auf die Fehlleistungen anderer oder auf Schwierigkeiten in der Kooperationsbeziehung deutet, wenn es gilt, unerwünschte Ereignisse zu erklären, mag den Eindruck erwecken, allzusehr von anderen abhängig oder aber nicht in der Lage zu sein, sich effektiv mit Kooperationspartnern abzustimmen. In jedem Fall wird er nicht den Eindruck erwecken, ein kompetenter Problemlöser zu sein.

Der Eindruck von Inkompetenz wird umso stärker sein, wie der Empfänger der Entschuldung normativ erwartet, dass der Sender die Kenntnisse und Fertigkeiten eigentlich be-

sitzen müsse, die man im Zuge der Bewährungssituation hätte aktivieren müssen. Der Eindruck von Schwäche und Inkompetenz wird sich ferner auch dann verstärken, wenn die Person keinerlei Versuche unternimmt, die Kontrollierbarkeit ähnlicher Bewährungssituationen für die Zukunft sicherzustellen durch Maßnahmen, die der eigenen Kompetenzentwicklung dienen sollen. Pontari et al. (2002) sprechen hierbei von *corrective actions*. Sie zeigen, dass Individuen, die sich nach Eintritt eines unerwünschten Ereignisses um Korrekturen bemühen, bessere Wirksamkeitswerte (aber auch bessere Integritäts- und Gutwilligkeitsurteile) erzielen.

Wahrgenommene Gutwilligkeit vs. Egozentrismus

Der Sender einer Entschuldung mag den Eindruck erwecken, egozentrisch, narzisstisch und arrogant zu sein, wenn er seine Verpflichtung, einer bestimmten Vorgabe zu folgen, zu minimieren versucht. Denn ein Beobachter wird u. U. folgende Schlüsse ziehen: Der Akteur glaubt sich einer Pflicht, Aufgabe, Spielregel etc. entbunden, die für alle anderen zu gelten habe – er wähnt sich in einer Sonderrolle, reklamiert eine Sonderbehandlung. Möglicherweise nimmt er dabei etwas in Anspruch, das, würde es *von allen* in Anspruch genommen, die Gemeinschaft (Gesellschaft, Gruppe, Organisation etc.) um ihre Funktionsfähigkeit brächte. In jedem Fall bleibt es dem Empfänger der Entschuldung überlassen, die Legitimität des Anspruchs zu beurteilen. Dessen Reaktion wird von der Attraktivität des Senders, vom Schweregrad des unerwünschten Ereignisses und von der eigenen Betroffenheit abhängig sein (Snyder & Higgins, 1990).

Letzteres zeigen die Studien Greenbergs (1996). Er schilderte seinen Versuchspersonen das folgende Szenario: Ein Protagonist muss für ein schlechtes Arbeitsergebnis Rechenschaft geben. Er versucht, sich durch das Argument zu entschulden, neu im Geschäft zu sein und mangels Erfahrung Besseres gar nicht leisten zu können. Die Ergebnisse zeigen, dass es insbesondere dann nicht gelingt, von Entpflichtungsargumenten zu profitieren, wenn der Empfänger dieser Argumente zugleich ein Opfer des fraglichen Fehlverhaltens ist.

Der Sender einer Entschuldung mag den Eindruck erwecken, unverträglich oder gar bössartig zu sein, wenn er andere beschuldigt, um auf diese Weise seine Kontrollierbarkeit eines tadelnswerten Ereignisses zu minimieren. Attributionstheoretisch liegt dann eine personalisierte externale Kausalattribution des unerwünschten Ereignisses vor („Ich bin es nicht gewesen – der Kollege war’s“ oder zumindest „Ich war es nicht allein. Auch mein Kollege ist verantwortlich“). Die kontraproduktiven Effekte des *Andere-Beschuldigens* (*blaming-others*, *scapegoating*) sind belegt (Eagle & Newton, 1981; Forsyth, Berger & Mitchell, 1981; Tennen

& Affleck, 1990). Der durch *scape-goating* entstehende negative Eindruck wird umso stärker sein, wie der Rechenschaftsempfänger zur Gruppe derer gehört, denen die Schuld zugeschoben wird, oder wie er mit diesen sympathisiert. Befunde von Pontari et al. (2002) zeigen dies.

Schlenker et al. (2001) fassen die Überlegungen zur Problematik *Gutwilligkeit vs. Egozentrismus* wie folgt zusammen: „Excuse-makers are often characterized as self-absorbed, or so focused on their own self-interest that they sacrifice the truth, fail to correct their inadequacies, and overlook the harm they do to others who are dependent on them” (p. 24).

2.4.3. Zusammenfassung

Es ist zwischen *ereignisorientierten* (wahrgenommene Verantwortlichkeit und Schuld) und *persönlichkeits- oder imageorientierten* Wirkungen (wahrgenommene Integrität, Effektivität, Gutwilligkeit) zu unterscheiden, wenn es gilt, die interpersonellen Konsequenzen verantwortlichkeitsbasierter Rechenschaftserklärungen zu diskutieren. Braaten et al. (1993) postulieren ein *Trade-off-Verhältnis* der beiden Urteilsbereiche: Verantwortlichkeitsbasierte Eingeständnisse können, obwohl negative ereignisbezogene Urteile die Folge sind, positive persönlichkeitsorientierte Wahrnehmungen bewirken. Entschuldungstaktiken können andersherum zwar positive ereignisbezogene Effekte haben, zugleich aber auch eine negative Persönlichkeitsbeurteilung ihres Senders bewirken. Diese negativen persönlichkeitsbezogenen Wirkungen des Sich-Entschuldens werden sehr ausführlich von Schlenker et al. (2001) diskutiert. Zusammengefasst: Wer Entschuldungstaktiken (unangemessen) verwendet, läuft Gefahr, von Interaktionspartnern als falsch und pflichtvergessen, als schwach und inkompetent und als egozentrisch und rücksichtslos erlebt zu werden.

2.5. Verantwortlichkeitsbasierte Eingeständnisse

Gegen Ende der 1970-er-Jahre waren Verantwortlichkeitseingeständnisse (so genannte *counterdefensive attributions*) ein zentraler Gegenstand attributionstheoretischer Forschung. Intensiv ist damals diskutiert worden, inwieweit Attributionsprozesse tatsächlich durch das Bedürfnis beeinflusst würden, die Selbstwertschätzung der eigenen Person zu maximieren (*ego-defensiveness, self-enhancement*; vgl. die Übersichtsartikel von Bradley, 1978; Miller & Ross, 1975; Zuckerman, 1979; zur sozialpsychologischen Selbstwerttheorie insgesamt vgl. Crocker & Park, 2003; Dauenheimer, Stahlberg, Frey & Petersen, 2002; Kanning, 2000; Schütz, 2003).

Untersuchungen hatten gezeigt, dass Menschen, die dazu aufgefordert werden, Misserfolge öffentlich (!) zu erklären, *nicht immer* selbstwertdienlich reagieren: Gelegentlich wird die Verantwortlichkeit der eigenen Person *anerkannt*, es werden *counterdefensive attributions* kommuniziert (u.a. Ames, 1975; Beckman, 1973; Ross, Bierbrauer & Polly, 1974).

Bradley (1978) schlug eine *selbstdarstellungstheoretische* Erklärung dieser kontra-defensiven Zuschreibungsprozesse vor: Individuen würden die Verantwortlichkeit für Misserfolge explizit anerkennen, wenn die Chance bestünde, für Eingeständnisse öffentlich besser bewertet zu werden als für Erklärungen, die die Verantwortlichkeit externalisieren. Das könne unter folgenden Bedingungen der Fall sein:

1. Interaktionspartner und Beobachter weisen dem Akteur eine Rolle zu, die eine klare Verantwortungsübernahme vorsieht.
2. Die tatsächlichen Entstehungsbedingungen des Misserfolgs sind prüfbar, und der Akteur ist wirklich verantwortlich – in diesem Fall dürfte die Gefahr, des Lügens überführt zu werden, eine Verantwortungsübernahme bewirken.

Um die von Bradley postulierte Impression Management-Hypothese – Eingeständnisse werden kommuniziert, wenn sich relative Vorteile für Image und Reputation antizipieren lassen – zu prüfen, bat Tetlock (1980) seine Versuchspersonen, die Persönlichkeitsmerkmale von Fokuspersonen zu bewerten, die zur Erklärung eines Misserfolgs defensive vs. kontra-defensive Attributionen kommuniziert hatten. Er konnte zeigen, dass kontra-defensiv argumentierende Individuen auf den Dimensionen *social evaluation* (entspricht in etwa Integrität und Gutwilligkeit) und *competence* (entspricht in etwa Effektivität) besser bewertet werden als defensiv argumentierende. Verantwortlichkeitseingeständnisse haben also eine positive Wirkung (genauer: eine *positivere* als Entschuldungstaktiken) auf die Wahrnehmung von Integrität, Effektivität und Gutwilligkeit. Tetlock weist zugleich auf die informellen Kommentare der Versuchsteilnehmer hin und fasst diese wie folgt zusammen: „[C]ounterdefensiveness was often taken as evidence that [the account-giver] had the strength of character to resist the natural human tendency to make defensive attributions ... The counterdefensive [account-giver] must be particularly virtuous in order to have overcome the temptation to be defensive“ (1980, p. 288).

Ähnliches findet sich in einer Studie von Forsyth et al. (1981). Sie baten ihre Versuchsteilnehmer, Personen zu bewerten, die sich in unterschiedlichem Maße für die Arbeitsergebnisse eines Teams verantwortlich erklärten (maximal vs. minimal verantwortlich). Forsyth et al. fanden, dass Individuen, die ihre persönliche Verantwortlichkeit im Falle eines

Fehlschlags leugnen, schlechter bewertet werden als solche, die sich für den Misserfolg ihrer Arbeitsgruppe verantwortlich zeigen. Letztere gelten als umgänglicher, kooperativer und unterstützender. Sie werden stärker gemocht und als Kooperationspartner bevorzugt. Zugleich schreibt man ihnen größere Führungsqualitäten zu.

Tedeschi und Riess (1981b) fassen die Befunde u. a. von Tetlock (1980) und Forsyth et al. (1981) wie folgt zusammen:

„Sometimes the best way to deal with the predicament aroused by negative performance feedback is to accept rather than deny personal responsibility. Denial of responsibility for failure may be socially inappropriate at times and can make the person appear overdefensive, egocentric or irresponsible. Defensive attributions therefore fail to resolve the predicament. In these situations offering counterdefensive attributions is often the socially appropriate and acceptable thing to do” (p. 305).

3. RECHENSCHAFTSKOMMUNIKATION IN EINSTELLUNGSINTERVIEWS

Das Einstellungsinterview ist Gegenstand zahlreicher Übersichtsartikel, Monographien und Herausgeberwerke (u. a. Eder & Harris, 1999; Eder & Ferris, 1989; Harris, 1989; Posthuma, Morgenson & Campion, 2002; Schuler, 2002). Die Forschungsliteratur lässt sich in zwei Bereiche untergliedern:

- die Beschäftigung mit Fragen zur instrumentellen Güte von Einstellungsinterviews (insbesondere ihrer prognostischen Validität; vgl. die in Kap. 3.1.1 beschriebenen meta-analytischen Befunde) und
- die Analyse der Interaktionsdynamik und der sozialen Urteilsbildung in Personalauswahlgesprächen (vgl. z. B. Dipboye, 1992).

Eine ausführliche Zusammenfassung des zweiten Bereichs liefern Posthuma et al. (2002). Auch Schulers (2002) Monographie behandelt den Prozess der Urteils- und Entscheidungsbildung eingehend.

Zugleich stellen die Wirkungen des Bewerber-Impression Managements ein vergleichsweise neues Forschungsfeld dar. 1989 schlug Fletcher in einem programmatisch gehaltenen Beitrag vor, die Effekte selbstdarstellenden Verhaltens auch in Einstellungsinterviews zu untersuchen: „The impression management perspective is a useful, indeed essential, one for studying interview behavior“ (p. 277). Seither sind zahlreiche Arbeiten publiziert worden, in deren Mittelpunkt die assertiven Taktiken *Schmeicheln* und *Self-Promotion* stehen (vgl. die narrative Übersicht von Gilmore et al., 1999, ferner die Metaanalyse von Higgins et al., 2003, die weiter unten genauer beschrieben wird).

Wenngleich Fletcher damals auch schrieb: „Attributing failure or poor performance to external causes is a piece of candidate behavior with which most experienced interviewers are all too familiar“ (1989, p. 271), so ist die Zahl der Untersuchungen zum *defensiven* Impression Management doch bis heute sehr klein geblieben. Die relevanten Beiträge werden nachfolgend dargestellt und diskutiert. Zuvor ein paar generelle Anmerkungen zum Selbstdarstellungsverhalten in Personalauswahlgesprächen und ein kurzer Blick auf die Forschung zum assertiven Impression Management in Einstellungsinterviews.

3.1. Impression Management in Einstellungsinterviews

3.1.1. Das Einstellungsinterview als Kontext für selbstdarstellendes Verhalten

„The employment interview provides an interesting opportunity for the investigation of political behavior for a number of reasons. For one thing, [it] encourages opportunistic behavior by job applicants if they are at all interested in the job in question. Second, the employment interview is typically characterized by high ambiguity and uncertainty, which are conditions conducive to the effective demonstration of political behavior“, so Gilmore und Ferris im Jahre 1989 (b, p. 197). Die nachfolgenden Ausführungen orientieren sich an dieser Überlegung.

Einstellungsinterviews kennzeichnet ein *starker Aufforderungscharakter*, dem Gesprächspartner (dem Interviewer) ein vorteilhaftes Bild der eigenen Person zu vermitteln. Dabei erzeugt der Wettbewerb um die ausgeschriebene Position nicht bloß ganz automatisch opportunistisches (politisches) Verhalten⁸ – es existiert sogar ein *sozialer Imperativ*, sich in Einstellungsinterviews von der besten Seite zu zeigen und die eigenen Vorzüge zu präsentieren. Entsprechende Fertigkeiten zu entwickeln, ist Bestandteil vieler Trainingsprogramme für Arbeitssuchende (z. B. des *JOBS Program* am Prevention Research Center der Universität Michigan; Vinokur, Schul, Vuori & Price, 2000) und Gegenstand zahlreicher Ratgeberbücher für Bewerber (z. B. Püttjer & Schnierda, 2006a, b).

Ferner steigt die Wahrscheinlichkeit für taktisches Impression Management, wenn die Person ein subjektiv bedeutsames Ziel vor Augen hat und davon überzeugt ist, dieses über eine bestimmte Art und Weise des Wahrgenommen-Werdens, ein bestimmtes *identity image*, erreichen zu können (vgl. Bozeman & Kacmar, 1997, Leary & Kowalski, 1990, oder Schlenker et al., 1996, deren Annahmen zur Regulation von Impression Management mehr oder minder explizit dem Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Modell verpflichtet sind). In Einstellungsinterviews ist das zweifelsohne der Fall: Die Person möchte eingestellt werden, und sie weiß, dass eine positive Entscheidung des Unternehmens von der wahrgenommenen Eignung ihrer selbst (der wahrgenommenen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenz, der Attraktivität etc.) abhängen wird.

⁸ Schließlich ist Personalauswahl aus Sicht des Bewerbers ein *Nullsummenspiel*: In aller Regel bedeutet der Erfolg des einen Bewerbers zugleich Misserfolg für alle anderen. Automatisch provoziert das Erleben einer *negativen Interdependenz der Ziele* taktisches (Wettbewerbs-)Verhalten auf Seiten der Betroffenen (Deutsch, 1973; Tjosvold, 1998).

Zugleich sind Personalauswahlgespräche durch *Ambiguität* gekennzeichnet: Es liegt eine Situation hoher Interpretations- und Entscheidungsunsicherheit vor (aus Sicht des Interviewers). Dafür sind im Wesentlichen zwei Bedingungen verantwortlich:

1. Die Leistungsanforderungen der Zielposition sind häufig sehr unklar; es fehlen Kriterien, anhand derer valide entschieden werden könnte, ob und in welchem Maße ein Bewerber geeignet oder ungeeignet ist. Die Notwendigkeit, Personalauswahlprozesse auf systematische Anforderungsanalysen zu stützen, wird in der Literatur deutlich hervorgehoben (Schuler, 2006), selten jedoch in betriebliche Praxis umgesetzt.
2. Der Interviewer verfügt über ein geringes und zudem unsicheres Wissen hinsichtlich des Bewerbers und ist doch zugleich auf dessen Selbstauskünfte angewiesen. Es existiert keine bereits länger andauernde Interaktionsbeziehung, anhand derer sich die Selbstbeschreibungen des Bewerbers validieren ließen. Referenzen liegen selten vor, die Validität der Arbeitszeugnisse ist bescheiden (Weuster, 1994). Es ist schwer zu sagen, ob der Bewerber die Wahrheit sagt – die Agenturtheorie spricht vom Problem der *adversen Selection* (Jensen & Meckling, 1976; Ross, 1973).

Unter Ambiguitätsbedingungen sind die Urteilsprozesse sozialer Akteure leicht zu beeinflussen und taktische Einflussnahmen nur schwer als solche zu erkennen. Für Entschuldungstaktiken lässt sich dabei auf Befunde von Folkes (1982) sowie Weiner et al. (1987) Bezug nehmen. In der Untersuchung von Folkes gaben 50% befragter Sender an, eine falsche Ursache kommuniziert zu haben, um die wahrgenommene Verantwortlichkeit ihrer selbst zu reduzieren. Zugleich werteten 75% befragter Empfänger die an sie gerichtete Entschuldung als wahr. Weiner und Kollegen berichten, dass lediglich 12% der im Zuge verantwortlichkeitsbasierter Rechenschaftserklärungen präsentierten Ursachen von den jeweiligen Empfängern als falsch klassifiziert wurden, während 50% der Ursachen tatsächlich falsch waren. Mikropolitisch orientierte Beiträge beschreiben die kontextuelle Ambiguität als ein zentrales Antezedens sozialer (mikropolitischer) Beeinflussungsversuche und des Erfolgs derselben (z. B. Neuberger, 1995, 2006a, b; Solga & Blicke, 2004).

Zugleich sei aber einschränkend hinzugefügt, dass die Ambiguität in Auswahlgesprächen durch Maßnahmen reduziert werden kann, die den *Anforderungsbezug* und die *Strukturiertheit* des Interviews zu optimieren versuchen.⁹ Bekanntlich ist ein bedeutender Teil der Forschungsliteratur zum Einstellungsinterview der Frage gewidmet, wie sich die prognostische Validität desselben maximieren lässt. In ihrer Forschungsübersicht erörtern Campion, Palmer und Campion (1997) zahlreiche Merkmale bzw. Maßnahmen zur Strukturierung von Interviews und setzten diese zu Kennwerten der Reliabilität, der Validität und der Akzeptanz von Seiten des Bewerbers und des Interviewers in Beziehung. Sie diskutieren u. a. folgende Maßnahmen:

- Verbesserung des Anforderungsbezugs (bei Campion et al. ein Aspekt der Strukturiertheit) durch Anforderungsanalysen,
- Maximierung der Kontentvalidität der Fragen (*biografische Fragen* im Sinne des *Behavior Description Interviews* nach Janz, Hellervik & Gilmore, 1986; *situative Fragen* nach Latham, Saari, Pursell & Campion, 1980; beiden Techniken liegt das anforderungsanalytische Verfahren *Critical Incident Technique* nach Flanagan, 1954, vgl. auch Bownas & Bernardin, 1988, zugrunde),
- Verwendung verhaltensverankerter Einstufungsskalen,
- statistische Prognosen anstelle von klinischer Urteilsbildung (vgl. Saywer, 1966),
- Beteiligung *mehrerer* Interviewer und zugleich *derselben* Interviewer für *alle* Kandidaten,
- Interviewertrainings,
- Verwendung immer *derselben* Fragen in stets *derselben* Reihenfolge.

Die Metaanalyse von McDaniel, Whetzel, Schmidt, Hunter, Maurer und Russel (1994) ergab eine durchschnittliche korrigierte Prognose-Validität von .30 für anforderungsbezogene und von .21 für nicht anforderungsbezogene Interviews. Wiesner und Cronshaw (1988) errechneten eine mittlere Validität von .40 für strukturierte und von .13 für unstrukturierte Gespräche. Huffcut und Arthur (1994) wiederum ordneten die untersuchten Einzelstudien vier Graden der Strukturiertheit zu und errechneten eine mittlere korrigierte prognostische Validität von .20 für die Gruppe der minimal strukturierten Interviews und von .56 für die Gruppe der maximal strukturierten. Nach Schmidt und Hunter (1998) liegt die durchschnittliche korrigierte Prognose-Validität bei .51 für strukturierte und bei .38 für unstrukturierte Interviews.

⁹ Schuler (2002) schlägt in diesem Zusammenhang vor, begrifflich zwischen Einstellungsinterviews und Vorstellungs- bzw. Auswahlgesprächen zu unterscheiden. Dabei soll der Begriff des Einstellungsinterviews Verwendung finden, wenn von systematischen (d. h. psychodiagnostisch informierten, anforderungsorientierten und strukturierten) Prozessen die Rede ist.

Im Sinne dieser Befunde wäre die Ambiguitätsthese auf schwach strukturierte Personalauswahlgespräche einzuschränken: Je schwächer die Strukturiertheit des Interviews, desto größer die Interpretations- und Entscheidungsunsicherheit und folglich der Einfluss von Impression Management auf die Urteilsprozesse des Interviewers.

Es gilt jedoch: In der Praxis finden strukturierte Interviews nach wie vor selten Verwendung (van der Zee, Bakker & Bakker, 2002). Und ferner: Auch in strukturierten Interviews, die sich auf situative und biografische Fragen im Sinne der eben zitierten Quellen stützten, lassen sich typische Formen selbstdarstellenden Verhaltens beobachten (vgl. Ellis, West, Ryan & DeShon, 2002; Stevens & Kristof, 1995). In strukturierten Gesprächen finden Bewerber zwar seltener Gelegenheit, ihre Sympathie für die Ziele und Werthaltungen der Organisation bzw. des Interviewers zu bekunden (*opinion conformity*; nach Stevens & Kristof, 1995, eine typische Form des Schmeicheln in Einstellungsinterviews). Ebenso häufig wie in unstrukturierten Interviews jedoch findet man *Self-Promotion*, Selbstbeschreibungen also, die den Bewerber als fachlich und sozial kompetent, ehrgeizig, zielorientiert und effektiv charakterisieren (vielfach in Erzählungen eingekleidet, die die Selbstanpreisungen gleichsam validieren sollen; Stevens & Kristof, 1995, sprechen diesbezüglich von *personal stories*).

3.1.2. *Assertives Impression Management in Einstellungsinterviews*

Die Effekte von Schmeicheln und Kompetenz- bzw. Erfolgssuggestionen sind in den letzten Jahren zahlreich untersucht worden (u. a. Gilmore & Ferris, 1989b; Higgins & Judge, 2004; Howard & Ferris, 1996; Kacmar & Carlson, 1999; McFarland, Ryan & Kriska, 2002; Stevens & Kristof, 1995; Kristof-Brown, Barrick & Franke, 2002). Sie sind ferner Gegenstand einer 2003 publizierten Metaanalyse von Higgins und Kollegen, die sich den Auswirkungen intraorganisationaler Einflusstaktiken auf unterschiedliche Maße des Berufserfolgs widmete. Dabei wurden folgende Einflusstaktiken untersucht: *Schmeicheln* (freundlich sein, Komplimente machen, Zustimmung äußern, Gefälligkeiten erweisen), *Self-Promotion* (sich als kompetent, tüchtig und erfolgreich darstellen), *Assertivität* (etwas einfordern oder anordnen, Druck machen), *Tauschangebote* (etwas hergeben, um etwas anderes zu bekommen), *Rationalität* (sachlich, logisch und fundiert argumentieren, Beweise liefern), *höhere Instanzen einschalten* (sich an höhere Vorgesetzte wenden). Es wurden drei Gruppen beruflicher Erfolgskriterien betrachtet:

- Leistungsbeurteilungen im täglichen Arbeitsprozess,
- Eignungsurteile, die im Anschluss an Einstellungsinterviews getroffen wurden (erhoben nur für Schmeicheln und Self-Promotion),
- objektive Erfolgskriterien, nämlich Gehaltserhöhungen und Beförderungen.

Im Folgenden sei lediglich auf jene Befunde eingegangen, die für das vorliegende Thema von Bedeutung sind (Tabelle 3.2-1; vgl. Blickle & Solga, 2006, 2007, für eine Zusammenfassung der Ergebnisse insgesamt):

Für *Schmeicheltaktiken* zeigen sich substantielle Effekte auf allen Berufserfolgskriterien. Bemerkenswert ist aber insbesondere der sehr starke Zusammenhang ($\rho = .60$) zwischen Schmeicheln und den Bewertungen in Einstellungsinterviews. Dieser ist deutlich stärker als der Zusammenhang mit Vorgesetztenbeurteilungen ($\rho = .26$). Der Interviewer, so lässt sich der Unterschied erklären, trifft seine Urteile in aller Regel unmittelbar nach Beendigung des Bewerbungsgesprächs und damit in zeitlicher Nähe zur eingesetzten Schmeichelei. Bei Leistungsbeurteilungen im Arbeitsprozess ist der zeitliche Abstand zum Urteilsprozess größer – die Wirkung des Einschmeichelns geht mit der Zeit verloren.

Tabelle 3.2-1: Zusammenhänge zwischen den Einflusstaktiken Schmeicheln und Self-Promotion und beruflichen bzw. intraorganisationalen Kriterien nach Higgins et al. (2003)

Taktik	<i>k</i>	<i>n</i>	<i>r_M</i>	ρ^*	95% CI
<i>Schmeicheln</i>					
Insgesamt	50	6 065	.17	.23	.20; .26
- Gehalt oder Beförderung	23	2 975	.09	.11 ^a	.06; .16
- Leistungsbeurteilung	27	3 090	.23	.35 ^a	.31; .39
-- Interviewbeurteilung	7	791	.41	.60 ^b	.53; .67
-- Vorgesetztenbeurteilung	20	2 299	.17	.26 ^b	.21; .31
<i>Self-Promotion</i>					
Insgesamt	20	3 587	.02	.01	-.03; .05
- Gehalt oder Beförderung	9	1 813	.01	.01	-.05; .07
- Leistungsbeurteilung	11	1 774	.03	.01	-.04; .06
-- Interviewbeurteilung	3	559	.49	.58 ^c	.51; .65
-- Vorgesetztenbeurteilung	8	1 215	-.18	-.25 ^c	-.31; -.19

Anmerkungen. *k* = Anzahl der Korrelationen; *n* = Stichprobengröße; *r_M* = durchschnittliche, unkorrigierte Korrelation; ρ = durchschnittliche, korrigierte Korrelation; 95% CI = unterer und oberer Wert des 95%-Konfidenzintervalls der korrigierten, durchschnittlichen Korrelation; *die mit *gleichen* Buchstaben a, b und c markierten markierten Größen unterscheiden sich signifikant auf dem 1%-Niveau.

Self-Promotion wirkt kontraproduktiv im alltäglichen Arbeitsprozess ($\rho = -.25$), aber sehr positiv in Einstellungsinterviews ($\rho = .58$). Je mehr Eigenwerbung, desto schlechter die Vorgesetztenbeurteilung, desto besser jedoch die wahrgenommene Eignung im Auswahlgespräch – wie lässt sich diese Diskrepanz erklären? In Einstellungsinterviews ist *Self-Promotion* legitim. Zudem sind Selbstauskünfte die einzige und zugleich eine schwer zu validierende Informationsquelle. Entsprechend deutlich sind die positiven Effekte. Leistungsbeurteilungsprozessen liegt dagegen ein langer Beobachtungszeitraum zugrunde, innerhalb dessen sich die kommunizierte Kompetenz auf ihren Wahrheitsgehalt prüfen lässt. Wer im Arbeitsalltag allzu häufig die eigenen Erfolge ausstellt, gilt anderen zugleich als arrogant und überheblich.

Schmeicheln und *Self-Promotion*, so lassen sich die Befunde zusammenfassen, beeinflussen den Erfolg einer Person in Einstellungsinterviews erheblich. Der nun folgende Abschnitt behandelt die Wirkungen *defensiven* Impression Managements.

3.2. Entschuldungstaktiken und Verantwortlichkeitseingeständnisse in Einstellungsinterviews

Die Frage, ob und inwieweit *defensives* Bewerber-Impression Management die Urteilsprozesse des Interviewers beeinflusst, ist selten untersucht worden. Es dürften m. W. kaum mehr als fünf Studien vorliegen (Pradez de Faria & Yoder, 1997; Struthers et al., 1992; Silvester, 1997; Silvester et al., 2002; Solga & Elicker, 2005). Zugleich betrachten die zitierten Untersuchungen lediglich einen sehr kleinen Ausschnitt des in Kapitel 2.1 beschriebenen Phänomenbereichs. Im Mittelpunkt stehen Rechenschaftserklärungen zur *kausalen* Verantwortlichkeit, genauer: zu *Kausalitätslocus* und *Kontrollierbarkeit* der kommunizierten Ursachen beruflichen Misserfolgs.

Die Zurückhaltung in Bezug auf defensive Impression Management-Prozesse ist verwunderlich. Sie wird sich kaum damit begründen lassen, dass man in Einstellungsinterviews ausschließlich Kandidaten mit makellosen Lebensläufen begegne. Zugleich sind aber negative Ereignisse von größerer Salienz als positive; in stärkerem Maße aktivieren sie Erklärungsversuche (Kausalattributionen); ferner wird ihnen größere Diagnostizität zugesprochen (Weiner, 1985, 1986; Taylor, 1991). Es ist unwahrscheinlich, dass berufliche Misserfolge – soweit aus den Bewerbungsunterlagen ersichtlich oder im Laufe des Gesprächs offenbar geworden – nicht hinterfragt werden.

Die Befunde obiger Untersuchungen sind außerdem widersprüchlich. Während es nach Struthers et al. (1992) sowie Pradez de Faria und Yoder (1997) günstig ist, für berufliche

Misserfolge nicht kontrollierbare, externale Ursachen – also Entschuldungsargumente – zu kommunizieren, weisen die Befunde von Silvester (1997), Silvester et al. (2002) sowie Solga und Elicker (2005) im Gegenteil darauf hin, dass internale und zugleich kontrollierbare Ursachen – also Verantwortlichkeitseingeständnisse – zu größerem Erfolg führen. Die zitierten Studien werden im Folgenden ausführlicher dargestellt.

3.2.1. *Struthers, Colwill und Perry (1992)*

Die von Herriot (1981; vgl. auch Herriot, 1989) und später Knouse (1989) publizierte Anregung, die Urteilsbildung des Interviewers mithilfe attributionstheoretischer Bezüge zu rekonstruieren, wurde zunächst von Struthers et al. (1992) aufgenommen, die in Weiners (1985, 1986) attributionaler Motivationstheorie ein brauchbares Modell erkannten. Sie schlossen, dass saliente berufliche Ereignisse zum Gegenstand einer Kausalanalyse sensu Weiner würden: Der Interviewer klassifiziere das von Seiten eines Bewerbers berichtete Ereignis zunächst als Erfolgs- oder Misserfolgsereignis und attribuiere die berichtete Ereignisursache anschließend a) als internal vs. external sowie b) als zeitlich stabil vs. zeitlich instabil. Aus dieser Analyse ziehe der Interviewer eine bestimmte Erwartung hinsichtlich der zukünftigen beruflichen Leistung des Bewerbers und schließlich die Entscheidung, den Bewerber einzustellen oder abzuweisen.

Berichte ein Bewerber von beruflichen Misserfolgen, so müsse die Nennung einer externalen und zugleich zeitlich variablen Ursache zur günstigsten Einschätzung durch den Interviewer führen. Denn erstens hätte der Bewerber keinen Anteil am Zustandekommen des Misserfolgs – er wäre unschuldig. Zweitens wäre die Ursache als eine nicht stabile Ursache zukünftig nicht mehr wirksam, so dass man erwarten könne, dass sich das unerwünschte Ereignis nicht wiederholen werde.

Struthers et al. verwendeten ein $2 \times 2 \times 2$ -*between subjects*-Design mit den Faktoren a) berufliches Ereignis: Erfolg vs. Misserfolg, b) Kausalitätslocus: internal vs. external und c) zeitliche Stabilität: stabil vs. variabel, um das beschriebene Modell zu prüfen. Ganz im Sinne der Weiner'schen Theorie wurden vier Prototypen von Ereignisursachen unterschieden; bekanntlich resultieren sie aus einer Überkreuzung der Faktoren *Kausalitätslocus* und *zeitliche Stabilität*: Begabung (internal & stabil), Anstrengung (internal & variabel), Aufgabenschwierigkeit (external & stabil) und Zufall (external & variabel). Die Versuchspersonen wurden gebeten, ein Interviewtransskript zu lesen und sich in die Rolle des Interviewers hineinzudenken. Gegen Ende des ansonsten über alle Versuchsbedingungen hinweg immer gleichen In-

interviews wurde der Bewerber gebeten, ein kritisches Berufsereignis zu erklären. Die Antwort des fiktiven Bewerbers war so konzipiert, dass das Ereignis positiv oder negativ interpretiert werden musste (Faktor berufliches Ereignis) und die Versuchsteilnehmer zugleich auf eine der vier Ereignisursachen – Begabung, Anstrengung, Aufgabenschwierigkeit, Zufall – schließen konnten. Die Vpn wurden gebeten, folgende Aspekte einzuschätzen: a) ihre Erwartung bezüglich der zukünftigen beruflichen Leistungen des Bewerbers, b) ihr Hoffnungsempfinden bezüglich dieser Leistungen (nach Weiner korrespondiert der Erwartungsbildung hinsichtlich zukünftigen Leistungsverhaltens auf affektiver Ebene eine Empfindung von Hoffnung oder Hoffnungslosigkeit) und c) ihre Bereitschaft, den Bewerber einzustellen oder abzulehnen.

Die Ergebnisse: Wurde das saliente Berufsereignis als *Misserfolg* klassifiziert, trafen die Versuchspersonen die *günstigsten* Eignungsurteile dann, wenn die vorgetragene Ursache als *external und zeitlich nicht stabil* (Pech, schlechter Zufall) erkennbar war. Das erzielte Resultat entsprach den Erwartungen und ließ die Autoren folgende Empfehlung aussprechen: „[A]pplicants who must offer negative past work outcomes should offer luck reasons rather than ability, effort, or task difficulty reasons if they hope to be hired“ (Struthers et al., 1992, p. 816).

Ein zweiter Befund: Jene Bewerber, die für ihren Misserfolg *nicht stabile* und *interne* Ursachen – also mangelnde Anstrengung – kommuniziert hatten, erhielten *schlechtere* Urteile als jene Bewerber, die ihren Misserfolg mit einer *stabil-internen* Ursache – also mit mangelnder Begabung – begründet hatten. Dies war von den Autoren keinesfalls erwartet worden. Folgt man der attributionalen Theorie Weiners, so hätte die zeitliche *Stabilität* mangelnder Begabung zu einer pessimistischen und die zeitliche *Variabilität* fehlender Anstrengung zu einer optimistischen Leistungsprognose führen müssen. Damit wären für jene Bewerber, die dem Interviewer ein unzureichendes Leistungsengagement eingestanden hatten, nicht schlechtere, sondern *bessere* Urteile zu erwarten gewesen. Eine mögliche Erklärung des hypothesendiskrepanten Befunds liefern die Autoren selbst: „It was expected that effort would be rated higher in the negative condition than would all other ascriptions except luck, since lack of effort could be altered. However, it is probable that lack of effort elicits a strong negative connotation of laziness“ (Struthers et al., 1992, p. 814).

Die Autoren gehen nicht näher auf diese Erklärungsmöglichkeit ein. Der fragliche Befund lässt sich aber an die (freilich sehr viel später publizierten) Überlegungen zu den persönlichkeits- bzw. imageorientierten Wirkungen von Rechenschaftserklärungen anknüpfen (Braaten et al., 1993; Schlenker et al., 2001; Pontari et al., 2002; vgl. Kap. 2.4.2.3): Rechenschaftskommunikationen erzeugen Persönlichkeitszuschreibungen; wer *accounts* gebraucht,

provoziert Urteile u. a. zur Effektivität, zur Integrität und zur Gutwilligkeit seiner selbst.

Methodisch ist die beschriebene Studie in folgender Hinsicht problematisch. Teilnehmer der Untersuchung waren Studierende, die niemals zuvor mit einer eignungsdiagnostischen Aufgabenstellung zu tun hatten. Nun mögen aber Studierende relativ zu professionellen Diagnostikern über ein ganz anderes (naives) Eignungskonzept verfügen. Zu bedenken ist ferner, dass die Bewerberrolle den Versuchsteilnehmern ungleich vertrauter ist und dass sie einen zentraleren Aspekt ihrer *eigenen* sozialen Identität darstellt. Möglicherweise sind die Urteilsprozesse der Versuchspersonen deshalb von der psychologisch bedeutsameren Bewerber-Identität beeinflusst: Als diagnostische Urteiler schätzen die Versuchsteilnehmer jene Verhaltensweisen positiv, die sie selbst als Bewerber zu zeigen geneigt wären. Und dass Menschen dazu tendieren, selbstwertdienlich externale und nicht-stabile Ereignisursachen für *failure events* zu kommunizieren, zeigen u. a. die Studien von Weiner et al. (1991; vgl. auch die Metaanalyse von Mezulis et al., 2004).

Zusammengefasst: Die beste Bewertung erhielten jene Bewerber, die externale und nicht-stabile Ursachen (Pech bzw. widrige Umstände) für ihre Misserfolge kommunizierten. In methodischer Hinsicht ist die Rekrutierung von Studierenden als Versuchspersonen problematisch; eigentlich wären professionelle Personalauswähler als Teilnehmer zu rekrutieren.

3.2.2. Pradez de Faria und Yoder (1997)

Die Arbeit von Pradez de Faria und Yoder (1997) hatte eine Replikation der Studie von Struthers et al. (1992) zum Ziel, ergänzt um die Fragestellung, inwieweit Eignungsentscheidungen durch den Urteilsstil des Interviewers – absolut vs. relativistisch vs. dialektisch sensu Perry (1968)¹⁰ – beeinflusst werden.

Soweit hier von Interesse, sind die Befunde von Pradez de Faria und Yoder mit den Ergebnissen der Ursprungsstudie konsistent: Die höchste Erwartung hinsichtlich zukünftiger Leistung und die höchste Wahrscheinlichkeit, den Bewerber anzunehmen, wurde von jenen Versuchspersonen berichtet, denen der fiktive Bewerber eine externale und zeitlich variable Kausalattribution (widrige vorübergehende Umstände, Zufall) kommuniziert hatte. „Candidates providing bad-luck explanations were more likely to receive positive hiring decisions by

¹⁰ Perry (1968) unterscheidet drei Urteilsstile, die unterschiedlichen Graden intellektueller Reife entsprechen: 1. *absolut*: wenig reflektiert, rigide, klare Entscheidungen zugunsten einer Alternative treffend; 2. *relativistisch*: die Vielzahl der Perspektiven und Standpunkte anerkennend, unterschiedliche Alternativen als gleichermaßen gerechtfertigt und wertvoll ansehend; 3. *dialektisch*: unterschiedliche, auch konträre Perspektiven und Standpunkte dialektisch zu einem Gesamturteil integrierend.

interviewers than were candidates offering negative ability, poor effort, or task difficulty explanations“ (Pradez de Faria & Yoder, 1997, p. 1205). Das Problem der Populationsvalidität – Studierende als Versuchsteilnehmer – findet sich auch in dieser Untersuchung.

3.2.3. Weitere Belege für den Vorteil von Entschuldungsargumenten

Auch Dipboye (1992) meint, dass internale und kontrollierbare Attributionen bei Misserfolgs-Ereignissen eher zu einer *schlechteren* Bewertung führen werden. Die berichteten Ergebnisse werden ferner durch Untersuchungen gestützt, die das attributionstheoretisch reformulierte Modell der erlernten Hilflosigkeit (Abramson, Seligman & Teasdale, 1978) auf arbeits- und organisationspsychologische Zusammenhänge übertragen. Seligman und Schulman (1986) und später Corr und Gray (1996) konnten zeigen, dass ein pessimistischer Attributionsstil – bestehend in der Tendenz, Misserfolge internal, stabil und global zu attribuieren – verbunden ist mit einer geringeren beruflichen Leistungsfähigkeit und einer erhöhten Kündigungswahrscheinlichkeit. Ein optimistischer Attributionsstil (external, nicht-stabil, spezifisch) hängt dagegen mit einer besseren Job Performance und einer größerer Persistenz zusammen. Seligman und Schulman empfahlen deshalb, auch den Attributionsstil eines Bewerbers im Zuge der Personalauswahl zu überprüfen. Insbesondere Jobs, die ein hohes Maß an Frustration bereithalten (Vertriebspositionen im Außendienst typischerweise), sollten von Mitarbeitern mit einem ausgeprägt optimistischen Attributionsstil besetzt werden.

Gegen die Relevanz dieser Befunde mag eingewendet werden, dass sie der Mehrheit der Personalentscheider schlechterdings nicht bekannt sind, und dass sie folglich für deren Urteilsprozesse keine Bedeutung haben.

3.2.4. Silvester, Anderson-Gough, Anderson und Mohamed (2002)

Auch Silvester et al. (2002) stellten kommunizierte Kausalattributionen, also Entschuldungstaktiken vs. Eingeständnisse zur kausalen Verantwortlichkeit, in den Mittelpunkt einer Reihe gebündelt publizierter Studien. In der ersten Untersuchung wurden Personen, die in ihrer Organisation für die Rekrutierung von Hochschulabsolventen zuständig waren, gebeten, die Effektivität dreier Typen von Kausalattributionen für berufliche Misserfolge einzuschätzen: 1. internal-kontrollierbare, 2. internal-nicht kontrollierbare sowie 3. externale.

Dafür wurden den Versuchsteilnehmern nacheinander acht typische Misserfolge mit jeweils drei möglichen Erklärungen eines Bewerbers vorgelegt. Ein Beispiel (Silvester et al.,

2002, p. 63): „You applied to do a training course with a company but weren't successful. Why do you think that was?"; die Antworten: „I didn't read up enough about the company before I went" (internal-kontrollierbar), „I had a dreadful cold on the day of the interview" (internal-unkontrollierbar), „There were just too many other people applying for the course" (external). Die Probanden wurden gebeten einzuschätzen, wie effektiv jede einzelne Erklärung darin wäre, bei einem Interviewer einen positiven Eindruck von der Person des Bewerbers zu erzeugen. Den Befunden zufolge erkennen Recruiter einer *internal-kontrollierbaren* Ursachenzuschreibung die größte Erfolgchance zu, in Einstellungsinterviews einen positiven Eindruck zu hinterlassen: „[P]ersonnel managers rated internal-controllable attributions most likely to convey a positive impression of a candidate" (Silvester et al., 2002, p. 63).

In einer zweiten Studie wurden Bewerber, die sich anschließend in einem Einstellungsinterview behaupten mussten, gebeten anzugeben, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie unterschiedliche Kausalattributionen kommunizieren würden, wenn es gelte, in einem Vorstellungsgespräch den bestmöglichen Eindruck zu machen. Wiederum wurden den Teilnehmern acht typische Misserfolge mit jeweils drei Erklärungen – einer internal-kontrollierbaren, einer internal-nicht kontrollierbaren und einer externalen – präsentiert. Die Misserfolge und die zugeordneten Kausalattributionen entsprachen den in Studie 1 verwendeten Items. Nach Bearbeitung des Fragebogens nahmen die Bewerber an einem dreißigminütigen Einstellungsinterview teil, das regulär im Zuge des Recruitmentprogramms eines internationalen Erdölkonzerns geführt wurde. Die hinsichtlich der wissenschaftlichen Fragestellung *blinden* Interviewer wurden gebeten, im Anschluss an das Gespräch drei Einschätzungen abzugeben: 1. wahrscheinlicher Karriereerfolg des Bewerbers im Unternehmen, 2. arbeitsbezogene Leistungsmotivation des Bewerbers und 3. Fähigkeit des Bewerbers, innerhalb des Unternehmens soziale Beziehungen aufzubauen. Die Interviews wurden nicht aufgezeichnet; außer dem Interviewer und dem Bewerber waren keine weiteren Personen anwesend. Die Eignungsurteile wurden mit den zuvor erhobenen Angaben der Bewerber korreliert.

Es zeigte sich, dass allein die Präferenzwerte für internal-kontrollierbare Attributionen signifikant mit den erzielten Beurteilungen korrelierten. Kandidaten, die angaben, mehr internal-kontrollierbare Attributionen kommunizieren zu wollen, um ihre beruflichen Misserfolge zu erklären, wurden besser bewertet als solche, die angaben, internal-kontrollierbare Zuschreibungen weniger oder gar nicht verwenden zu wollen. Die Autoren werteten diesen Befund als Beleg für die Überlegenheit der internal-kontrollierbaren Kausalattributionen in Einstellungsinterviews.

Methodisch ist die geschilderte Studie 2 in folgender Hinsicht problematisch: Die Ab-

sichtserklärung eines Versuchsteilnehmers, internal-kontrollierbare Kausalattributionen kommunizieren zu *wollen*, rechtfertigt die Annahme nicht, dass sich derselbe Versuchsteilnehmer später auch *tatsächlich* so verhalten hätte. Möglicherweise sind beruflich bedeutsame Misserfolge gar nicht zur Sprache gekommen – und der Bewerber hätte gar keine Gelegenheit gehabt, sich im Sinne der erklärten Präferenz zu äußern.

Weil die Interviews nicht beobachtet und also potenzielle Störvariablen nicht registriert wurden, sind Alternativhypothesen für das Zustandekommen der Interviewer-Urteile nicht auszuschließen. Es ist beispielsweise denkbar, dass die Bewertungen der Recruiter gar nicht durch kommunizierte Kausalattributionen, sondern durch die wahrgenommene Arbeitserfahrung und Intelligenz der Bewerber beeinflusst wurde. Dabei mag die Präferenz des Bewerbers für internal-kontrollierbare Kausalattributionen positiv mit dem Ausmaß seiner Arbeitserfahrung und seiner intellektuellen Fähigkeiten zusammenhängen: Je größer dieselben, desto stärker die berufsspezifische Selbstwirksamkeit und Kontrollüberzeugung und damit die Tendenz, berufliche Ereignisse internal-kontrollierbar zu attribuieren.

Zusammengefasst: Die Befunde von Silvester et al. (2002) deuten auf Vorteile kontrollierbarer Kausalattributionen und also der Verantwortlichkeitseingeständnisse hin. Wie die Autoren selbst einräumen, ist die interne Validität des skizzierten Vorgehens in Studie 2 eher niedrig. Es bedarf, um die Effektivität verantwortlichkeitsbasierter Rechenschaftserklärungen in Einstellungsinterviews valide zu prüfen, eines experimentellen Designs, welches unterschiedliche verantwortlichkeitsbasierte Rechenschaftsargumente hinsichtlich ihrer Effektivität miteinander zu vergleichen (und auf ihre Kombinationswirkung zu untersuchen) erlaubt.

3.2.5. Solga und Elicker (2005)

Auch die von Solga und Elicker (2005) beschriebene Untersuchung galt dem Zusammenhang von Verantwortlichkeitseingeständnissen und Entschuldungstaktiken einerseits und Interviewer-Urteilsprozessen andererseits. Dabei wurden nicht nur eignungsorientierte Urteile betrachtet, sondern auch solche zur erlebten Zuverlässigkeit bzw. Charakterstärke des Bewerbers sensu Schlenker et al. (2001; vgl. Kap. 2.4.2.3).

Im Rahmen eines einfaktoriellen *between subjects*-Designs wurden vier Bedingungen untersucht: Im Zuge eines Einstellungsinterviews erklärt der Bewerber ein infrage stehendes Misserfolgsereignis (eine schlechte Prüfungsleistung) durch

1. mangelnde Anstrengung seiner selbst,

2. eine Krankheit zum Zeitpunkt der Prüfung,
3. Pech bei Auswahl der Prüfungsfragen,
4. das Versagen eines Lernpartners (dieser hätte unzuverlässig gearbeitet).

131 Führungskräfte und Mitarbeiter aus Personalabteilungen wurden gebeten, eine Positionsbeschreibung, Bewerbungsunterlagen und ein Interviewtranskript (darin die fragliche Rechenschaftsepisode) zu lesen und den Bewerber anschließend zu beurteilen, und zwar hinsichtlich 1. seiner Verantwortlichkeit für das Misserfolgsereignis, 2. seiner Zuverlässigkeit oder Charakterstärke und schließlich 3. seiner Eignung für die beschriebene Zielposition.

Die Ergebnisse der Untersuchung lassen sich wie folgt zusammenfassen: Das Verantwortlichkeitseingeständnis (mangelnde Anstrengung) erhöht die wahrgenommene Verantwortlichkeit der Person; zugleich jedoch erzeugt es deutlich bessere Persönlichkeits- und Eignungsurteile. Der Vergleich *Kommunizieren einer kontrollierbaren vs. nicht kontrollierbaren Ursache* (d. h. Eingeständnis- vs. Entschuldungsargumente) ergibt signifikante Unterschiede hinsichtlich wahrgenommener Zuverlässigkeit (Charakterstärke) und wahrgenommener Eignung.

Die Bedingung *Versagen eines Lernpartners* unterscheidet sich von den anderen Bedingungen dadurch, dass hier einer dritten Person die Schuld für die zu erklärende Fehlleistung zugeschoben wird (*blaming others, scapegoating*) – der Misserfolg wird external und zugleich personalisiert attribuiert. *Blaming others* hat gravierende negative Konsequenzen: Der Einzelvergleich *nicht personalisiertes vs. personalisiertes Entschuldungsargument* (d. h. Krankheit und Pech vs. Versagen eines Lernpartners) zeigt hoch signifikante Unterschiede im Zuverlässigkeitsurteil und ebenso im Eignungsurteil auf.

Fazit: Wer Entschuldungsargumente kommuniziert, mag Vorteile bezüglich wahrgenommener Verantwortlichkeit erzielen; er riskiert aber – und das zählt in Personalauswahlgesprächen – als weniger charakterfest und weniger geeignet beurteilt zu werden. *Blaming others* hat starke negative Konsequenzen.

3.2.6. Silvester (1997)

Silvester (1997) verfolgte in ihrer Untersuchung einen inhaltsanalytischen Ansatz. Das Analysematerial bestand aus den verantwortlichkeitsbasierten Rechenschaftserklärungen, die sich in 35 Transkripten realer Einstellungsinterviews finden ließen. Diese Rechenschaftserklärungen wurden mithilfe des *Leeds Attributional Coding System* (LACS; Stratton, Munton, Hanks, Heard & Davidson, 1988) ausgewertet. LACS ermöglicht eine Kodierung kommunizierter Kausalattri-

butionen (*spoken attributions*) entlang dieser fünf, dichotomisierten Dimensionen:

1. *zeitliche Stabilität*: stabil vs. nicht stabil,
2. *Wirkungsmächtigkeit* der Ursache: global (die fragliche Ursache hat weit reichende Konsequenzen für viele Lebensbereiche) vs. spezifisch (die fragliche Ursache hat Konsequenzen für einen eng umschriebenen Lebensbereich),
3. *Kausalitätslocus*: internal vs. external,
4. *personale Spezifität* der Ursache: personal (die fragliche Ursache stellt ein idiosynkratisches Merkmal der attribuierenden Person dar) vs. universell (die fragliche Ursache stellt ein Merkmal dar, welches die attribuierende Person mit vielen anderen teilt),
5. *Kontrollierbarkeit*: kontrollierbar vs. nicht kontrollierbar.

Die Kodierergebnisse wurden anschließend zur Eignungsbeurteilung der Interviewer in Beziehung gesetzt.

Vergleicht man die Attributionen der positiv bewerteten Kandidaten mit denen der negativ bewerteten, so ergeben sich folgende Unterschiede: Die negativ beurteilten Bewerber führen ihre beruflichen Misserfolge signifikant *häufiger auf variable, spezifische, externale, universelle und nicht kontrollierbare Ursachen* zurück. Silvester (1997) interpretiert dies wie folgt: Während sich erfolgreiche Bewerber selbstkritisch zeigen, wenn es gilt, über eigene Misserfolge zu sprechen, argumentieren erfolglose Kandidaten selbstwertdienlich – aber kontraproduktiv: Der Interviewer erhält den Eindruck, einer Person zu begegnen, die dazu neigt, sich im Falle prekärer Ereignisse aus der Verantwortung zu stehlen.

„[T]he results seem to suggest that interviewers are less likely to approve of candidates who consistently externalize responsibility when things go wrong. ... although a strategy which minimizes previous failings by attributing them to external, unstable and less personal causes can mitigate some of the unpleasant effects of that failure in terms of self-esteem ..., in interpersonal or public contexts such as the selection interview these attributions convey the impression of evading responsibility“ (Silvester, 1997, p. 70).

3.2.7. Zusammenfassung

Vorliegende Untersuchungen zur Wirkung defensiven Impression Managements in Einstellungsinterviews beschränken sich auf Rechenschaftskommunikationen zur *kausalen* Verant-

wortlichkeit. Die Befunde sind *inkonsistent*. Struthers et al. (1992) sowie Pradez de Faria und Yoder (1997) zeigen, dass es für Bewerber von Vorteil ist, berufliche Misserfolge nicht kontrollierbar und external zu erklären, also Entschuldungsargumente zu kommunizieren. Die Untersuchungsergebnisse von Silvester (1997), Silvester et al. (2002) sowie Solga und Elicker (2005) weisen in die entgegengesetzte Richtung: Bewerber, die kontrollierbare Ursachen und d. h. Verantwortlichkeitseingeständnisse vortragen, wenn es gilt, Misserfolge zu erklären, erzielen bessere Eignungsbeurteilungen. Möglicherweise ist diese Diskrepanz darauf zurückzuführen, dass in den Studien von Struthers et al. (1992) sowie Pradez de Faria und Yoder (1997) *Studierende* gebeten wurden, die Eignungsurteile zu treffen. Die beschriebenen Untersuchungen beschränken sich auf die Analyse *monothematischer* Rechenschaftserklärungen.

4. STUDIEN A UND B: DIE EFFEKTE KOMPOSITER, VERANTWORTLICHKEITSBASIERTER RECHENSCHAFTSKOMMUNIKATION

Ziel der beiden Studien A und B ist es, die *Effekte kompositer Rechenschaftserklärungen in Einstellungsinterviews* zu untersuchen. Gelegentlich werden Bewerber dazu aufgefordert, über berufliche Misserfolge zu sprechen. Dann stellt sich diese Frage: Welchen Einfluss haben ihre Rechenschaftsargumente auf die Urteilsprozesse des Interviewers? Das Interesse gilt solchen Rechenschaftserklärungen, die die *wahrgenommene Verantwortlichkeit* der Person zu beeinflussen versuchen, also unterschiedlichen Kombinationen von Entschuldungstaktiken und Verantwortlichkeitseingeständnissen.

Die Studien beziehen sich auf unterschiedliche Aspekte des Triangelmodells der Entschuldungskommunikation (u. a. Schlenker, 1997) und ergänzen einander. In beiden Fällen liegt ein *experimentelles 2 x 2-Design* vor:

- Studie A untersucht den Einfluss von Rechenschaftsargumenten, die sich auf die Verantwortlichkeitsaspekte *Kontrollierbarkeit des Ereignisses* (UV1, zweistufig: kontrollierbar vs. nicht kontrollierbar) und *kontextuelle Vorgabenklarheit* (UV2, zweistufig: Vorgaben klar vs. Vorgaben unklar) beziehen.
- Studie B prüft den Einfluss von Rechenschaftsargumenten, die die Verantwortlichkeitsaspekte *Kontrollierbarkeit des Ereignisses* (UV1, zweistufig: kontrollierbar vs. nicht kontrollierbar) und *personale Verpflichtetheit* (UV2, zweistufig: verpflichtet vs. nicht verpflichtet) betreffen.

Die realisierten Kombinationen repräsentieren unterschiedliche Manifestationsformen des einfachsten aller denkbaren Muster kompositer Rechenschaftskommunikation – bestehend aus zwei Argumenten unterschiedlicher Argumentationsrichtung bzw. -thematik.

Mit Ausnahme des systematischen Unterschieds in UV2 sind die Studien in Aufbau und Durchführung identisch. Es liegt eine konstruktive Replikation sensu Lykken (1968) vor. Die Versuchsteilnehmer – Personen, die beruflich mit Fragen der Personalauswahl zu tun haben ($N = 120$ je Untersuchung) – wurden gebeten, die Unterlagen eines Bewerbers zu sichten und Teile eines Einstellungsinterviews zu lesen. Im Zuge des Gesprächs wird der Bewerber aufgefordert, ein bestimmtes Misserfolgsereignis (hier: eine schlechte Prüfungsleistung) zu erklären; seine Antwort – eine komposite Rechenschaftserklärung – enthält zwei Argumente. Die Versuchsteilnehmer erhielten eine und nur eine der insgesamt $2 \times 2 = 4$ Varianten der kompositen Rechenschaftskommunikation (*between subjects-Design*). Anschließend wur-

den die Teilnehmer gebeten, den Bewerber mithilfe eines Fragebogens zu beurteilen (seine Verantwortlichkeit, Facetten der Persönlichkeit – Integrität, Gutwilligkeit, Effektivität – und Eignung desselben).

Forschungsleitend ist die Idee eines *Trade-offs* (einer negativen Interdependenz) der ereignis- und persönlichkeitsbezogenen Effekte von Rechenschaftserklärungen: Entschuldungstaktiken haben, wenngleich es ihnen gelingen mag, die wahrgenommene Verantwortlichkeit zu reduzieren, negative Persönlichkeitsurteile und folglich negative Eignungsurteile zur Folge. Eingeständnisse maximieren die wahrgenommene Verantwortlichkeit, bewirken aber zugleich positive Persönlichkeits- und Eignungswahrnehmungen.

4.1. Gegenstand und Forschungshypothesen

Im Kontext des Einstellungsinterviews sind die Effekte defensiven Impression Managements bisher selten untersucht worden (vgl. die in Kap. 3.2 beschriebenen Arbeiten von Pradez de Faria & Yoder, 1997; Struthers et al., 1992; Silvester, 1997; Silvester et al., 2002; Solga & Elicker, 2005). Für die bislang publizierten Studien gilt:

1. Im Mittelpunkt stehen *verantwortlichkeitsbasierte* Rechenschaftserklärungen, also unterschiedliche Entschuldungstaktiken und Verantwortlichkeitseingeständnisse.
2. Die Studien beschränken sich auf die Untersuchung kommunizierter *Einzelargumente*; die Effekte *multipler* Argumente sind bisher nicht untersucht worden.
3. Diese Einzelargumente betreffen die Kontrollierbarkeit des fraglichen Ereignisses bzw. Kausalitätslocus und zeitliche Stabilität der Ereignisursachen – in jedem Fall Aspekte *kausaler* Verantwortlichkeit.
4. Die Studien betrachten den Zusammenhang zwischen Rechenschaftserklärungen und wahrgenommener Eignung, ohne die intervenierenden Urteilsprozesse genauer zu analysieren. Sie sind input-output-orientiert; medierende Prozesse werden nicht untersucht.

Die Untersuchungen A und B greifen diesen Stand der Dinge in folgender Weise auf:

1. Auch sie widmen sich der *verantwortlichkeitsbasierten* Rechenschaftskommunikation. Noch fehlt eine elaborierte Theorie *valenzbasierter* Rechenschaftskommunikation, die geeignet wäre, Untersuchungen zur Wirkung von Rechtfertigungen und Schlechtigkeitseingeständnissen zu tragen. Schlenkers (1997) Vorschlag, Rechtfertigungstaktiken mithilfe des Triangelmodells zu systematisieren (vgl. Kap. 2.3.3), ist bisher nicht aufgegriffen

worden.

2. Bewerber präsentieren *multiple* Argumente, wenn es gilt, über berufliche Misserfolge zu sprechen – sie produzieren *polythematische* Rechenschaftserklärungen (siehe etwa die in Kap. 2.1.7 beschriebene Vorstudie). Selten ist komposite Rechenschaftskommunikation im Kontext organisationaler Rahmenbedingungen untersucht worden (vgl. z. B. Wood & Mitchell, 1981); Studien, die sich den Effekten kompositen Rechenschaftserklärungen in Bewerbungsgesprächen gewidmet hätten, liegen m. W. nicht vor. Deshalb gilt das Interesse der Studien A und B *unterschiedlichen Kombinationen von Rechenschaftsargumenten* (in ihrer Wirkung auf die Urteilsbildung des Interviewers).
3. Die bisher publizierten Untersuchungen betrachten lediglich Entschuldungsargumente zur *Kontrollierbarkeit* des tadelnswerten Ereignisses und damit zur *kausalen* Verantwortlichkeit des Akteurs – hier zeigt sich die in der kognitiv-sozialpsychologischen Literatur vorherrschende Dominanz des kausalen Verantwortlichkeitsaspekts (vgl. Kap. 2.2.2.1). Folgt man den Beiträgen von Hamilton (1978) sowie Semin und Manstead (1983), vor allem aber dem Triangelmodell von Schlenker und Kollegen (u. a. Schlenker, 1997; vgl. die Kap. 2.2.2.2 und 2.3.3), so lässt sich die Verantwortlichkeit nicht bloß durch Kontrollierbarkeitsargumente reduzieren. Argumente zur Vorgabenklarheit und zur Verpflichtung, den Vorgaben zu folgen – zur *normativen* Verantwortlichkeit also – wären ebenfalls in der Lage, die Person zu entschulden. Im Rahmen der vorgelegten Studien werden komposite Rechenschaftserklärungen untersucht, die gleichzeitig Aussagen zur *kausalen Verantwortlichkeit* (d. h. zur Kontrollierbarkeit des Ereignisses) und Argumente zur *normativen Verantwortlichkeit* (d. h. zur Vorgabenklarheit bzw. zur personalen Verpflichtung, den Vorgaben zu folgen) beinhalten.
4. Es soll versucht werden, jene Prozesse zu beleuchten, die zwischen Rechenschaftskommunikation und Eignungsbeurteilung intervenieren bzw. mediieren. Deshalb werden nicht bloß die finalen Eignungsbewertungen untersucht, sondern auch jene Urteilsprozesse, die in der sozialpsychologischen Literatur als unmittelbare (proximale) Reaktionen des Rechenschaftsempfängers diskutiert werden. Hierbei ist die Unterscheidung zwischen *ereignis- und persönlichkeitsorientierten (oder Image-) Effekten* von Bedeutung. Während erstere unterschiedliche Aspekte des in Frage stehenden Ereignisses betreffen (Schlechtigkeit desselben, Verantwortlichkeit beteiligter Akteure etc.), umfassen letztere die Wirkungen einer Rechenschaftserklärung auf Image und Reputation ihres Senders (Braaten et al., 1993; vgl. Kap. 2.4.2.1). Mit Blick auf die persönlichkeitsorientierten Urteilsprozesse eines Rechenschaftsempfängers unterscheiden Schlenker et al. (2001) drei Aspekte wahr-

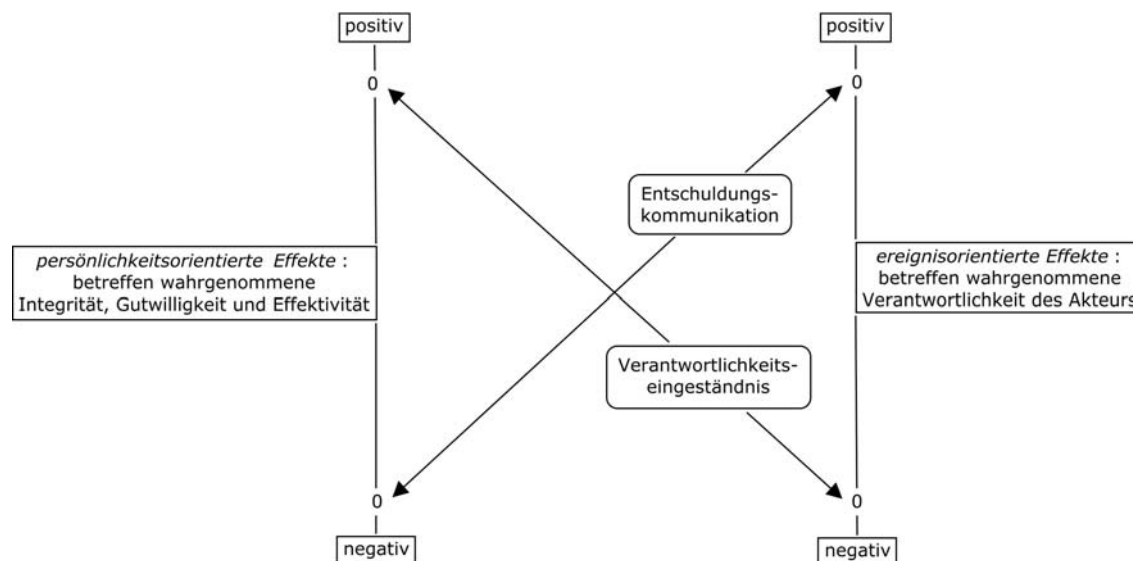
genommener genereller Zuverlässigkeit oder *Charakterstärke*, nämlich *Integrität* (d. h. Ehrlichkeit und Pflichtbewusstsein), *Gutwilligkeit* (d. h. Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft) und *Effektivität* (d. h. Selbstkontrolle und Problemlösefähigkeit; vgl. Kap. 2.4.2.3). Die persönlichkeitsorientierte Ebene der Beurteilung sollte in Einstellungsinterviews von großer Bedeutung sein – gilt es doch, sich ein instruktives Bild von der Person des Bewerbers zu machen.

Die Fragestellung der Studien A und B kann damit wie folgt präzisiert werden:

Welchen Einfluss haben unterschiedliche Kombinationen verantwortlichkeitsbasierter Rechenschaftsargumente zur Kontrollierbarkeit eines beruflichen Misserfolgs, zur Vorgabenklarheit im Kontext dieses Misserfolgs und zur Verpflichtetheit, den Vorgaben zu folgen, auf die ereignis-, die persönlichkeits- und die eignungsorientierten Urteilsprozesse des Einstellungsinterviewers?

Forschungsleitend ist die Idee eines *Trade-offs* zwischen Effekten, die die Wahrnehmung des Ereignisses berühren, und solchen, die die wahrgenommene Persönlichkeit des Bewerbers betreffen. Bezogen auf verantwortlichkeitsbasierte Rechenschaftserklärungen: Entschuldungstaktiken, die eine Reduzierung der wahrgenommenen Verantwortlichkeit bewirken, erhöhen die Wahrscheinlichkeit, negative persönlichkeitsorientierte Bewertungen zu erhalten; Eingeständnisse, die die wahrgenommene Verantwortlichkeit maximieren, erhöhen die Wahrscheinlichkeit, positive persönlichkeitsorientierte Beurteilungen zu erzielen – die *erwünschten* ereignis- und persönlichkeitsorientierten Effekte sind *negativ interdependent*. Abbildung 4.1-1 veranschaulicht den beschriebenen Zusammenhang, der für viele Entschuldungstaktiken und Verantwortlichkeitseingeständnisse gelten sollte.

Abbildung 4.1-1: Trade-off zwischen ereignis- und persönlichkeitsorientierten Effekten verantwortlichkeitsbasierter Rechenschaftskommunikationen



Die Idee eines Trade-offs der Wirkungsebenen findet sich explizit in der Arbeit von Braaten et al. (1993; vgl. Kap. 2.3.4.5). Ihre Befunde zeigen, dass die Entschuldungstaktik *appeal to accident* zwar die wahrgenommene *Schuldhaftigkeit* des Akteurs am stärksten zu reduzieren vermag, zugleich aber den schlechtesten Wert auf der Dimension *wahrgenommene Hilfllosigkeit* und den zweitschlechtesten auf der Dimension *wahrgenommene Kompetenz* erzielt. Die Taktik *compensation apology*, die ein klares Verantwortlichkeitseingeständnis enthält, hat dagegen nicht nur die beste *Kompetenzwahrnehmung* zur Folge; sie erzielt auch die besten Werte auf den Dimensionen *wahrgenommene Vorbildlichkeit* und *erlebte Sympathie*. Das Fazit der Autoren:

„[Our] results suggest that there is a trade-off between short-term benefits (or costs) [d. h. ereignisorientierten Effekten] and long-term benefits (or costs) [d. h. persönlichkeitsorientierten Effekten] when individuals use accounts“ (Braaten et al., 1993, p. 246).

Schlenker, Pontari und Christopher (Pontari et al., 2002; Schlenker et al., 2001; vgl. Kap. 2.3.4.5) verfolgen eine ähnliche Idee. Ihre Überlegungen gelten den *kontraproduktiven Effekten des Sich-Entschuldens*. Die Grundthese: Entschuldungstaktiken bewirken negative Persönlichkeitsurteile (während sie gleichzeitig in der Lage sind, die wahrgenommene Verantwortlichkeit zu reduzieren); sie beeinträchtigen die wahrgenommene Identität – Image und Reputation – ihres Senders. Wer die wahrgenommene Verantwortlichkeit seiner selbst zu reduzieren versucht, läuft Gefahr, die generelle *Zuverlässigkeit (Charakterstärke)* seiner Person

– die wahrgenommene *Integrität*, *Gutwilligkeit* und *Effektivität* – in Frage zu stellen:

„Excuses threaten reliability in at least three ways. Lessening the strength of the components of responsibility can signify that the individual is (a) deceitful, (b) ineffectual, and (c) self-absorbed to the detriment of others. ...excuses can damage attributions of integrity, effectualness, and goodwill“ (Schlenker et al., 2001, p. 22).

Verantwortlichkeitseingeständnisse, so wäre zu ergänzen, sind in der Lage, die wahrgenommene generelle Zuverlässigkeit (Charakterstärke) – die Zuschreibung von Integrität, Effektivität und Gutwilligkeit – vorteilhaft zu beeinflussen. Hier sind die in Kap. 2.5 beschriebenen Forschungsergebnisse zur Wirkung von *counterdefensive attributions* instruktiv (u. a. Tetlock, 1980; Forsyth et al., 1981). Sie zeigen, dass Individuen, die die (kausale) Verantwortung für in Frage stehende Misserfolge übernehmen, besonders wertschätzende Urteile erhalten. Tedeschi und Riess (1981b) fassen diese Befunde wie folgt zusammen:

„Sometimes the best way to deal with the predicament aroused by negative performance feedback is to accept rather than deny personal responsibility. Denial of responsibility for failure may be socially inappropriate at times and can make the person appear overdefensive, egocentric, or irresponsible. Defensive attributions therefore fail to resolve the predicament. In these situations offering counterdefensive attributions is often the socially appropriate and acceptable thing to do“ (p. 305).

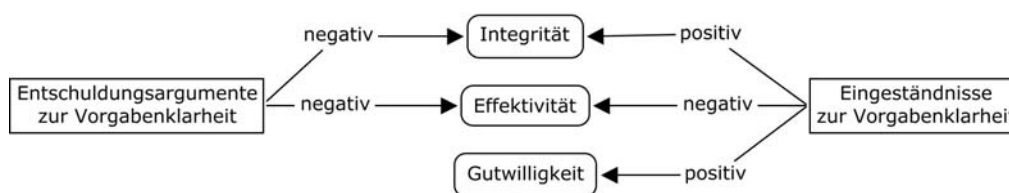
Im Folgenden sei der Zusammenhang zwischen verantwortlichkeitsbasierter Rechenschaftskommunikation (genauer: Argumenten zur Vorgabenklarheit, Kontrollierbarkeit, Verpflichtetheit) und Persönlichkeitsbeurteilung (genauer: wahrgenommener Integrität, Effektivität und Gutwilligkeit) näher betrachtet, um obige Thesen besser nachvollziehbar zu machen (ausführlicher insbes. Schlenker et al., 2001; vgl. auch Kap. 2.4.2.3). Dabei sind die Überlegungen auf Rechenschaften gemünzt, die sich auf Leistungsmisserfolge beziehen:

- *Rechenschaftsargumente zur Vorgabenklarheit*: Ein *Entschuldungsargument* zur Vorgabenklarheit (Tenor: „Die Zielsetzungen / Leistungserwartungen / Anforderungen / Handlungsanweisungen etc. waren nicht klar und eindeutig – das reduziert meine Verantwortlichkeit“) kann die wahrgenommene *Integrität* und die wahrgenommene *Effektivität* des Senders beeinträchtigen. Dies insbesondere dann, wenn ein sicheres Verständnis der Ziele, Anforderungen, Vorschriften, Prozeduren etc. erwartet wird. Wer behauptet, er habe von den Vorgaben nichts gewusst, mag den Eindruck erzeugen, desinteressiert,

pflichtvergessen und verantwortungslos zu sein. Wer behauptet, er habe die Vorgaben nicht verstanden, kann den Eindruck erwecken, dumm und unfähig zu sein. Ist das unerwünschte Ereignis in kooperative Arbeitsprozesse eingebettet, mag der Empfänger befürchten, dass man den Sender zukünftig mit viel Aufwand wird instruieren und kontrollieren müssen.

Dagegen können *Eingeständnisse* zur Vorgabenklarheit (Tenor: „Die Zielsetzungen / Leistungserwartungen / Anforderungen / Handlungsanweisungen etc. waren sehr wohl klar und eindeutig – deshalb bin ich verantwortlich“) die wahrgenommene *Integrität* und die wahrgenommene *Gutwilligkeit* positiv beeinflussen. Der Sender mag den Eindruck erwecken, ehrlich, pflichtbewusst und gutmütig zu sein, weil er sich bekennt, obwohl es nahe gelegen hätte, die Transparenz der Vorgaben selbstwertdienlich infrage zu stellen. Hierzu Tetlock (1980): „[C]ounterdefensiveness was often taken as evidence that [the account-giver] had the strength of character to resist the natural human tendency to make defensive attributions“ (p. 288). Zugleich jedoch fällt ein schlechtes Licht auf die *Effektivität* des Senders, weil er die fragliche Herausforderung *trotz* Kenntnis der Zielsetzungen, Handlungsanweisungen, Verfahrensrichtlinien, Lösungswege etc. nicht hat bewältigen können. Abbildung 4.1-2 fasst die erörterten Zusammenhänge nochmals zusammen.

Abbildung 4.1-2: Persönlichkeitsorientierte Effekte von Rechenschaftsargumenten zur Vorgabenklarheit



- *Rechenschaftsargumente zur Kontrollierbarkeit*: Ein *Entschuldungsargument* zur Kontrollierbarkeit (Tenor: „Ich habe das fragliche Ereignis nicht ausreichend steuern und kontrollieren können – das reduziert meine Verantwortlichkeit“) kann die wahrgenommene *Effektivität* des Senders beeinträchtigen. Es mag ein schlechtes Licht auf seine Fähigkeit werfen, zielstrebig Hindernisse (widrige Umstände, die Unzuverlässigkeit von Kooperationspartnern etc.) zu überwinden und Herausforderungen der fraglichen Art zu meistern. Je stärker die Erwartung des Rechenschaftsempfängers, dass die kritische Aufgabe hätte bewältigt werden können oder gar bewältigt werden müssen, desto stärker der Eindruck von Schwäche und Inkompetenz. In diesem Zusammenhang mag sich auch das

Argument hoher Aufgabenschwierigkeit als kontraproduktiv erweisen. Deutet der Sender auf die Fehlleistungen anderer, um die eigene Verantwortung zu minimieren (*blaming others*), so läuft er Gefahr, als rücksichtslos und egoistisch erlebt zu werden und also die wahrgenommene *Gutwilligkeit* seiner Person zu beschädigen – anstatt mutig das eigene Versagen zu bekennen, schiebt er die Schuld auf andere. In der Studie von Solga und Elicker (2005) zum defensiven Bewerber-Impression Management in Einstellungsinterviews zeigten sich die kontraproduktiven Effekte von *blaming others* deutlich.

Für *Eingeständnisse* zur Kontrollierbarkeit (Tenor: „Ich hätte das fragliche Ereignis sehr wohl steuern und kontrollieren können – deshalb bin ich verantwortlich“, eine Argumentation, die darauf hinausläuft, den Misserfolg durch *mangelnde Anstrengung* zu erklären) sollte bezüglich wahrgenommener *Integrität* und *Gutwilligkeit* gelten, was bereits für Eingeständnisse zur Vorgabenklarheit postuliert wurde: Sie erzeugen den Eindruck von Ehrlichkeit und Gutmütigkeit, weil sich der Sender zur eigenen Verantwortlichkeit bekennt, obwohl er diese durch Hinweise auf widrige Umstände, unzuverlässige Partner, hohe Aufgabenschwierigkeit etc. selbstwertdienlich hätte minimieren können.

Es ist zugleich schwierig, eine klare Aussage zur Wirkung von Kontrollierbarkeitseingeständnissen auf die wahrgenommene *Effektivität* zu treffen. Bezugnehmend auf Weiners attributionale Motivationstheorie (1985, 1986) hatten Struthers et al. (1992) vermutet, dass der Empfänger des Eingeständnisses auf eine hohe Leistungsbereitschaft des Senders schließen könne (weil er vermute, der Akteur wolle denselben Misserfolg nicht ein zweites Mal erleben). Damit wäre ein positiver Effekt zu erwarten. Die Befunde allerdings stützen eine solche Annahme nicht. Struthers et al. schließen: „[I]t is probable that lack of effort elicits a strong negative connotation of laziness“ (p. 814). Abbildung 4.1-3 fasst die erörterten Zusammenhänge nochmals zusammen.

Abbildung 4.1-3: Persönlichkeitsorientierte Effekte von Rechenschaftsargumenten zur Kontrollierbarkeit

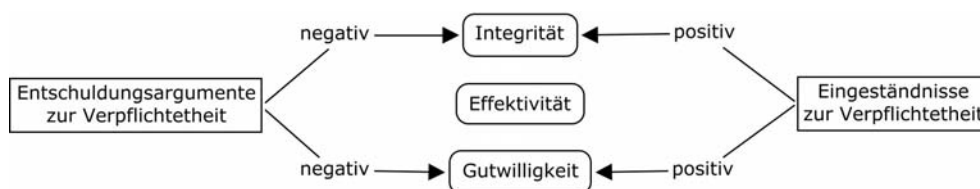


- *Rechenschaftsargumente zur Verpflichtetheit*: Ein *Entschuldigungsargument* zur personalen Verpflichtung, den Vorgaben zu folgen (Tenor: „Ich bin aufgrund besonderer individuel-

ler Merkmale nicht an die üblichen Vorgaben gebunden – das reduziert meine Verantwortlichkeit“), kann die wahrgenommene *Integrität* und *Gutwilligkeit* des Senders beeinträchtigen. Erklärt der Sender, dass die Vorgaben nicht für seine Person gegolten hätten (zu gelten haben), so läuft er Gefahr, als pflichtvergessen und selbstbezogen erlebt zu werden: Hier spricht einer, auf den man sich nicht verlassen kann; oder einer, der glaubt, eine Ausnahmeposition zu besetzen und eine Sonderbehandlung in Anspruch nehmen zu dürfen. Je stärker die von Seiten des Gesprächspartners zugeschriebene Verpflichtung, den Vorgaben gerecht zu werden, desto stärker die erlebte Pflichtvergessenheit und Selbstbezogenheit des Senders.

Formuliert der Sender ein entsprechendes *Eingeständnis* (Tenor: „Ich bin sehr wohl an die üblichen Vorgaben gebunden – deshalb bin ich verantwortlich“), so präsentiert er sich als *integer* und *gutwillig*. Denn er bekennt sich zu den Vorgaben und bekräftigt die empfundene Selbstverpflichtung. Das Eingeständnis impliziert wesentliche Elemente einer Entschuldigung, nämlich Regelbekenntnis und Selbstverurteilung (Schlenker & Darby, 1981). Abbildung 4.1-4 stellt die erörterten Zusammenhänge nochmals grafisch dar.

Abbildung 4.1-4: Persönlichkeitsorientierte Effekte von Rechenschaftsargumenten zur Verpflichtetheit



Zusammengefasst: Rechenschaftserklärungen provozieren und beeinflussen Persönlichkeitsurteile, insbesondere solche, die die Zuverlässigkeit (Charakterstärke) des Senders betreffen – sie prägen die Wahrnehmung der Integrität, Gutwilligkeit und Effektivität ihres Senders. Während Verantwortlichkeitseingeständnisse positive Integritäts- und Gutwilligkeitsurteile zur Folge haben, beeinträchtigen Entschuldigungsargumente die Wahrnehmung von Integrität und Gutwilligkeit. Die wahrgenommene Effektivität scheint durch Verantwortlichkeitseingeständnisse und Entschuldigungstaktiken gleichermaßen eher negativ beeinflusst zu werden.

Liegt eine *komposite* Rechenschaftserklärung vor, so stellt sich die Frage des Zusammenwirkens multipler Rechenschaftsargumente. Die wenigen empirischen Belege deuten auf ein *additives Zusammenspiel* der Aussagen hin. Multifaktorielle Designs, in denen mehrere

Eingeständnisse vs. Entschuldungargumente als Treatmentvariablen vorgegeben wurden, erzielten Haupteffekte, aber keinerlei Interaktionseffekte (vgl. die Arbeiten von Schlenker und Kollegen, zusammengefasst: Schlenker, 1997; siehe auch Wood & Mitchell, 1981).

Im Kontext des Einstellungsinterviews sollten die beschriebenen persönlichkeitsorientierten Effekte in besonderer Weise zum Tragen kommen und *gleichsinnige Eignungsurteile zur Folge haben* (und zwar in dem Maße, wie im Zuge des Interviews auf Maßnahmen zur Strukturierung und zur Sicherung des Anforderungsbezugs verzichtet wird). Denn der Interviewer verfolgt das Ziel, sich auf der Grundlage beobachteten Verhaltens ein instruktives Bild von der Kompetenz und Persönlichkeit des Bewerbers zu machen: Er will dessen Merkmale mit den Leistungsanforderungen der Zielposition vergleichen, um seine Personalauswahlentscheidungen mehr oder minder rational zu begründen. Kann er sich dabei nicht auf die Ergebnisse einer systematischen aufgabenspezifischen Anforderungsanalyse beziehen, dann muss er sein Urteil auf ein *implizites* generelles Kompetenzmodell stützen. Im Rahmen eines solchen jedoch sollten die Integrität, die Gutwilligkeit und die Effektivität des Bewerbers von großer Bedeutung sein.

Denn es gilt: „Social well-being is dependent on people being able to count on one another, to do what they say they will do, to be what they claim to be, and to follow the prescriptions for conduct that exist in the group. ... People therefore are expected to be *reliable*, and this quality is highly valued in all social groups” (Schlenker et al., 2001, p. 21, Hervorhebung i. O.). *In Organisationen* wird Zuverlässigkeit aber nicht bloß wertgeschätzt – sie wird normativ erwartet und eingefordert. Denn arbeitsteilig strukturierte Einheiten oder Arbeitsgruppen sind auf wohl koordinierte Transaktionsprozesse und deshalb auf zuverlässig agierende Mitglieder notwendig angewiesen. Je schwächer das Ausmaß der organisatorischen Strukturiertheit und je größer die Interdependenz der Akteure, desto wichtiger die generelle Zuverlässigkeit und d. h. die Integrität, Gutwilligkeit und Effektivität der Mitarbeitenden.¹¹

Zahlreiche Ansätze heben die Bedeutung zuverlässigen Handelns für das Fortbestehen und die Effektivität von Organisationen hervor. Sie beschreiben sozialisatorische Prozesse sowie formale und informelle Kontrollmechanismen (Reporting- und Leistungsbeurteilungssysteme; Anreizsysteme; Gestaltung von corporate culture etc.), die das Ziel verfolgen, zu-

¹¹ Wirtschaftsunternehmen eröffnen zunehmend Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Viel ist seit einigen Jahren von Selbstführung (Andreßen & Konradt, 2007; Müller, 2005), Eigenverantwortung (Koch, Kaschube & Fisch, 2003), Mitunternehmertum (Wunderer, 1999), Intrapreneurship (Pinchot, 1988), Rollen-Innovation (Farr & Ford, 1990), persönlicher Initiative (Frese & Fay, 2001) etc. die Rede. Voss (1998) beschreibt die weit reichenden Flexibilisierungs- und Entgrenzungstendenzen moderner Arbeitswelt. Im Kontext der beschriebenen Konzepte ist die generelle Zuverlässigkeit der Mitarbeitenden eine *conditio sine qua non* des persönlichen und des Unternehmenserfolgs.

verlässiges Handeln im Sinne der Organisationsziele herzustellen und aufrechtzuerhalten. Um nur einige dieser Ansätze zu nennen: die Rollentheorie nach Katz & Kahn (1978), die Agenturtheorie (Jensen & Meckling, 1976; Ross, 1973), die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie (u. a. Simon, 1976), accountability theory (u. a. Frink & Klimoski, 1998, 2004), symbolisches Management (Kieser, 1998; Pfeffer, 1981), die Theorie organisationaler Kontrolle (Ouchi & Maguire, 1975).

Es wird also postuliert, dass Personalauswähler in besonderer Weise auf Bewerber-Kompetenzen oder -Potenziale im Sinne genereller Zuverlässigkeit oder Charakterstärke, also auf Hinweise zur Integrität, Gutwilligkeit und Effektivität des Bewerbers achten, wenn es gilt, zukünftige Mitarbeiter auszuwählen. Im Sinne des impliziten Kompetenzmodells hätten die entsprechenden Einschätzungen gleichsinnige Eignungsurteile zur Folge.

Forschungshypothesen

Angenommen, ein Bewerber hätte ein bestimmtes Misserfolgsereignis (eine schlechte Prüfungsnote beispielsweise) zu erklären und trüge *mehrere verantwortlichkeitsbasierte* Rechenschaftsargumente, d. h. Eingeständnis- und Entschuldungsargumente zur Kontrollierbarkeit, zur Vorgabenklarheit und zur personalen Verpflichtung vor, und ein Interviewer hätte diesen Bewerber zu beurteilen – für diesen Fall werden auf Basis obiger Überlegungen und Befunde nachfolgende Forschungshypothesen postuliert:

1. Forschungshypothesen bezüglich des Einflusses von Rechenschaftskommunikation auf zugeschriebene Verantwortlichkeit:

- *Forschungshypothese 1a:* Verantwortlichkeitseingeständnisse und Entschuldungsargumente erzeugen unterschiedliche Verantwortlichkeitsurteile – Eingeständnisargumente haben ein *größeres* Ausmaß zugeschriebener Verantwortlichkeit zur Folge (Unterschiedshypothese).
- *Forschungshypothese 1b:* Im Falle polythematischer Rechenschaftserklärungen ist die wahrgenommene Verantwortlichkeit das Ergebnis eines *additiven* Zusammenwirkens der Eingeständnis- und Entschuldungsargumente (Additivitätshypothese).

2. Forschungshypothesen bezüglich des Einflusses von Rechenschaftskommunikation auf Persönlichkeitsurteile:

- *Forschungshypothese 2a:* Verantwortlichkeitseingeständnisse und Entschuldungsargu-

mente erzeugen unterschiedliche Ausmaße zugeschriebener Integrität und zugeschriebener Gutwilligkeit – Eingeständnisargumente haben *positivere* Urteile auf diesen Merkmalsdimensionen zur Folge (Unterschiedshypothese).

- *Forschungshypothese 2b*: Im Falle polythematischer Rechenschaftserklärungen sind diese Urteile das Ergebnis eines *additiven* Zusammenwirkens der Eingeständnis- und Entschuldungsargumente (Additivitätshypothese).

Die wahrgenommene *Effektivität* scheint durch Verantwortlichkeitseingeständnisse und Entschuldungstaktiken *gleichermaßen* eher negativ (im Falle eines Arguments zur Kontrollierbarkeit bzw. Vorgabenklarheit) oder gar nicht (im Falle eines Arguments zur personalen Verpflichtung) beeinflusst zu werden. Der Zusammenhang zwischen kompositiver Rechenschaftskommunikation und wahrgenommener Effektivität sei explorativ betrachtet.

- *Forschungsfrage*: Welchen Einfluss haben unterschiedliche Kombinationen verantwortlichkeitsbasierter Rechenschaftsargumente auf die wahrgenommene Effektivität des Bewerbers?

3. *Forschungshypothesen bezüglich des Einflusses von Rechenschaftskommunikation auf Eignungsurteile:*

- *Forschungshypothese 3a*: Verantwortlichkeitseingeständnisse und Entschuldungsargumente erzeugen unterschiedliche Ausmaße wahrgenommener Eignung – Eingeständnisargumente haben *bessere* Eignungsurteile zur Folge (Unterschiedshypothese).
- *Forschungshypothese 3b*: Im Falle polythematischer Rechenschaftserklärungen ist die Eignungsbeurteilung das Ergebnis eines *additiven* Zusammenwirkens der Entschuldungs- und Eingeständnisargumente (Additivitätshypothese).

4. *Forschungshypothese bezüglich einer mediierenden Funktion der Persönlichkeitsurteile zwischen Rechenschaftskommunikation und Eignungswahrnehmung:*

- *Forschungshypothese 4*: Urteilsprozesse zur Bewerberpersönlichkeit vermitteln den Effekt der Rechenschaftsargumente auf die Eignungsbeurteilung des Interviewers; also:
Rechenschaftserklärung → *Persönlichkeitsbeurteilung* → *wahrgenommene Eignung*.

Tabelle 4.1-1: Studien A und B, zusammenfassende Übersicht: Gegenstand und Forschungsfragen, theoretische und empirische Grundlagen, Forschungshypothesen

Gegenstand und Forschungsfragen

- die Effekte kompositere verantwortlickeitsbasierter Rechenschaftserklärungen eines Bewerbers auf die Urteilsprozesse des Interviewers im Kontext des Einstellungsinterviews
1. Welchen Einfluss haben unterschiedliche Kombinationen verantwortlickeitsbasierter Rechenschaftsargumente zur Kontrollierbarkeit, Vorgabenklarheit und Verpflichtetheit?
 2. Besteht ein Trade-off zwischen erwünschten ereignisorientierten Wirkungen (Reduzierung zugeschriebener Verantwortlickekeit) einerseits und persönlichkeits- sowie eignungsorientierten Wirkungen (Zuschreibung von Integrität, Gutwilligkeit, Effektivität und Eignung) andererseits?
 3. Vermitteln Persönlichkeitsurteile zwischen Rechenschaftskommunikation und Eignungsurteil?
-

Theoretische und empirische Grundlagen

- das Konzept kompositere oder polythematischer Rechenschaftserklärungen
Referenzkapitel: 2.1.7
 - die Unterscheidung zwischen kausal und normativ orientierten Bedeutungsaspekten des Verantwortlickeitskonzepts
Referenzkapitel: 2.2.1
 - das Triangelmodell personaler Verantwortlickekeit, welches als Theorie der Verantwortlickeitsattribution und als Theorie der Entschuldungskommunikation beide Verantwortlickeitsaspekte berücksichtigt
Referenzkapitel: 2.2.2.2 und 2.3.3
 - die Unterscheidung der interpersonalen Effekte von Entschuldungstaktiken in ereignis- und persönlichkeits- bzw. imageorientierte
Referenzkapitel: 2.4.2.1
 - die Systematisierung der persönlichkeitsorientierten Urteilsprozesse eines Rechenschaftsempfängers als Facetten wahrgenommener genereller Zuverlässigkeit oder Charakterstärke: Integrität, Gutwilligkeit und Effektivität
Referenzkapitel: 2.4.2.3
 - persönlichkeitsorientierte Wirkungsebene: Befunde zur kontraproduktiven Wirkung von Entschuldungstaktiken und zur positiven Wirkung von Verantwortlickeitseingeständnissen
Referenzkapitel: 2.4.2.3 und 2.5
-

Forschungshypothesen betreffen

- den Einfluss kompositere Rechenschaftskommunikation auf
 - zugeschriebene Verantwortlickekeit
 - Persönlichkeitsurteile bezüglich Integrität und Gutwilligkeit
 - wahrgenommene Eignung
 - die medierende Funktion von Persönlichkeits einschätzungen: Rechenschaftserklärung → Persönlichkeitsbeurteilung (wahrgen. Integrität und Gutwilligkeit) → Eignungsbeurteilung
-

4.2. Studie A: Methode

4.2.1. Stichprobe

An der vorliegenden Studie A nahmen insgesamt 120 Führungskräfte, Mitarbeiter des Personalmanagements, Personalberater und Fachkräfte teil, die angaben Personalauswahlprozesse und insbesondere Einstellungsinterviews verantwortlich durchzuführen oder beratend an diesen beteiligt zu sein. Damit kann die Untersuchung, die sich auf Urteils- und Entscheidungsprozesse im Personalmanagement und insbesondere in Personalauswahlprozessen konzentriert, als populationsvalide gelten.

Versuchsteilnehmer wurden über die Website *Xing.com* (früher *openBC.de*; <http://www.xing.com>) geworben. Registrierten Nutzern bietet *Xing.com* ca. 1.5 Millionen Geschäftskontakte (Börsen-Zeitung, 2007), die sich für den Aufbau beruflicher (oder privater) Netzwerke nutzen lassen. Such- und Verwaltungsfunktionen ergänzen das Angebot.

Jeder Nutzer kann mithilfe eines Online-Formulars ein berufliches Profil seiner selbst erstellen und auf einer persönlichen Seite von *Xing.com* publizieren. Das Profil enthält nicht nur aktuelle Kontaktdaten; in Form eines tabellarischen Lebenslaufs informiert es auch über Ausbildung, Werdegang und aktuelle berufliche Aufgaben der Person. Das Profil eines Teilnehmers kann von allen anderen Nutzern gelesen werden. Viele Mitglieder sind darüberhinaus in berufsfeld- oder branchenpezifischen Interessengruppen organisiert (z. B. Human Resources, Consulting Business, Bewerbung und Recruiting); diese Gruppen unterhalten eigene Blackboards und Diskussionsforen.

Die Möglichkeit, Profile einzusehen, mithilfe von Suchagenten nach branchen- oder aufgabenspezifischen Kontakten zu suchen und sämtliche Teilnehmer über ein internes Mailingssystem zu kontaktieren, ermöglicht eine ökonomische und zugleich populationsvalide Suche und Ansprache potenzieller Versuchsteilnehmer.

Für die vorliegende Studie A wurden gezielt Personen aus den Bereichen Management / Führung, Personalmanagement / Human Resources, Personalberatung sowie Personalauswahl / Recruiting angesprochen. Die potenziellen Teilnehmer wurden per E-Mail kontaktiert und gebeten, sich zu beteiligen, sofern eine Tätigkeit im Aufgabenfeld *Personalauswahl* vorliege.¹²

¹² Julia Fröhlich und Patrizia Odyniec haben mich im Rahmen ihrer Forschungspraktika bei der Gewinnung der Untersuchungsteilnehmer unterstützt. Ich bedanke mich herzlich.

Tabelle 4.2-1: Stichprobenbeschreibung (Studie A)

Lebensalter in Jahren	<i>M (SD)</i>	35.8 (9.1)
Berufserfahrung in Jahren	<i>M (SD)</i>	12.1 (8.5)
Geschlecht (%)	weiblich	47.5
	männlich	49.2
	keine Angabe	3.3
Funktion (%)	Führungskraft	23.3
	Fachkraft	16.4
	MA Personalabteilung	29.2
	Personalberater	24.2
	Sonstiges	5.0
	keine Angabe	3.3
Interviewererfahrung ^a (%)	mind. 01	25.8
	mind. 05	24.2
	mind. 10	17.5
	mind. 20	9.2
	mind. 30	20.0
	keine Angabe	3.3
Interviewertraining ^b (%)	ja	18.1
	nein	81.9
	keine Angabe	3.3

Anmerkungen. $N = 120$; 4 Personen (3.3%) nahmen an der Untersuchung teil, ohne Angaben zur eigenen Person zu machen; ^adie Teilnehmer wurden gebeten anzugeben, wieviele Einstellungsinterviews sie im Laufe ihres Berufslebens geführt haben; ^bdie Teilnehmer wurden gefragt, ob sie an einem Training teilgenommen hatten, welches das Führen von Einstellungsinterviews zum Inhalt hatte.

Es wurden folgende Merkmale der Versuchsteilnehmer erfasst: Lebensalter, Geschlecht und Berufserfahrung, ferner die übliche Funktion des Teilnehmers im Kontext von Rekrutierungsaufgaben („Ich führe Einstellungsinterviews gewöhnlich in meiner Eigenschaft als Führungskraft / Fachkraft für jene Aufgaben, die auf der Zielposition zu erledigen sind / Mitarbeiter einer Personalabteilung / externer Dienstleister für Personalauswahl / Sonstiges“), seine Erfahrung als Einstellungsinterviewer („Bis heute habe ich im Laufe meines Berufslebens mindestens 1 / 5 / 10 / 20 / 30 Einstellungsinterviews geführt“) und die Teilnahme an Trainings zur Führung von Einstellungsinterviews („Haben Sie schon einmal an einem Interviewertraining teilgenommen? Ja / Nein“).

Das mittlere Alter der Teilnehmer betrug 35.8 Jahre ($SD = 9.1$). Männer und Frauen

wirkten zu etwa gleichen Teilen an der Untersuchung mit (47.5% weibliche Teilnehmer). Die Probanden berichteten eine mittlere Berufserfahrung von 12.1 Jahren ($SD = 8.5$). Tabelle 4.2-1 liefert eine vollständige Stichprobenbeschreibung.

4.2.2. Vorgehensweise und Materialien

Im Anhang ihrer Monographie beschreiben Rosenfeld et al. (2002, p. 201ff) die unterschiedlichen Forschungsstrategien der (organisationspsychologischen) Impression Management-Forschung. Im Sinne ihrer Einteilung wäre die vorliegende Studie als eine experimentelle *Szenariostudie* zu bezeichnen. „[A] scenario study has research participants read about people using IM in an imaginary situation and then give their reactions“ (2002, p. 207).

Die Untersuchung wurde internetgestützt durchgeführt und die entsprechende Website vom Autor dieser Arbeit mithilfe des Softwaretools *OPST 4.0* der Firma Globalpark programmiert. Abbildung 4.2-1 skizziert den Ablauf der Studie. Das Vorgehen im Einzelnen:

Potenzielle Versuchsteilnehmer – d. h. Personen, die sich in ihrer Selbstdarstellung auf *Xing.com* den Arbeitsbereichen Management / Führung, Personalmanagement / Human Resources, Personalberatung sowie Personalauswahl / Recruiting zugeordnet hatten – wurden per E-Mail kontaktiert und um ihre Mitarbeit gebeten. Die Akquise-E-Mails enthielten Hyperlinks zur Startseite der Untersuchung. Auf dieser wurden die Teilnehmer zunächst über ihre Aufgabe und das weitere Vorgehen informiert. Anschließend galt es,

1. eine *Positionsbeschreibung* zu lesen (Einstiegsposition Marketing-Trainee / Fernsehen),
2. die *Unterlagen eines Bewerbers* zu sichten, bestehend aus a. einem *tabellarischen Lebenslauf* und b. einem *Hochschulzeugnis* (Prüfungszeugnis der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Universität zu Köln, Studiengang Betriebswirtschaftslehre / Diplom),
3. das *Transskript eines Personalauswahlgesprächs* zu lesen,
4. und schließlich den Bewerber mithilfe eines *Fragebogens* zu beurteilen.

Das Vorgehen entspricht dem üblichen Prozedere bei der Personalauswahl: Es gilt, die Leistungsanforderungen der Zielposition zu rekapitulieren und die Bewerbungsunterlagen zu sichten, bevor das Auswahlgespräch beginnt. Durch die Beigabe der Positionsbeschreibung und der Bewerbungsunterlagen (ein Vorgehen, dass sich auch in anderen experimentellen Studien zum Impression Management in Einstellungsinterviews findet; vgl. z. B. Gilmore & Ferris, 1989a) erhält die Untersuchung eine Art *Fallstudien*-Charakter. Dies wurde in der Konzeptionsphase von den potenziellen Versuchsteilnehmern positiv hervorgehoben. Ein sol-

ches Vorgehen erhöhe die Attraktivität der Untersuchung („man hat Lust, am Ball zu bleiben“) und maximiere die ökologische Augenscheinvalidität derselben.

Den Versuchspersonen wurden lediglich Teile eines fiktiven Bewerbungsgesprächs dargeboten. Der erste Ausschnitt enthielt eine Selbstdarstellung des Bewerbers (eingeleitet durch die Bitte, der Bewerber möge sich kurz vorstellen) sowie einen Dialog zur Wahl des Studienorts (siehe Anhang, Kap. 8.1.4). Dann galt es, eine *Rechenschaftsepisode* zu lesen, in welcher der Bewerber gebeten wurde, eine *schlechte Prüfungsnote im angefügten Hochschulzeugnis* (Note *ausreichend* im Prüfungsfach Planung und Logistik) zu erklären. Die Reaktion des Bewerbers bestand in einer *kompositen Rechenschaftserklärung*, in welcher die 2 x 2 Bedingungen des experimentellen Designs realisiert wurden, und zwar in Form unterschiedlicher Kombinationen von Rechenschaftsargumenten zur personalen *Kontrollierbarkeit des Ereignisses* (kontrollierbar vs. nicht kontrollierbar) und zur *Vorgabenklarheit* im Kontext desselben (Vorgaben klar vs. Vorgaben unklar).

Der Entscheidung, das Szenario *Erklären einer schlechten Prüfungsnote* zu wählen, ging eine Befragung von acht Personal- und Unternehmensberatern voraus, die gebeten wurden, kritische Ereignisse in der Ausbildungs- und Berufsbiographie eines Hochschulabsolventen und Berufseinsteigers zu nennen, die mit großer Wahrscheinlichkeit im Einstellungsinterview zur Sprache kämen. Folgende Punkte wurden von mindestens sechs der acht Befragten genannt:

- schlechte Prüfungsnoten (wobei die Befragten angaben, bei Schulzeugnissen besonders auf die Noten in Mathematik und Deutsch zu achten),
- fehlende Praktika (mit der Einschränkung, dass ein Bewerber ohne einschlägige Praktika wahrscheinlich gar nicht zum Vorstellungsgespräch eingeladen würde),
- Vorliegen einer sehr langen Studiendauer,
- Studienabbrüche, die erst nach einer längeren Studienzeit erfolgen,
- Beendigung erster Arbeitsverhältnisse noch in der Probezeit.¹³

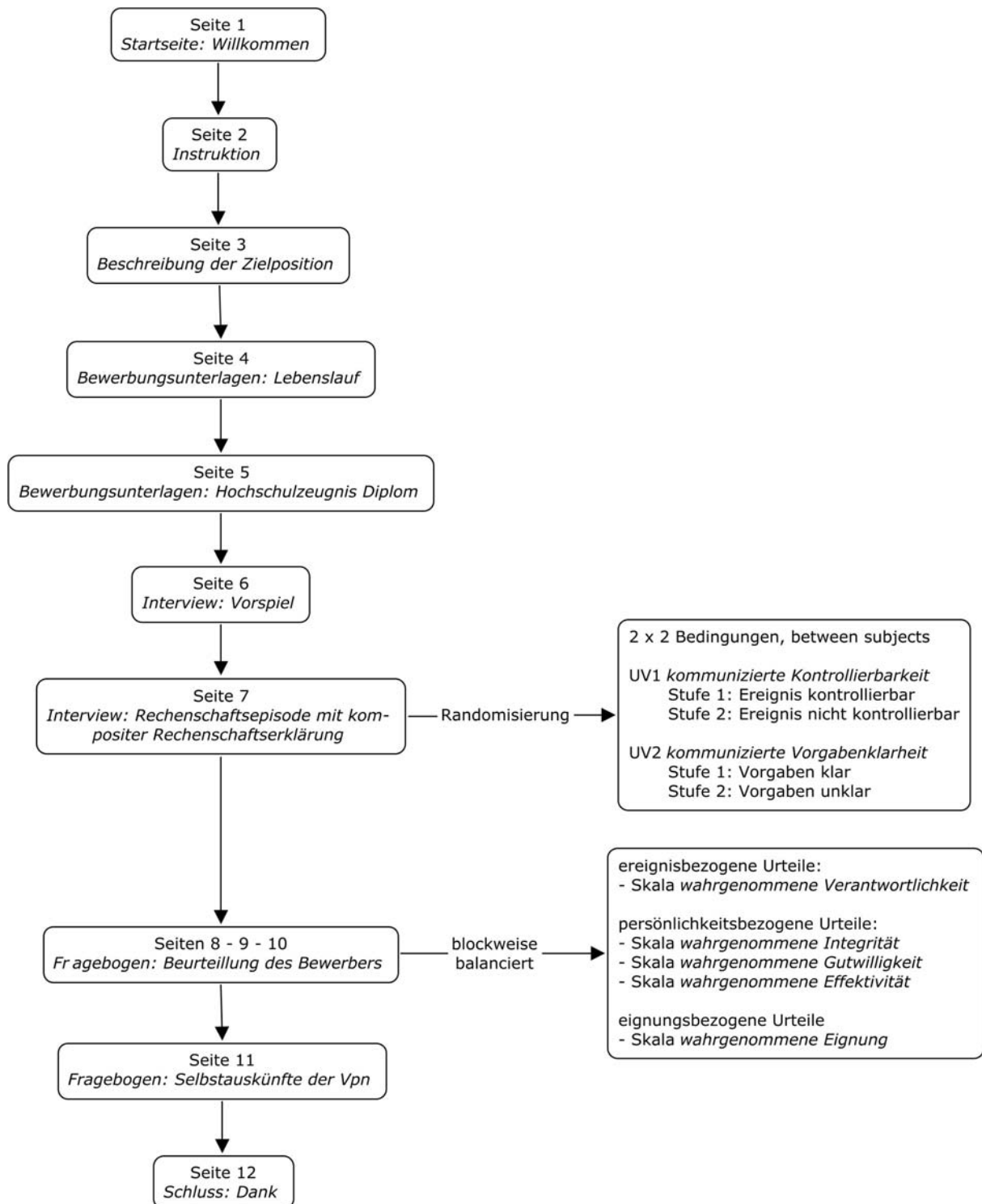
¹³ Alle Befragten wiesen zudem auf das Problem unvollständiger oder fehlerhafter Bewerbungsunterlagen (Rechtschreibfehler, Inkonsistenzen etc.) hin – mit der bereits erwähnten Einschränkung, dass ein entsprechender Bewerber bereits nach Sichtung der Unterlagen aus dem Rennen genommen würde. Ich danke allen Befragten für ihre Mithilfe, insbesondere aber Dr. Andreas Klug und Dr. Dirk Seeling.

Das Szenario *Prüfungsnote* ermöglicht eine theoretisch valide Operationalisierung: Ganz eindeutig verletzt das Erzielen einer schlechten Prüfungsleistung die generellen normativen Leistungserwartungen. Als tadelnswertes Ereignis ist es distinkt, d. h. zeitlich und sachlich klar umschrieben. Aus den Bewerbungsunterlagen ist es – nämlich in Form einer Zeugnisnote – klar ersichtlich (vgl. Anhang, Kap. 8.1.3). Zugleich fällt es vergleichsweise leicht, für den Fall schlechter Prüfungsergebnisse konzeptuell eindeutige – d. h. eindeutig die Facetten Kontrollierbarkeit, Vorgabenklarheit (und Verpflichtetheit; vgl. Studie B) betreffende – Rechenschaftsargumente zu entwickeln.

Bei der Bearbeitung des Fragebogens hatten die Versuchsteilnehmer keine Möglichkeit, auf eine bereits bearbeitete Seite zurückzukehren und ein bearbeitetes Item nochmals zu bearbeiten. Auf diese Weise sollten nachträgliche Korrekturen spontaner Urteile (ggf. motiviert durch ein Bemühen um Urteilskonsistenz) verhindert werden – eine Maßnahme, die helfen sollte, das Problem der *comon method*-Varianz zu reduzieren (über dieses Problem wird später ausführlich zu diskutieren sein).

Die verwendeten Materialien – Positionsbeschreibung, tabellarischer Lebenslauf und Diplomzeugnis – befinden sich im Anhang der vorliegenden Arbeit (Kap. 8.1.1 bis 8.1.3). Der verwendete Fragebogen wird sehr ausführlich in Kapitel 4.2.4 dargestellt; Screenshots desselben befinden sich ebenfalls im Anhang der vorliegenden Arbeit (Kap. 8.1.6)

Abbildung 4.2-1: Ablauf der internetgestützten Untersuchung A



4.2.3. Unabhängige Variablen und Forschungsdesign

Es lag ein *experimentelles 2 x 2 Design* vor. Die Zuordnung der Teilnehmer zu jeweils einer der vier Versuchsbedingungen erfolgte über die *Randomisierungsfunktion* der verwendeten Software *OPST Umfragecenter 4.0*.

Die Treatmentvariablen waren jeweils zweistufig konzipiert. Die unabhängige Variable (UV) 1 umfasste Rechenschaftsargumente zur *personalen Kontrollierbarkeit* des fraglichen Ereignisses (Darbietung eines *Eingeständnisarguments* vs. Darbietung eines *Entschuldungsarguments*). Die unabhängige Variable (UV) 2 beinhaltete Rechenschaftsargumente zur *Vorgabenklarheit* im Kontext des fraglichen Ereignisses (Darbietung eines *Eingeständnisarguments* vs. Darbietung eines *Entschuldungsarguments*). Die vier Faktorstufenkombinationen repräsentieren unterschiedliche Manifestationstypen der einfachsten Form kompositere Rechenschaftskommunikation, bestehend aus je zwei Rechenschaftsargumenten unterschiedlicher Argumentationsrichtung oder -thematik:

komm. Kontrollierbarkeit komm. Vorgabenklarheit	Eingeständnis <i>Ereignis kontrollierbar</i>	Entschuldungsargument <i>Ereignis nicht kontrollierbar</i>
Eingeständnis <i>Vorgaben klar</i>	zweifaches Eingeständnis	gemischte Rechenschaft
Entschuldungsargument <i>Vorgaben unklar</i>	gemischte Rechenschaft	zweifache Entschuldung

Ausgehend vom definierten Misserfolgsereignis *Erzielen einer schlechten Prüfungsnote* wurden folgende Aussagen verwendet, um die Rechenschaftsargumente zu operationalisieren (vgl. Tabelle 4.2-2):

UV1: Rechenschaftsargumente zur *Kontrollierbarkeit* des fraglichen Ereignisses:

1. *Ereignis kontrollierbar*: Der Bewerber erklärt, dass er sich nicht genügend angestrengt habe (ungenügende Anstrengung).
2. *Ereignis nicht kontrollierbar*: Der Bewerber erklärt, dass das Prüfungsamt den Prüfungstermin kurzfristig vorverlegt habe, wodurch sich die Vorbereitungszeit verkürzt habe (Verkürzung der Vorbereitungszeit).

Nach Weiner (1985, 1986) ist *ungenügende Anstrengung* die prototypische als kontrollierbar

zu beschreibende Ursache. Um diese Aussage zugleich als Eingeständnis zu markieren, wurden die Formulierungen „Ich muss gestehen, dass ich ...“ und „... hätte müssen“ verwendet. Anstelle des *Terminwechsel*-Arguments gaben Solga und Elicker (2005; vgl. Kap. 3.2.5) die Erklärung vor, dass die Prüfungsnote auf die schlechte Zuarbeit eines unzuverlässigen Lernpartners zurückzuführen sei – eine klare Form von *blaming others*, die deutliche negative Effekte zur Folge hatte. Das Interesse der Studien A und B galt aber vorrangig dem Effekt der kommunizierten Kontrollierbarkeit von Ereignissen (und nicht des *personalisierten* Externalisierens von Ereignisursachen). Durch das Terminwechsel-Argument sollte eine Konfundierung mit *blaming others* vermieden werden.

UV2: Rechenschaftsargumente zur kontextuellen Vorgabenklarheit:

1. *Vorgaben klar*: Der Bewerber erklärt, dass der Prüfungsstoff eindeutig vorgegeben war (Prüfungsstoff bekannt).
2. *Vorgaben unklar*: Der Bewerber erklärt, dass der Prüfungsstoff nicht eindeutig vorgegeben war (Prüfungsstoff unbekannt).

Die Rechenschaftsargumente klaren vs. unklaren Prüfungsstoffs repräsentieren den Aspekt der Vorgabenklarheit im Leistungskontext auf hervorragende Weise. Die Vorgabe des Prüfungsinhalts markiert Leistungsziele und impliziert Handlungsanweisungen an den Studierenden.

Tabelle 4.2-2 gibt die vier Rechenschaftsepisoden vollständig und im *exakten Wortlaut* wieder. Jede einzelne beginnt mit der Aussage „Ihre Zeugnisnote für das Fach Planung und Logistik liegt unterhalb dessen, was wir eigentlich von unseren Bewerbern erwarten. Was ist da passiert?“ Um die Rechenschaftsargumente als Einzelargumente zu kennzeichnen, wird die Rede des Bewerbers unterbrochen durch diesen Einwurf des Interviewers: „Ich verstehe“.

Tabelle 4.2-2: Operationalisierung der Rechenschaftsepisoden im 2 (kommunizierte Kontrollierbarkeit) x 2 (kommunizierte Vorgabenklarheit)-Design (Studie A)

komm. Kontrollierbarkeit komm. Vorgabenklarheit	Ereignis kontrollierbar: <i>ungenügende Anstrengung</i>	Ereignis nicht kontrollierbar: <i>Verkürzung der Vorbereitungszeit durch Prüfungsamt</i>
Vorgaben klar: <i>Prüfungsstoff bekannt</i>	<p><i>Interviewer:</i> Ihre Zeugnisnote für das Fach Planung und Logistik liegt unterhalb dessen, was wir eigentlich von unseren Bewerbern erwarten. Was ist da passiert?</p> <p><i>Bewerber:</i> Also, ich muss gestehen, dass ich die Prüfung zu sehr auf die leichte Schulter genommen habe. Ich hätte früher mit der Vorbereitung anfangen und konzentrierter lernen müssen.</p> <p><i>Interviewer:</i> Ich verstehe.</p> <p><i>Bewerber:</i> Zumal der Prüfungsstoff ja klar vorgegeben war. Ich wusste also eigentlich, worauf ich mich vorbereiten muss.</p>	<p><i>Interviewer:</i> Ihre Zeugnisnote für das Fach Planung und Logistik liegt unterhalb dessen, was wir eigentlich von unseren Bewerbern erwarten. Was ist da passiert?</p> <p><i>Bewerber:</i> Also, ich hatte mich auf einen bestimmten Prüfungstermin eingestellt. Die Prüfung wurde dann aber vom Prüfungsamt sehr kurzfristig vorverlegt. So habe ich eine ganze Woche für die Vorbereitung verloren.</p> <p><i>Interviewer:</i> Ich verstehe.</p> <p><i>Bewerber:</i> Ich muss allerdings auch sagen, dass der Prüfungsstoff klar vorgegeben war. Ich wusste, worauf ich mich vorbereiten muss.</p>
Vorgaben unklar: <i>Prüfungsstoff unbekannt</i>	<p><i>Interviewer:</i> Ihre Zeugnisnote für das Fach Planung und Logistik liegt unterhalb dessen, was wir eigentlich von unseren Bewerbern erwarten. Was ist da passiert?</p> <p><i>Bewerber:</i> Also, ich muss gestehen, dass ich die Prüfung zu sehr auf die leichte Schulter genommen habe. Ich hätte früher mit der Vorbereitung anfangen und konzentrierter lernen müssen.</p> <p><i>Interviewer:</i> Ich verstehe.</p> <p><i>Bewerber:</i> Ich muss allerdings auch sagen, dass der Prüfungsstoff sehr unklar vorgegeben war. Man wusste nicht genau, worauf man sich eigentlich vorbereiten muss.</p>	<p><i>Interviewer:</i> Ihre Zeugnisnote für das Fach Planung und Logistik liegt unterhalb dessen, was wir eigentlich von unseren Bewerbern erwarten. Was ist da passiert?</p> <p><i>Bewerber:</i> Also, ich hatte mich auf einen bestimmten Prüfungstermin eingestellt. Die Prüfung wurde dann aber vom Prüfungsamt sehr kurzfristig vorverlegt. So habe ich eine ganze Woche für die Vorbereitung verloren.</p> <p><i>Interviewer:</i> Ich verstehe.</p> <p><i>Bewerber:</i> Und ich muss außerdem sagen, dass der Prüfungsstoff sehr unklar vorgegeben war. Man wusste nicht genau, worauf man sich eigentlich vorbereiten muss.</p>

4.2.4. Abhängige Variablen

Es wurden insgesamt fünf abhängige Größen untersucht: *wahrgenommene Verantwortlichkeit* (als ereignisorientierte Urteilsdimension), *wahrgenommene Integrität*, *Gutwilligkeit* und *Effektivität* (als persönlichkeitsorientierte Urteilsdimensionen) sowie schließlich *wahrgenommene Eignung*. Tabelle 4.2-3 informiert über die Anzahl der Items je Urteilsdimension und die interne Konsistenz der entsprechenden Skalen. Es galt, sämtliche Items (vgl. die Übersicht in Tabelle 4.2-4) anhand einer sechsfach gestuften Zustimmungsskala zu bearbeiten (1 = *trifft ganz und gar nicht zu*, 6 = *trifft voll und ganz zu*). Die individuellen Skalenrohwerte werden durch die arithmetischen Mittel der Itemratings gebildet.

Tabelle 4.2-3: Abhängige Variablen, Übersicht (Studie A)

<i>abhängige Variable</i>	<i>Anzahl d. Items</i>	<i>interne Konsistenz</i>
<i>ereignisbezogene Urteile</i>		
1. <i>wahrgenommene Verantwortlichkeit</i>	4	.80
<i>persönlichkeitsbezogene Urteile</i>		
2. <i>wahrgenommene Integrität</i>	6	.89
3. <i>wahrgenommene Gutwilligkeit</i>	6	.85
4. <i>wahrgenommene Effektivität</i>	6	.83
<i>eignungsbezogene Urteile</i>		
5. <i>wahrgenommene Eignung</i>	3	.87

Anmerkungen. Für alle Skalen Chronbachs α .

Die Skala *wahrgenommene Verantwortlichkeit*, deren interne Konsistenz .80 (Cronbachs α) beträgt, enthielt insgesamt vier Items (vgl. Tabelle 4.2-4). Mithilfe des ersten Items („ist für das fragliche Ereignis verantwortlich“) soll ein *summarisches Gesamturteil* zur personalen Verantwortlichkeit gemessen werden. Zahlreiche Untersuchungen erheben die wahrgenommene Schuldhaftigkeit, um die wahrgenommene Verantwortlichkeit summarisch zu messen, z. B. McGraw (1991), die ihre Versuchsteilnehmer fragte: „[How much is the actor] deserving of blame?“ In vorliegender Untersuchung wurde auf eine Aussage zur Schuldhaftigkeit der Person verzichtet, um eine Konfundierung des Verantwortlichkeitsurteils mit der erlebten Schlechtigkeit des unerwünschten Ereignisses zu vermeiden (denn wahrgenommene Schuld resultiert aus der Gleichzeitigkeit von zugeschriebener Verantwortlichkeit *und* erlebter Schlechtigkeit; vgl. Shaver, 1985).

Die anderen drei Items erheben die Verantwortlichkeitsaspekte 1. *personale*

Kontrollierbarkeit („hätte steuern oder beeinflussen können“), 2. *Vorgabenklarheit* („hätte wissen können, welche Anforderungen es zu erfüllen galt“) und 3. *personale Verpflichtung* („wäre verpflichtet gewesen, den Anforderungen zu entsprechen“). Den Items geht folgender Text voraus: „Der Bewerber hat in einem seiner Prüfungsfächer lediglich ein Ausreichend erzielt. Für dieses Ereignis hat er eine bestimmte Erklärung gegeben. Wie denken Sie über das Ereignis und die entsprechende Erklärung?“.

Um die persönlichkeits- oder imagebezogenen Effekte von Rechenschaftserklärungen sichtbar zu machen, wurden drei Skalen *wahrgenommene Integrität*, *wahrgenommene Gutwilligkeit* und *wahrgenommene Effektivität* entwickelt. Das zugrundeliegende Modell ist bereits ausführlich erörtert worden (Schlenker et al., 2001; vgl. Kap. 2.4.2.3). Den Skalen liegt ein vergleichsweise aufwändiger Konstruktions- und Kontentvalidierungsprozess zugrunde. Bezugnehmend auf die Überlegungen von Schlenker und Kollegen wurden die Konzepte *Integrität*, *Gutwilligkeit* und *Effektivität* zunächst wie folgt expliziert:

1. *Integrität* ist die Bereitschaft, Versprechungen einzuhalten, Normen und Regeln zu achten, Verpflichtungen anzuerkennen, ehrlich zu sein.
2. *Gutwilligkeit* ist die Bereitschaft, soziale Beziehungen harmonisch zu gestalten, auf andere Rücksicht zu nehmen, andere zu unterstützen, eigene Bedürfnisse und Interessen einem gemeinsamen Ziel unterzuordnen.
3. *Effektivität* ist die Bereitschaft, sich anspruchsvolle Ziele zu setzen und diese konsequent und ausdauernd zu verfolgen, und die Fähigkeit, Bedürfnisse und äußere Ereignisse zu kontrollieren, die der Zielerreichung im Wege stehen.

Anschließend wurden 85 Adjektive gesammelt, die sich mehr oder minder eindeutig auf eine der obigen Definitionen beziehen ließen, und in zufälliger Reihenfolge zehn wissenschaftlich arbeitenden Psychologen¹⁴ präsentiert. Diese wurden gebeten, die Begriffe obigen Definitionen zuzuordnen. Anschließend wurden alle Adjektive eliminiert, die *nicht* von mindestens sieben der insgesamt zehn Urteiler ein und derselben Kategorie zugeordnet wurden. Die reduzierte Liste enthielt 50 Begriffe (12 für Integrität, 17 für Gutwilligkeit und 21 für Effektivität).

Einige Tage später wurden dieselben zehn Personen gebeten, die Repräsentativität der verbliebenen Attribute für die Merkmalsdimensionen *Integrität*, *Gutwilligkeit* und *Effektivität* zu beurteilen (dabei wurde eine achtstufige Ratingskala verwendet; 1 = *minimal repräsentativ*, 8 = *maximal repräsentativ*). Um einen Repräsentativitätsindex zu erhalten, wurden die

¹⁴ Ich danke den entsprechenden Mitarbeitern am Institut für Psychologie der Universität Bonn.

individuellen Ratingscores aufsummiert und die Summenwerte am maximal möglichen Repräsentativitätswert (10 Teilnehmer x Maximalwert 8 = 80) relativiert (vgl. Anhang, Kap. 8.1.5).

Tabelle 4.2-4: Items zur Messung der abhängigen Variablen (Studie A)

<i>wahrgenommene Verantwortlichkeit</i>		
1. Der Bewerber ist für das fragliche Ereignis verantwortlich.		
2. Der Bewerber hätte das fragliche Ereignis steuern oder beeinflussen können.		
3. Der Bewerber hätte wissen können, welche Anforderungen es zu erfüllen galt.		
4. Der Bewerber wäre verpflichtet gewesen, den Anforderungen zu entsprechen.		
<i>wahrgenommene Integrität</i>	<i>wahrgenommene Gutwilligkeit</i>	<i>wahrgenommene Effektivität</i>
1. anständig	1. hilfsbereit	1. effektiv
2. korrekt	2. rücksichtsvoll	2. zielstrebig
3. pflichtbewusst	3. freundlich	3. selbstdiszipliniert
4. unaufrichtig ^a	4. unsensibel ^a	4. leistungsfähig
5. unehrlich ^a	5. egoistisch ^a	5. antriebslos ^a
6. unzuverlässig ^a	6. unkooperativ ^a	6. unbeständig ^a
<i>wahrgenommene Eignung</i>		
1. Ich würde die Einstellung des Bewerbers empfehlen.		
2. Von dem Bewerber lassen sich zukünftig gute Leistungen erwarten.		
3. Ich halte die Person für einen geeigneten Bewerber.		

Anmerkungen. 6-stufige Ratingskalen (1 = trifft ganz und gar nicht zu; 6 = trifft voll und ganz zu), ^ainvers kodiert.

Die Skalen wurden schließlich anhand folgender Prinzipien zusammengestellt: 1. Die ausgewählten Adjektive sollten Repräsentativitätsindizes $\geq .80$ aufweisen. 2. Positive und negative Begriffe sollten in möglichst gleicher Anzahl Verwendung finden. 3. Die Skalen sollten möglichst alle Facetten der explizierten Konzepte repräsentieren. Tabelle 4.2-4 zeigt die auf Basis des beschriebenen Vorgehens ausgewählten Items. Die internen Konsistenzwerte der Skalen liegen bei .89 für Integrität, .85 für Gutwilligkeit und .83 für Effektivität (Cronbachs α). Den Items geht folgender Text voraus: „Wenn ich von meinem ersten Eindruck ausgehe, so scheint der Bewerber eine Person zu sein, die ... [Adjektiv] ist.“

Die Skala *wahrgenommene Eignung* umfasst drei Items, die typischerweise in Studien zur Effektivität von Impression Management in Einstellungsinterviews Verwendung finden (vgl. Kap. 3.1.2 und 3.2). Tabelle 4.2-4 zeigt die fraglichen Items zur Eignungswahrnehmung.

Die interne Konsistenz der Skala (Cronbachs α) beträgt .87. Den Items geht folgender Text voraus: „Bezüglich des Bewerbers ist mein erster Eindruck insgesamt folgender: ...“.

Tabelle 4.2-5: Hauptkomponentenanalyse mit obliquen Rotation: Strukturmatrix (Studie A)

Items	1	2	3	4	h^2
1. für das fragliche Ereignis verantwortlich				.79	.62
2. hätte wissen können, welche Anforderungen				.83	.71
3. wäre verpflichtet gewesen, den Anforderungen				.63	.51
4. hätte steuern oder beeinflussen können				.80	.72
5. effektiv	.76	.37			.64
6. zielstrebig	.85		.33		.77
7. unbeständig ^a	.42		.57		.39
8. leistungsfähig	.79	.40	.42		.63
9. antriebslos ^a	.73		.50		.60
10. selbstdiszipliniert	.71	.36	.42		.54
11. freundlich	.42	.66	.53	.46	.55
12. unsensibel ^a	.38	.76	.32		.61
13. rücksichtsvoll	.40	.78	.57	.33	.64
14. egoistisch ^a		.66			.55
15. hilfsbereit	.39	.75	.49	.31	.58
16. unkooperativ ^a	.42	.55	.48		.36
17. anständig	.57	.63	.75	.46	.70
18. unzuverlässig ^a	.63	.33	.63		.55
19. korrekt	.58	.51	.72		.58
20. unehrlich ^a	.35	.35	.78		.65
21. pflichtbewusst	.83	.47	.60		.72
22. unaufrichtig ^a	.37	.48	.81		.68
23. würde Einstellung des Bewerbers empfehlen	.73	.66	.65		.68
24. lassen sich zukünftig gute Leistungen erwarten	.76	.46	.54		.61
25. halte Person für geeigneten Bewerber	.64	.60	.59		.55
Eigenwerte nach Rotation	7.49	5.90	6.55	3.27	

Anmerkungen. Hauptkomponentenanalyse, Promax-Methode ($\kappa = 4$) mit Kaiser-Normalisierung; zur besseren Übersichtlichkeit wurden Werte $< .30$ eliminiert; h^2 = Kommunalitäten; $N = 120$; Hinweis: positiv und negativ formulierte persönlichkeitsorientierte Items laden gleichermaßen positiv, weil die negativen, hier mit ^a markierten Items invers kodiert wurden (vgl. Tabelle 4.2-4).

Eine *Hauptkomponentenanalyse mit obliquen Rotation* (Promax-Methode; mit Blick auf die Forschungshypothesen wird a priori von *korrelierten* Skalen bzw. Faktoren ausgegangen), berechnet über die 25 Itemscores der 120 Versuchsteilnehmer, ergibt eine vier-faktorielle Lösung (Extraktionskriterien: Eigenwert > 1 und Scree-Test; 60.51% Gesamtvarianzaufklärung). Tabelle 4.2-5 liefert die Item-Faktor-Korrelationen (Strukturmatrix), Tabelle 4.2-6 zeigt die partiellen standardisierten Regressionsgewichte (Mustermatrix). Die Interkorrelationen der schiefwinklig rotierten Faktoren werden in Tabelle 4.2-7 berichtet. Zur besseren Übersichtlichkeit wurden Werte $< .30$ in beiden Ladungsmatrizen eliminiert.

Aus den Item-Faktor- bzw. Faktor-Faktor-Korrelationskoeffizienten der Tabellen 4.2-5 und 4.2-7 geht hervor, dass die Urteile auf den persönlichkeits- und eignungsorientierten Items – wie erwartet – stark konvergieren. Ein Blick auf die Mustermatrix zeigt jedoch, dass sich die Komponenten durchaus im Sinne der theoretisch postulierten Urteilsdimensionen interpretieren lassen (hohe partielle standardisierte Regressionsgewichte auf jeweils einer und zwar der erwarteten Komponente, Werte $< .30$ auf allen anderen): Komponente 1 repräsentiert die wahrgenommene Effektivität, Komponente 2 die wahrgenommene Gutwilligkeit, Komponente 3 die wahrgenommene Integrität und Komponente 4 die zugeschriebene Verantwortlichkeit.

Die Urteile zur Eignung des Bewerbers werden nicht durch eine separate Komponente repräsentiert. Die höchsten partiellen standardisierten Regressionsgewichte der eignungsorientierten Items werden auf Komponente 1 erzielt, welche zugleich die Effektivitätsurteile des Interviewers repräsentiert (auf den anderen Faktoren Regressionsgewichte $< .30$; Ausnahme: $.34$ für das Item *Einstellung empfehlen* auf Faktor 2).

Tabelle 4.2-6: Hauptkomponentenanalyse mit obliquer Rotation: Mustermatrix (Studie A)

Items	1	2	3	4
1. für das fragliche Ereignis verantwortlich				.79
2. hätte wissen können, welche Anforderungen				.87
3. wäre verpflichtet gewesen, den Anforderungen			-.44	.72
4. hätte steuern oder beeinflussen können				.80
5. effektiv	.90		.32	
6. zielstrebig	1.03			
7. unbeständig ^a			.58	
8. leistungsfähig	.80			
9. antriebslos ^a	.74			
10. selbstdiszipliniert	.65			
11. freundlich		.45		
12. unsensibel ^a		.85		
13. rücksichtsvoll		.66		
14. egoistisch ^a		.92		
15. hilfsbereit		.68		
16. unkooperativ ^a		.40		
17. anständig			.46	
18. unzuverlässig ^a	.40		.51	
19. korrekt			.51	
20. unehrlich ^a			.94	
21. pflichtbewusst	.74			
22. unaufrichtig ^a			.89	
23. würde Einstellung des Bewerbers empfehlen	.43	.34		
24. lassen sich zukünftig gute Leistungen erwarten	.63			
25. halte die Person für geeigneten Bewerber	.39			
Eigenwerte nach Rotation	7.49	5.90	6.55	3.27

Anmerkungen. Hauptkomponentenanalyse, Promax-Methode ($\kappa = 4$) mit Kaiser-Normalisierung; zur besseren Übersichtlichkeit wurden Werte $< .30$ eliminiert; $N = 120$; Hinweis: positiv und negativ formulierte persönlichkeitsorientierte Items laden gleichermaßen positiv, weil die negativen, hier mit ^a markierten Items invers kodiert wurden (vgl. Tabelle 4.2-4).

Tabelle 4.2-7: Hauptkomponentenanalyse mit obliquer Rotation: Komponenten-Korrelationsmatrix (Studie A)

Komponente	1	2	3	4
1		.50	.58	.07
2			.55	.27
3				.28
4				

Anmerkungen. Hauptkomponentenanalyse, Promax ($\kappa = 4$) mit Kaiser-Normalisierung; $N = 120$.

Die Items des Gesamtfragebogens wurden in drei Blöcke untergliedert, nämlich in A. ereignis- (wahrgenommene Verantwortlichkeit), B. persönlichkeits- (wahrgenommene Integrität, Gutwilligkeit und Effektivität) und C. eignungsorientierte Items. Jede einzelne der insgesamt sechs möglichen Reihenfolgen dieser Blöcke A, B und C wurde für alle Zellen des 2 x 2-Designs in gleicher Anzahl realisiert, nämlich insgesamt fünf Mal (vgl. Tabelle 4.2-8).

Tabelle 4.2-8: Balancierung der Fragebogenvarianten: Zellenbesetzungen (Studie A)

blockweise Variation der Item- Reihenfolge	Vorgaben klar		Vorgaben unklar		Gesamt
	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	
ABC	5	5	5	5	20
ACB	5	5	5	5	20
BAC	5	5	5	5	20
BCA	5	5	5	5	20
CAB	5	5	5	5	20
CBA	5	5	5	5	20
Gesamt	30	30	30	30	120

Screenshots der Fragebogenblöcke werden im Anhang der vorliegenden Arbeit (Kap. 8.1.6) gezeigt.

4.2.5. Treatmentcheck

Es wurde ein Treatmentcheck an einer separaten Stichprobe¹⁵ durchgeführt, bestehend aus 86 Studierenden diverser Fachbereiche. Die Teilnehmer wurden gebeten, jeweils eine der 2 x 2 Rechenschaftsepisoden zu lesen (*between subjects*) und das *Argumentationsmuster* der Rechenschaftserklärung mithilfe zweier Items zu beschreiben (vgl. Tabelle 4.2-9).

- Das erste Item (*dass er die Prüfungsanforderungen sehr wohl vs. keineswegs genau kannte*) erfasst die von Seiten der Untersuchungsteilnehmer wahrgenommene Argumentation zur Vorgabenklarheit. Es gilt: Je größer die Ratingscores, desto stärker der Ein-

¹⁵ Julia Fröhlich und Patrizia Odyniec sei auch für die Rekrutierung dieser Stichprobe herzlich gedankt.

druck, dass der Bewerber in seiner Erklärung versuche, die Vorgabenklarheit in Frage zu stellen.

- Das zweite Item (*dass das Ereignis sehr wohl vs. keineswegs durch ihn hätte gesteuert oder beeinflusst werden können*) erfasst die von Seiten der Teilnehmer wahrgenommene Argumentation zur Kontrollierbarkeit. Es gilt: Je größer die Ratingscores, desto stärker der Eindruck, dass der Bewerber versuche, die Kontrollierbarkeit des Ereignisses in Frage zu stellen.

Tabelle 4.2-9: Treatmentcheck, Items (Studie A)

1. Der Bewerber erklärt, ...		
... dass er die Prüfungsanforderungen sehr wohl genau kannte.	1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	... dass er die Prüfungsanforderungen keineswegs genau kannte.
2. Der Bewerber erklärt, ...		
... dass das Ereignis sehr wohl durch ihn hätte gesteuert oder beeinflusst werden können.	1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	... dass das Ereignis keineswegs durch ihn hätte gesteuert oder beeinflusst werden können.

Die Teilnehmer wurden deutlich darauf hingewiesen, dass es gelte, *die Argumentation des Bewerbers zu beschreiben, nicht aber, den Wahrheitsgehalt oder die Glaubhaftigkeit der Aussagen zu bewerten*. Im Sinne einer angemessenen Operationalisierung wurden folgende Ergebnisse erwartet:

- ein Haupteffekt der kommunizierten Vorgabenklarheit in erwarteter Richtung auf Item 1,
- ein Haupteffekt der kommunizierten Kontrollierbarkeit in erwarteter Richtung auf Item 2.

Tabelle 4.2-10 zeigt die Ergebnisse der beschriebenen Voruntersuchung. Es zeigt sich der postulierte Haupteffekt kommunizierter Vorgabenklarheit auf Item 1: $F(1, 82) = 30.71, p < .01$. Auch der erwartete Haupteffekt kommunizierter Kontrollierbarkeit auf Item 2 ist statistisch bedeutsam: $F(1, 82) = 34.84, p < .01$. Die formulierten Rechenschaftsargumente operationalisieren die Konzepte kommunizierte Vorgabenklarheit und kommunizierte Kontrollierbarkeit angemessen. Studie A kann damit als variabelnvalide gelten.

Tabelle 4.2-10: Treatmentcheck, Ergebnisse (Studie A)

<i>wahrgenommene Argumentation zur Vorgabenklarheit: M (SD)</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar
Vorgaben klar	2.48 (1.41)	2.77 (1.38)
Vorgaben unklar	3.85 (1.04)	4.38 (1.07)
Kontr.	$F(1, 82) = 2.36$	
Klar.	$F(1, 82) = 30.71^{**}$	
Kontr. x Klar.	$F(1, 82) = 0.19$	

<i>wahrgenommene Argumentation zur Kontrollierbarkeit: M (SD)</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar
Vorgaben klar	2.57 (1.62)	4.45 (1.34)
Vorgaben unklar	3.30 (1.08)	4.86 (1.28)
Kontr.	$F(1, 82) = 34.84^{**}$	
Klar.	$F(1, 82) = 3.79$	
Kontr. x Klar.	$F(1, 82) = 0.32$	

Anmerkungen. $N = 86$, ungleiche Besetzungshäufigkeiten, mind. 21 je Zelle; je höher die Werte, desto stärker die Wahrnehmungen, dass Vorgabenklarheit bzw. Kontrollierbarkeit geaugnet werden; Levene-Tests auf Gleichheit der Varianzen für wahrgen. Argumentation zur Vorgabenklarheit: $F(3, 82) = 0.16$, n. s., für wahrgen. Argumentation zur Kontrollierbarkeit $F(3, 82) = 1.87$, n. s.; $^{**}p < .01$.

4.3. Studie A: Ergebnisse

Der vorliegende Auswertungsteil ist in zwei Bereiche untergliedert:

1. Untersuchung des Einflusses der Rechenschaftsargumente zur personalen Kontrollierbarkeit und zur kontextuellen Vorgabenklarheit auf die ereignis-, persönlichkeits- und eigenschaftsorientierten Einschätzungen des Rechenschaftsempfängers (Kap. 4.3.1)
2. Betrachtung regressionsstatistischer Zusammenhänge zwecks Prüfung der Mediationshypothese Rechenschaftskommunikation → Persönlichkeitswahrnehmung → Eignungsbeurteilung (Kap. 4.3.2)

4.3.1. Prüfung der Unterschieds- und Additivitätshypothesen: Einfluss von Rechenschaftskommunikation auf Urteilsprozesse

Das vorliegende Kapitel ist der Prüfung der in Kapitel 4.1 formulierten *Forschungshypothesen* zum Einfluss polythematischer Rechenschaftserklärungen auf die Urteilsprozesse des Interviewers gewidmet. Die Hypothesen werden im Folgenden nochmals kurz aufgelistet und anschließend in empirische Vorhersagen überführt:

Zur Urteilsdimension *wahrgenommene Verantwortlichkeit*:

- *Forschungshypothese 1a*: Im Vergleich zu Entschuldungsargumenten haben Eingeständnisargumente ein *größeres* Ausmaß wahrgenommener Verantwortlichkeit zur Folge (gerichtete Unterschiedshypothese).
- *Forschungshypothese 1b*: Im Falle polythematischer Rechenschaftserklärungen ist die wahrgenommene Verantwortlichkeit das Ergebnis eines *additiven* Zusammenwirkens der Eingeständnis- und Entschuldungsargumente (Additivitätshypothese).

Zu den Urteilsdimensionen *wahrgenommene Integrität* und *wahrgenommene Gutwilligkeit*:

- *Forschungshypothese 2a*: Im Vergleich zu Entschuldungsargumenten haben Eingeständnisargumente *positivere* Urteile auf den Merkmalsdimensionen a. Integrität und b. Gutwilligkeit zur Folge (gerichtete Unterschiedshypothesen).
- *Forschungshypothese 2b*: Im Falle polythematischer Rechenschaftserklärungen sind diese Urteile das Ergebnis eines *additiven* Zusammenwirkens der Eingeständnis- und Entschuldungsargumente (Additivitätshypothesen).

Zur Urteilsdimension *wahrgenommene Eignung*:

- *Forschungshypothese 3a*: Im Vergleich zu Entschuldungsargumenten haben Eingeständnisargumente *bessere* Eignungsurteile zur Folge (gerichtete Unterschiedshypothese).
- *Forschungshypothese 3b*: Im Falle polythematischer Rechenschaftserklärungen ist die Eignungsbeurteilung das Ergebnis eines *additiven* Zusammenwirkens der Entschuldungs- und Eingeständnisargumente (Additivitätshypothese).

Tabelle 4.3-1: Zusammenfassung der empirischen Vorhersagen: Einfluss kompositere Rechenschaftskommunikation auf ereignis-, persönlichkeits- und eignungsorientierte Urteilsprozesse (Studie A)

Fokusvariable (AV)	empirische Vorhersagen, betreffen Mittelwertsunterschiede	
Vorhersagen bezgl. der Effekte von Rechenschaftsargumenten zur <i>personalen Kontrollierbarkeit</i>		
<i>1. ereignisorientierte Effekte</i>		
wahrgen. Verantwortlichkeit	1.a	Verantwortlichkeit _{kontrollierbar} > Verantwortlichkeit _{nicht kontrollierbar}
<i>2. persönlichkeitsorientierte Effekte</i>		
wahrgen. Integrität	2.1.a	Integrität _{kontrollierbar} > Integrität _{nicht kontrollierbar}
wahrgen. Gutwilligkeit	2.2.a	Gutwilligkeit _{kontrollierbar} > Gutwilligkeit _{nicht kontrollierbar}
<i>3. eignungsorientierte Effekte</i>		
wahrgen. Eignung	3.a	Eignung _{kontrollierbar} > Eignung _{nicht kontrollierbar}
Vorhersagen bezgl. der Effekte von Rechenschaftsargumenten zur <i>Vorgabenklarheit</i>		
<i>1. ereignisorientierte Effekte</i>		
wahrgen. Verantwortlichkeit	1.b	Verantwortlichkeit _{Vorgaben klar} > Verantwortlichkeit _{Vorgaben unklar}
<i>2. persönlichkeitsorientierte Effekte</i>		
wahrgen. Integrität	2.1.b	Integrität _{Vorgaben klar} > Integrität _{Vorgaben unklar}
wahrgen. Gutwilligkeit	2.2.b	Gutwilligkeit _{Vorgaben klar} > Gutwilligkeit _{Vorgaben unklar}
<i>3. eignungsorientierte Effekte</i>		
wahrgen. Eignung	3.b	Eignung _{Vorgaben klar} > Eignung _{Vorgaben unklar}

Um die genannten Hypothesen zu prüfen, kombiniert der beschriebene 2 x 2-Versuchsplan

- Rechenschaftsargumente zur *Kontrollierbarkeit* (UV1), genauer: ein Eingeständnis- und ein Entschuldungsargument (kontrollierbar vs. nicht kontrollierbar), mit
- Rechenschaftsargumenten zur *Vorgabenklarheit* (UV2), genauer: ein Eingeständnis- und

ein Entschuldungsargument (Vorgaben klar vs. Vorgaben unklar).

Gestützt auf die Annahmen zur *Unterschiedlichkeit* und *Additivität* der Wirkungen von Eingeständnis- und Entschuldungsargumenten werden im Kontext des beschriebenen Designs

- *Haupteffekte* der UV1 *kommunizierte Kontrollierbarkeit* und
- *Haupteffekte* der UV2 *kommunizierte Vorgabenklarheit*

auf den Urteilsdimensionen *Verantwortlichkeit*, *Integrität*, *Gutwilligkeit* und *Eignung* erwartet. Tabelle 4.3-1 liefert eine genaue Übersicht über die *empirischen Vorhersagen*; dort wird auch die erwartete Richtung der Haupteffekte spezifiziert.

Ferner sei explorativ der Forschungsfrage nachgegangen, inwieweit unterschiedliche Kombinationen verantwortlickeitsbasierter Rechenschaftsargumente die *wahrgenommene Effektivität* des Bewerbers beeinflussen.

Tabelle 4.3-2: Ergebnisse der multivariaten Kovarianzanalyse (Studie A)

<i>Variable</i>	<i>Pillai-Spur</i>	<i>F</i> (6, 101)	<i>part. η^2</i>
Geschlecht	.02	0.40	.02
Lebensalter	.05	0.97	.05
Berufserfahrung	.05	0.80	.05
Funktion	.07	1.23	.07
Interviewererfahrung	.10	1.95	.10
Interviewertraining	.07	1.36	.08
kommunizierte Kontrollierbarkeit	.18	3.80**	.18
kommunizierte Vorgabenklarheit	.34	8.56**	.34
Kontrollierbarkeit x Vorgabenklarheit	.23	5.06**	.23

Anmerkungen. Abhängige Variablen: wahrgenommene Verantwortlichkeit, Integrität, Gutwilligkeit, Effektivität und Eignung; $N = 116$; ** $p < .01$.

4.3.1.1. Multivariate Kovarianzanalyse und Prüfung auf Varianzenhomogenität

Es wird zunächst eine multivariate Kovarianzanalyse berechnet, in welche die Variablen *kommunizierte Kontrollierbarkeit* und *kommunizierte Vorgabenklarheit* als unabhängige Größen und die stichprobenbeschreibenden Variablen *Geschlecht*, *Lebensalter*, *Berufserfahrung*, *Funktion*, *Interviewererfahrung* und *Interviewertraining* als Kovariaten eingehen. Die Vari-

ablen *wahrgenommene Verantwortlichkeit*, *wahrgenommene Integrität*, *wahrgenommene Gutwilligkeit*, *wahrgenommene Effektivität* und *wahrgenommene Eignung* werden als abhängige Größen betrachtet.

Aus dieser Analyse resultieren zwei statistisch bedeutsame Haupteffekte – für *kommunizierte Kontrollierbarkeit*: $F(6, 101) = 3.80, p < .01$ (part. $\eta^2 = .18$), für *kommunizierte Vorgabenklarheit*: $F(6, 101) = 8.56, p < .01$ (part. $\eta^2 = .34$) – sowie ein ebenfalls signifikanter Wechselwirkungseffekt *kommunizierte Kontrollierbarkeit x kommunizierte Vorgabenklarheit*: $F(6, 101) = 5.06, p < .01$ (part. $\eta^2 = .23$). Die Kovariaten erzeugen keinerlei statistisch bedeutsame Effekte (vgl. Tabelle 4.3-2). Deshalb werden sie im Folgenden nicht mehr weiter berücksichtigt.

Levene-Tests zeigen (vgl. Tabelle 4.3-3), dass die Voraussetzung der Varianzenhomogenität auf zwei der insgesamt sechs abhängigen Variablen verletzt ist, *wahrgenommene Integrität*: $F(3, 116) = 3.44, p < .05$, *wahrgenommene Effektivität*: $F(3, 116) = 2.84, p < .05$. Dies wird bei einer Interpretation der fraglichen Ergebnisse zu berücksichtigen sein (heterogene Varianzen beeinflussen den F -Test nur unerheblich, wenn die untersuchten Stichproben – wie im Vorliegenden – gleich groß sind; es wird aber empfohlen, das Signifikanzniveau von $< .05$ auf $< .01$ anzuheben; vgl. Bortz, 1999).

Tabelle 4.3-5 bietet eine Übersicht über alle deskriptiven und inferenzstatistischen Ergebnisse zum Einfluss der kompositen Rechenschaftserklärungen auf die ereignis-, persönlichkeits- und eignungsorientierten Urteilsprozesse. Die nachfolgenden Unterkapitel liefern eine genaue Betrachtung dieser Ergebnisse.

Tabelle 4.3-3: Levene-Tests auf Homogenität der Varianzen (Studie A)

<i>Studie A: 2 (komm. Kontrollierbarkeit) x 2 (komm. Vorgabenklarheit)</i>	<i>F(3, 116)</i>
wahrgenommene Verantwortlichkeit	0.82
wahrgenommene Gutwilligkeit	0.31
wahrgenommene Integrität	3.44*
wahrgenommene Effektivität	2.84*
wahrgenommene Eignung	1.99

Anmerkungen. $N = 120$, gleiche Besetzungshäufigkeiten; * $p < .05$.

4.3.1.2. Ereignisorientierte Effekte

Tabelle 4.3-4 informiert über die Mittelwerte zur *wahrgenommenen Verantwortlichkeit*, wie sie in den Versuchsgruppen des 2 x 2-Designs erzielt wurden. Abbildungen 4.3-1 stellt die Mittelwertsunterschiede grafisch dar.

Die ANOVA ergibt statistisch bedeutsame Haupteffekte, für *kommunizierte Kontrollierbarkeit*: $F(1, 116) = 7.67, p < .01$ (part. $\eta^2 = .06$), für *kommunizierte Vorgabenklarheit*: $F(1, 116) = 30.15, p < .01$ (part. $\eta^2 = .21$). Die Faktoren (vgl. Abbildung 4.3-1) interagieren nicht signifikant: $F(1, 116) = 0.64$.

Dieser Befund entspricht den empirischen Vorhersagen 1.a (*Verantwortlichkeit_{kontrollierbar} > Verantwortlichkeit_{nicht kontrollierbar}*) und 1.b (*Verantwortlichkeit_{Vorgaben klar} > Verantwortlichkeit_{Vorgaben unklar}*). Das Verantwortlichkeitsurteil wird durch ein additives Zusammenwirken der Rechenschaftsargumente zur Kontrollierbarkeit des Misserfolgs und zur kontextuellen Vorgabenklarheit bewirkt.

Tabelle 4.3-4: Wahrgenommene Verantwortlichkeit: Mittelwerte und Standardabweichungen, varianzanalytische Ergebnisse (Studie A)

<i>AV Verantwortlichkeit M (SD)</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	<i>RM</i>
Vorgaben klar	5.20 (0.86)	4.85 (0.93)	5.03 (0.90)
Vorgaben unklar	4.37 (1.10)	3.73 (0.99)	4.05 (1.08)
<i>RM</i>	4.78 (1.06)	4.29 (1.11)	4.54 (1.11) ^a

<i>AV Verantwortlichkeit</i>	<i>F(1, 116)</i>	part. η^2
Kontr.	7.67**	.06
Klar.	30.15**	.21
Kontr. x Klar.	0.64	.01

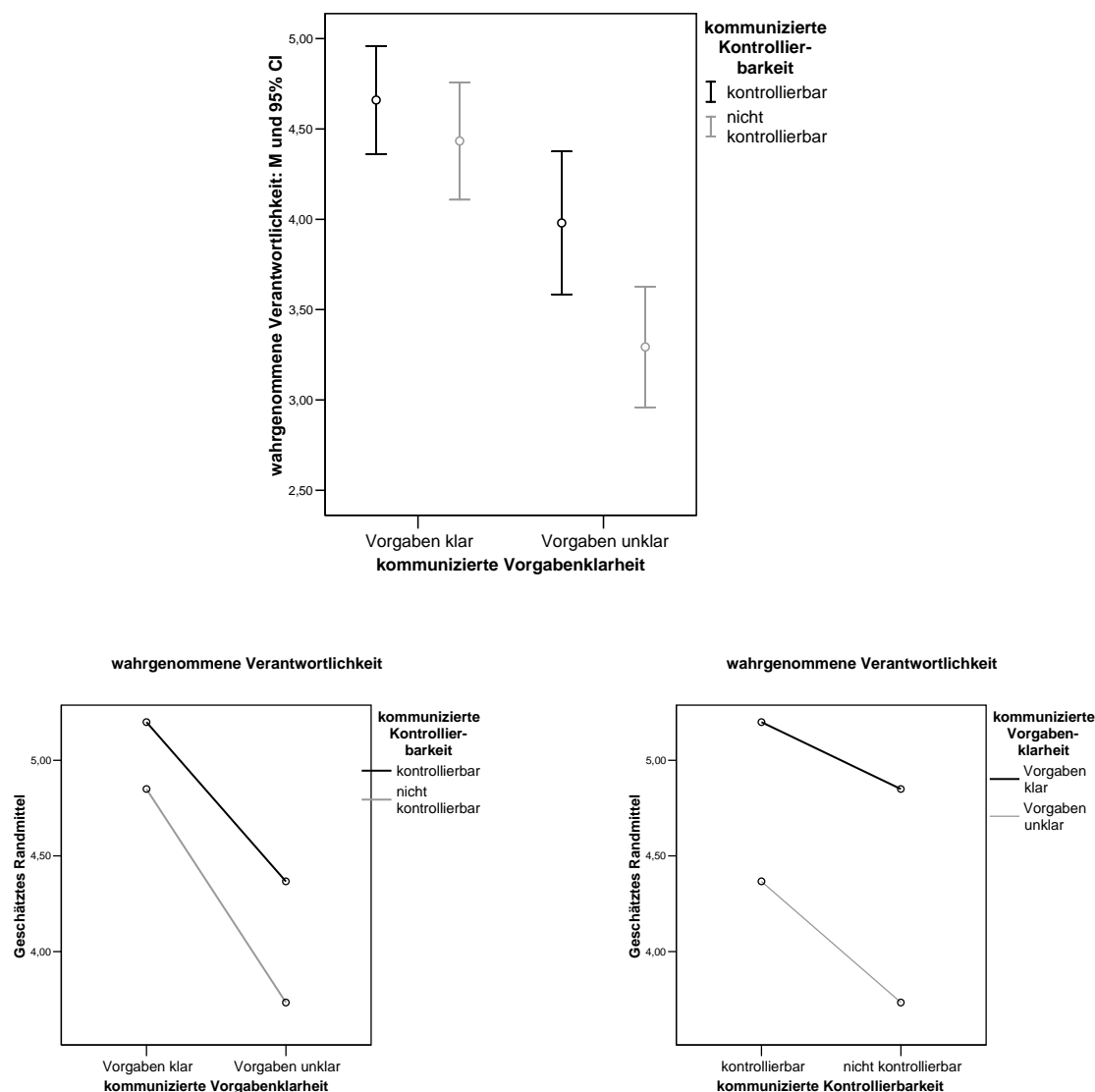
Anmerkungen. Unabhängige Variablen: kommunizierte Kontrollierbarkeit u. kommunizierte Vorgabenklarheit; $N = 120$, gleiche Besetzungshäufigkeiten; Skala: 1 = minimale, 6 = maximale Ausprägung; *RM* = Randmittel; ^aZellenmittel und SD_{Zellen} ; ** $p < .01$.

Tabelle 4.3-5: Deskriptive und inferenzstatistische Ergebnisse zum Einfluss kompositere Rechenschaftskommunikation auf ereignis-, persönlichkeits- und eignungsorientierte Urteilsprozesse, Übersicht (Studie A)

<i>Verantwortlichkeit</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	Kon. F^a (part. η^2)	Klar. F (part. η^2)	Kon. x Klar. F (part. η^2)
Vorgaben klar	5.20 (0.86)	4.85 (0.93)	7.67** (.06)	30.15** (.21)	0.64 (.01)
Vorgaben unklar	4.37 (1.10)	3.73 (0.99)			
<i>Integrität</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	Kon. F (part. η^2)	Klar. F (part. η^2)	Kon. x Klar. F (part. η^2)
Vorgaben klar	4.23 (0.57)	4.40 (0.81)	6.28* (.05)	9.67** (.08)	13.50** (.10)
Vorgaben unklar	4.31 (0.96)	3.40 (0.84)			
<i>Gutwilligkeit</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	Kon. F (part. η^2)	Klar. F (part. η^2)	Kon. x Klar. F (part. η^2)
Vorgaben klar	4.14 (0.60)	4.11 (0.67)	7.07** (.06)	9.34** (.07)	5.53* (.05)
Vorgaben unklar	4.06 (0.71)	3.42 (0.78)			
<i>Effektivität</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	Kon. F (part. η^2)	Klar. F (part. η^2)	Kon. x Klar. F (part. η^2)
Vorgaben klar	4.10 (0.76)	3.98 (0.74)	0.75 (.01)	0.69 (.01)	0.02 (.00)
Vorgaben unklar	3.99 (1.10)	3.83 (0.87)			
<i>Eignung</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	Kon. F (part. η^2)	Klar. F (part. η^2)	Kon. x Klar. F (part. η^2)
Vorgaben klar	3.91 (0.88)	4.08 (0.95)	1.99 (.02)	7.79** (.06)	5.34* (.04)
Vorgaben unklar	3.82 (1.17)	3.13 (1.03)			

Anmerkungen. Unabhängige Variablen: kommunizierte Kontrollierbarkeit u. kommunizierte Vorgabenklarheit; $N = 120$, gleiche Besetzungshäufigkeiten; die Spalten 2 und 3 enthalten Mittelwerte und Standardabweichungen, letztere in Klammern; ^a df : 1, 116; * $p < .05$, ** $p < .01$.

Abbildung 4.3-1: Wahrgenommene Verantwortlichkeit: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%), Interaktionsdiagramme (Studie A)



4.3.1.3. Persönlichkeitsorientierte Effekte

Wahrgenommene Integrität

Tabelle 4.3-6 zeigt die Mittelwerte zur *wahrgenommenen Integrität* des Bewerbers in den vier Gruppen des 2 x 2-Designs. Eine grafische Darstellung der Mittelwertsunterschiede liefert Abbildung 4.3-2.

Mit Blick auf die Heterogenität der Varianzen (vgl. Tabelle 4.3-3) sei für die Urteilsdimension wahrgenommener Integrität ein Signifikanzniveau $p < .01$ gefordert. Dann resultiert ein statistisch bedeutsamer Haupteffekt für *kommunizierte Vorgabenklarheit*: $F(1, 116) = 9.67, p < .01$ (part. $\eta^2 = .08$), nicht jedoch für die Kontrollierbarkeitsargumente: $F(1, 116) =$

6.28 (part. $\eta^2 = .05$; auf dem 5%-Niveau wäre der Haupteffekt signifikant). Zugleich findet sich ein signifikanter Wechselwirkungseffekt *kommunizierte Kontrollierbarkeit x kommunizierte Vorgabenklarheit*: $F(1,116) = 13.50, p < .01$ (part. $\eta^2 = .10$).

Tabelle 4.3-6: Wahrgenommene Integrität: Mittelwerte und Standardabweichungen, varianzanalytische Ergebnisse (Studie A)

<i>AV Integrität M (SD)</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	<i>RM</i>
Vorgaben klar	4.23 (0.57)	4.40 (0.81)	4.31 (0.70)
Vorgaben unklar	4.31 (0.96)	3.40 (0.84)	3.86 (1.00)
<i>RM</i>	4.27 (0.78)	3.90 (0.96)	4.08 (0.89) ^a

<i>AV Integrität</i>	<i>F(1, 116)</i>	part. η^2
Kontr.	6.28*	.05
Klar.	9.67**	.08
Kontr. x Klar.	13.50**	.10

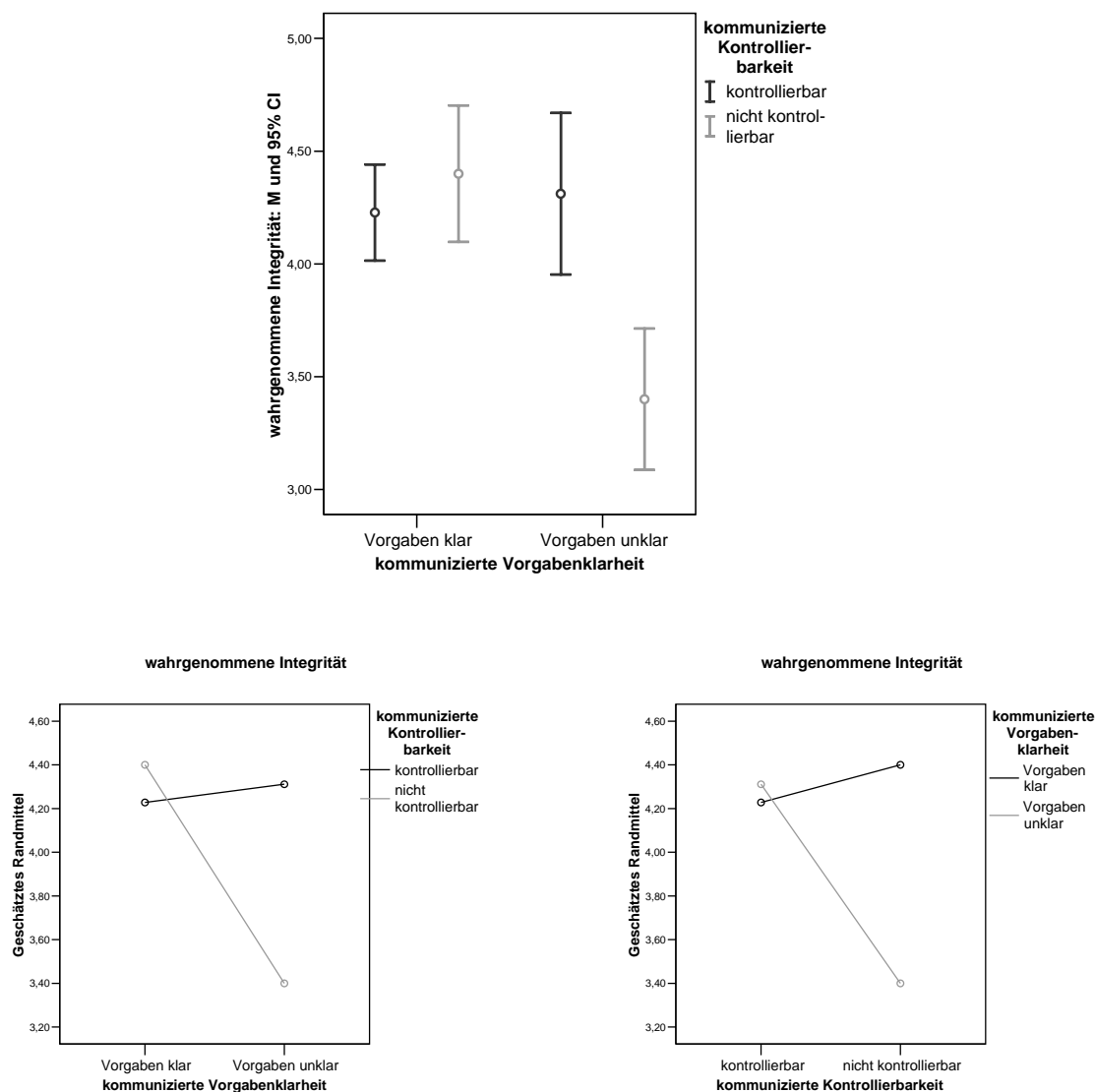
Anmerkungen. Unabhängige Variablen: kommunizierte Kontrollierbarkeit u. kommunizierte Vorgabenklarheit; $N = 120$, gleiche Besetzungshäufigkeiten; Skala: 1 = minimale, 6 = maximale Ausprägung; *RM* = Randmittel; ^aZellenmittel und SD_{Zellen} ; * $p < .05$, ** $p < .01$.

Wie ein Blick auf die Interaktionsdiagramme (Abbildung 4.3-2) zeigt, ist eine globale Interpretation der Haupteffekte unzulässig. Es gilt, die Kombinationen der Faktorstufen zu betrachten:

Die registrierten Haupteffekte werden durch das *Zusammenwirken der Entschuldungsargumente* (nicht kontrollierbar, Vorgaben unklar) getrieben. Dagegen erzeugen die Kombinationen der Eingeständnis- und Entschuldungsargumente (gemischte Rechenschaften) und das zweifache Eingeständnis Integritätsurteile gleicher Ausprägung. Während die komposite Entschuldung eine deutliche Verminderung des Integritätsurteils zur Folge hat, kann das polythematische Eingeständnis die wahrgenommene Integrität nicht maximieren.

Die Gültigkeit der Vorhersagen 2.1.a ($Integrität_{kontrollierbar} > Integrität_{nicht kontrollierbar}$) und 2.1.b ($Integrität_{Vorgaben klar} > Integrität_{Vorgaben unklar}$) bzw. zugrundeliegender Forschungshypothesen ist im Sinne der beschriebenen Interdependenz zu relativieren. Die Annahme eines additiven Zusammenwirkens unabhängiger Faktoren – der Rechenschaftsargumente zur Kontrollierbarkeit des Misserfolgs und zur kontextuellen Vorgabenklarheit – findet keine Bestätigung.

Abbildung 4.3-2: Wahrgenommene Integrität: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%), Interaktionsdiagramme (Studie A)



Wahrgenommene Gutwilligkeit

Tabelle 4.3-7 zeigt die gemittelten Urteile zur *wahrgenommenen Gutwilligkeit* des Bewerbers, wie sie in den Versuchsgruppen des 2 x 2-Designs erzielt wurden (vgl. auch die Abbildung 4.3-3). Es resultiert ein Datenmuster ähnlich dem soeben beschriebenen: dicht beieinander liegende Mittelwerte für das zweifache Eingeständnis und die gemischten Rechenschaftserklärungen, ein deutlich reduziertes Gutwilligkeitsurteil für die zweifache Entschuldungskommunikation.

Die Haupteffekte erweisen sich als statistisch bedeutsam (Tabelle 4.3-7), für *kommunizierte Kontrollierbarkeit*: $F(1, 116) = 7.07, p < .01$ (part. $\eta^2 = .06$), für *kommunizierte Vorgabenklarheit*: $F(1, 116) = 9.34, p < .01$ (part. $\eta^2 = .07$). Gleiches gilt für die Interaktion der

Treatmentvariablen: $F(1,116) = 5.53, p < .05$ (part. $\eta^2 = .05$).

Tabelle 4.3-7: Wahrgenommene Gutwilligkeit: Mittelwerte und Standardabweichungen, varianzanalytische Ergebnisse (Studie A)

<i>AV Gutwilligkeit M (SD)</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	<i>RM</i>
Vorgaben klar	4.14 (0.60)	4.11 (0.67)	4.13 (0.63)
Vorgaben unklar	4.06 (0.71)	3.42 (0.78)	3.74 (0.80)
<i>RM</i>	4.10 (0.65)	3.76 (0.80)	3.93 (0.75) ^a

<i>AV Gutwilligkeit</i>	<i>F(1, 116)</i>	part. η^2
Kontr.	7.07**	.06
Klar.	9.34**	.07
Kontr. x Klar.	5.53*	.05

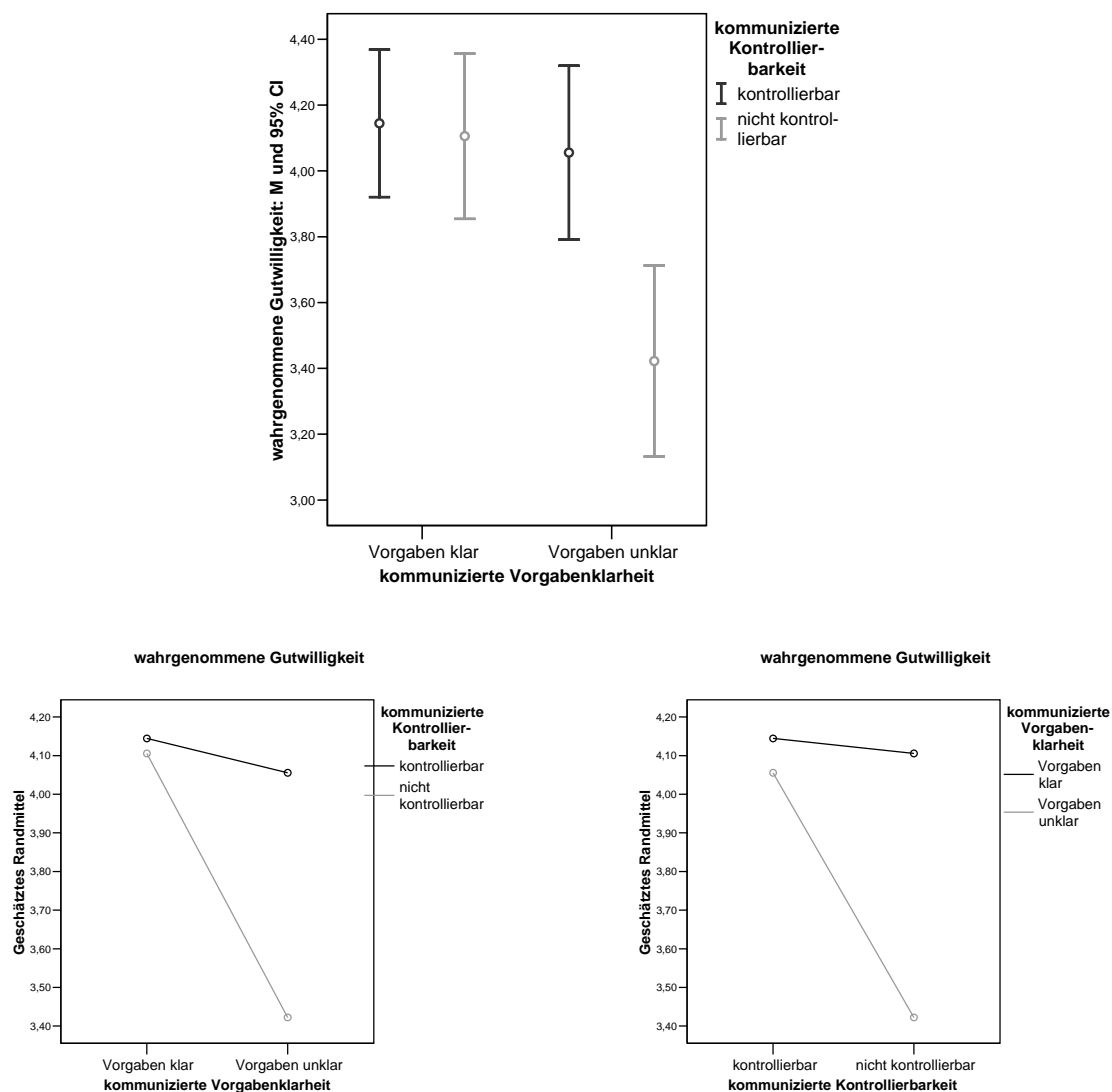
Anmerkungen. Unabhängige Variablen: kommunizierte Kontrollierbarkeit u. kommunizierte Vorgabenklarheit; $N = 120$, gleiche Besetzungshäufigkeiten; Skala: 1 = minimale, 6 = maximale Ausprägung; *RM* = Randmittel; ^aZellenmittel und SD_{Zellen} ; * $p < .05$, ** $p < .01$.

Eine globale Interpretation der Haupteffekte ist nicht sinnvoll (vgl. die Interaktionsdiagramme, Abbildung 4.3-3). Es gilt auch hier, die unterschiedlichen Kombinationen der Faktorstufen zu betrachten:

Das zweifache Eingeständnis und die gemischten Rechenschaftserklärungen erzeugen ähnliche Gutwilligkeitsurteile. Die wahrgenommene Gutwilligkeit reduziert sich jedoch deutlich, wenn eine zweifache Entschuldung vorgetragen wird – die Haupteffekte kommen durch die Kombination der Entschuldungsargumente zustande.

Die Gültigkeit der Vorhersagen 2.2.a ($Gutwilligkeit_{\text{kontrollierbar}} > Gutwilligkeit_{\text{nicht kontrollierbar}}$) und 2.2.b ($Gutwilligkeit_{\text{Vorgaben klar}} > Gutwilligkeit_{\text{Vorgaben unklar}}$) bzw. zugrundeliegender Forschungshypothesen ist im Sinne der beschriebenen Interaktion zu relativieren. Der vorliegende Wechselwirkungseffekt stützt die Annahme eines additiven Zusammenwirkens der Einflussgrößen nicht.

Abbildung 4.3-3: Wahrgenommene Gutwilligkeit: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%), Interaktionsdiagramme (Studie A)



Wahrgenommene Effektivität

Tabelle 4.3-8 enthält die arithmetischen Mittel zur *wahrgenommenen Effektivität* des Bewerbers in den vier Versuchsgruppen des 2 x 2-Designs (vgl. auch die Abbildung 4.3-4).

Die beiden Haupteffekte – sie hätten zugleich aufgrund der vorliegenden Varianzheterogenität relativiert werden müssen – erreichen das Signifikanzniveau nicht, für *kommunizierte Kontrollierbarkeit*: $F(1, 116) = 0,75$ (part. $\eta^2 = .01$), für *kommunizierte Vorgabenklarheit*: $F(1, 116) = 0,69$ (part. $\eta^2 = .01$).

Die explorativ gestellte Frage nach den Effekten kompositser Rechenschaftserklärungen auf die wahrgenommene Wirksamkeit eines Bewerbers ist damit vorerst wie folgt zu beantworten: Die Rechenschaftskommunikation des Bewerbers – Akzeptieren vs. Minimieren

der Kontrollierbarkeit, Akzeptieren vs. Minimieren der Vorgabenklarheit – ist ohne Einfluss auf die wahrgenommene Effektivität oder Wirksamkeit desselben.

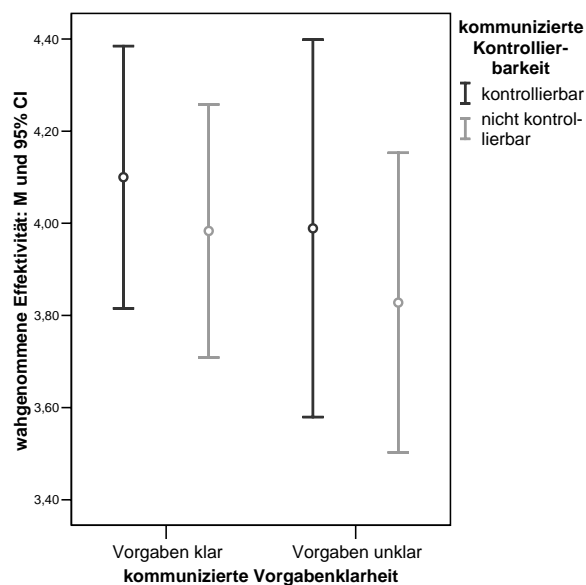
Tabelle 4.3-8: Wahrgenommene Effektivität: Mittelwerte und Standardabweichungen, varianalytische Ergebnisse (Studie A)

<i>AV Effektivität M (SD)</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	<i>RM</i>
Vorgaben klar	4.10 (0.76)	3.98 (0.74)	4.04 (0.75)
Vorgaben unklar	3.99 (1.10)	3.83 (0.87)	3.91 (0.99)
<i>RM</i>	4.04 (0.94)	3.91 (0.80)	3.98 (0.87) ^a

<i>AV Effektivität</i>	<i>F</i> (1, 116)	part. η^2
Kontr.	0.75	.01
Klar.	0.69	.01
Kontr. x Klar.	0.02	.00

Anmerkungen. Unabhängige Variablen: kommunizierte Kontrollierbarkeit u. kommunizierte Vorgabenklarheit; $N = 120$, gleiche Besetzungshäufigkeiten; Skala: 1 = minimale, 6 = maximale Ausprägung; *RM* = Randmittel; ^aZellenmittel und SD_{Zellen} .

Abbildung 4.3-4: Wahrgenommene Effektivität: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%) (Studie A)



4.3.1.4. Eignungsorientierte Effekte

Tabelle 4.3-9 enthält die gemittelten Urteile zur *wahrgenommenen Eignung* des Bewerbers in den vier Versuchsgruppen des 2 x 2-Designs. Eine grafische Darstellung der Mittelwertsunterschiede findet sich in Abbildung 4.3-5.

Der Haupteffekt *kommunizierter Kontrollierbarkeit* erweist sich als insignifikant: $F(1, 116) = 1.99$ (part. $\eta^2 = .02$). Zugleich resultiert ein statistisch bedeutsamer Haupteffekt für *kommunizierte Vorgabenklarheit*: $F(1, 116) = 7.99, p < .01$ (part. $\eta^2 = .06$). Auch die Interaktion *Kontrollierbarkeit x Vorgabenklarheit* ist signifikant: $F(1, 116) = 5.34, p < .05$ (part. $\eta^2 = .04$).

Die Konstellation der Daten entspricht der schon auf den Urteilsdimensionen Integrität und Gutwilligkeit beobachteten (vgl. die Abbildungen 4.3-2 und 4.3-3): Während das zweifache Eingeständnis und die gemischten Rechenschaften in etwa gleiche Einschätzungen zur Eignung des Bewerbers erzielen, fällt das durch die zweifache Entschuldung hervorgerufene Eignungsurteil relativ deutlich ab.

Die Gültigkeit der Vorhersagen 3.a ($Eignung_{kontrollierbar} > Eignung_{nicht\ kontrollierbar}$) und 3.b ($Eignung_{Vorgaben\ klar} > Eignung_{Vorgaben\ unklar}$) bzw. zugrundeliegender Forschungshypothesen ist im Sinne der beschriebenen Interaktion zu relativieren. Die Annahme eines einfachen additiven Zusammenwirkens der Faktoren – der Rechenschaftsargumente zur Kontrollierbarkeit des Misserfolgs und zur kontextuellen Vorgabenklarheit – bestätigt sich nicht.

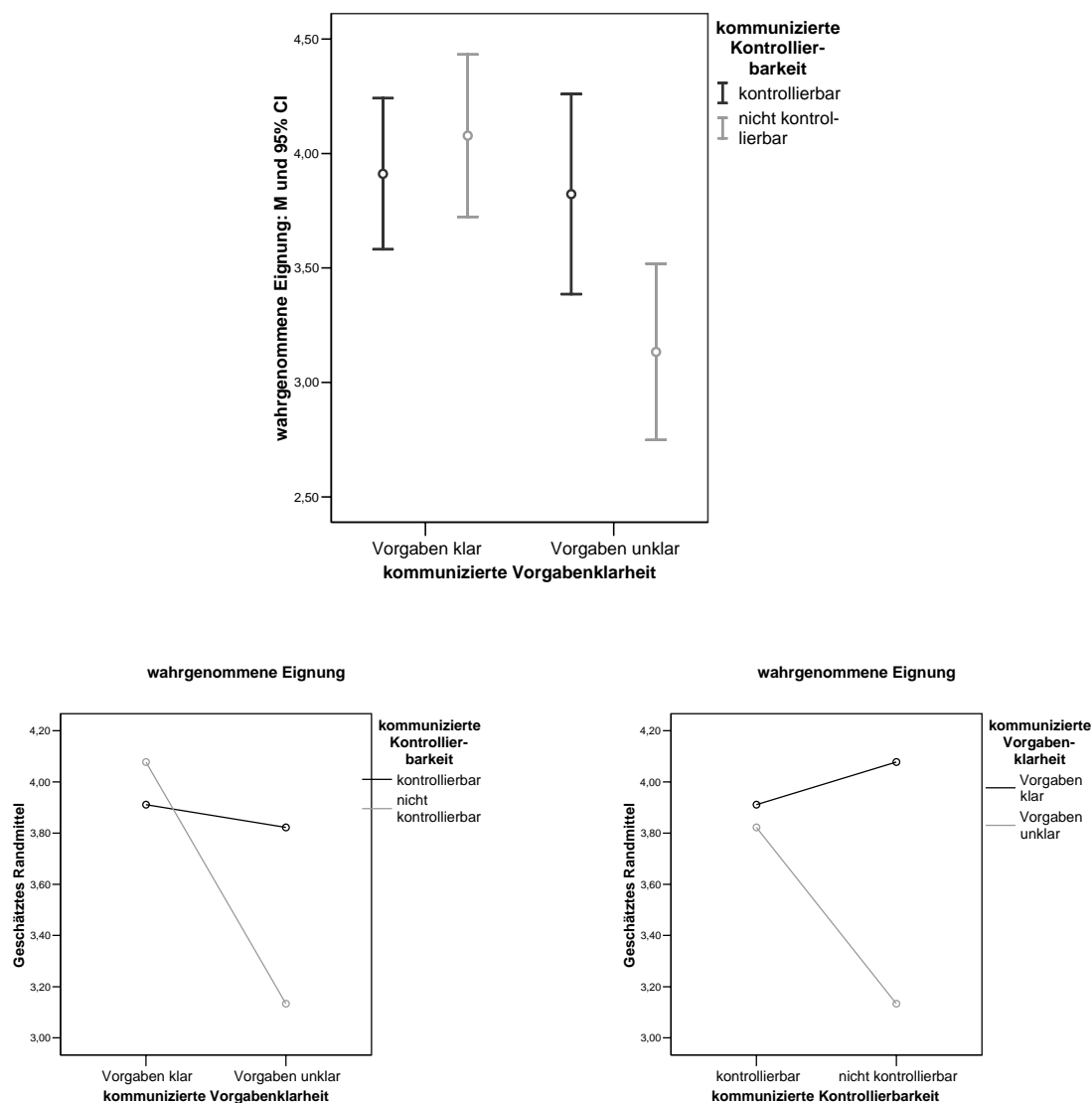
Tabelle 4.3-9: *Wahrgenommene Eignung: Mittelwerte und Standardabweichungen sowie varianzanalytische Ergebnisse (Studie A)*

<i>AV Eignung M (SD)</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	<i>RM</i>
Vorgaben klar	3.91 (0.88)	4.08 (0.95)	3.99 (0.91)
Vorgaben unklar	3.82 (1.17)	3.13 (1.03)	3.48 (1.15)
<i>RM</i>	3.87 (1.03)	3.61 (1.09)	3.74 (1.06) ^a

<i>AV Eignung</i>	<i>F(1, 116)</i>	part. η^2
Kontr.	1.99	.02
Klar.	7.99**	.06
Kontr. x Klar.	5.34*	.04

Anmerkungen. Unabhängige Variablen: kommunizierte Kontrollierbarkeit u. kommunizierte Vorgabenklarheit; $N = 120$, gleiche Besetzungshäufigkeiten; Skala: 1 = minimale, 6 = maximale Ausprägung; *RM* = Randmittel; ^aZellenmittel und SD_{Zellen} ; * $p < .05$, ** $p < .01$.

Abbildung 4.3-5: *Wahrgenommene Eignung: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%), Interaktionsdiagramme (Studie A)*



4.3.2. Prüfung der Mediationshypothese

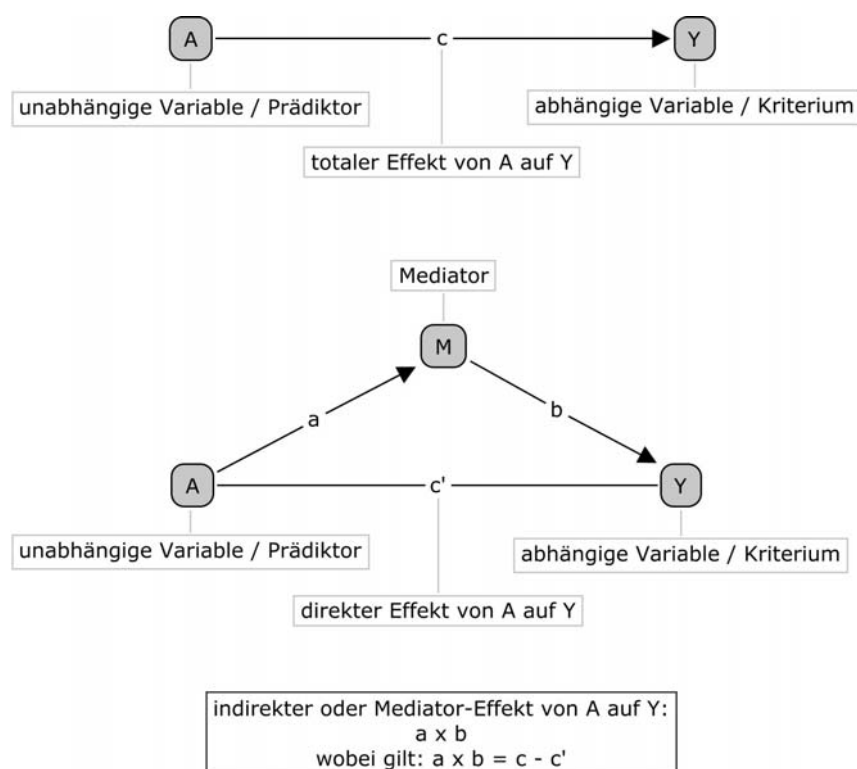
Rechenschaftskommunikation → Persönlichkeitsurteile → Eignungseinschätzung

Nach Baron und Kenny (1986; vgl. auch Muller, Judd & Yzerbyt, 2005; Preacher & Hayes, 2004; Shrout & Bolger, 2002) darf ein postuliertes Mediationsmodell als bestätigt gelten, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind (siehe hierzu die Abbildung 4.3-6):

1. Zwischen Prädiktor und Kriterium existiert ein substanzieller Zusammenhang (totaler Effekt $c \neq 0$).
2. Der Prädiktor beeinflusst den potenziellen Mediator substanziell (direkter Effekt $a \neq 0$).

3. Der potenzielle Mediator beeinflusst das Kriterium substanziell (direkter Effekt $b \neq 0$).
4. Wird der Einfluss des Mediators kontrolliert, resultiert eine Minderung des Zusammenhangs Prädiktor \rightarrow Kriterium (direkter Effekt $c' < \text{totaler Effekt } c$). Es liegt ein *partieller* Mediationseffekt vor, wenn $c' < c$ und zugleich $c' \neq 0$. Es liegt ein *totaler* Mediationseffekt vor, wenn $c' = 0$.

Abbildung 4.3-6: Grundstruktur des einfachen Mediationsmodells



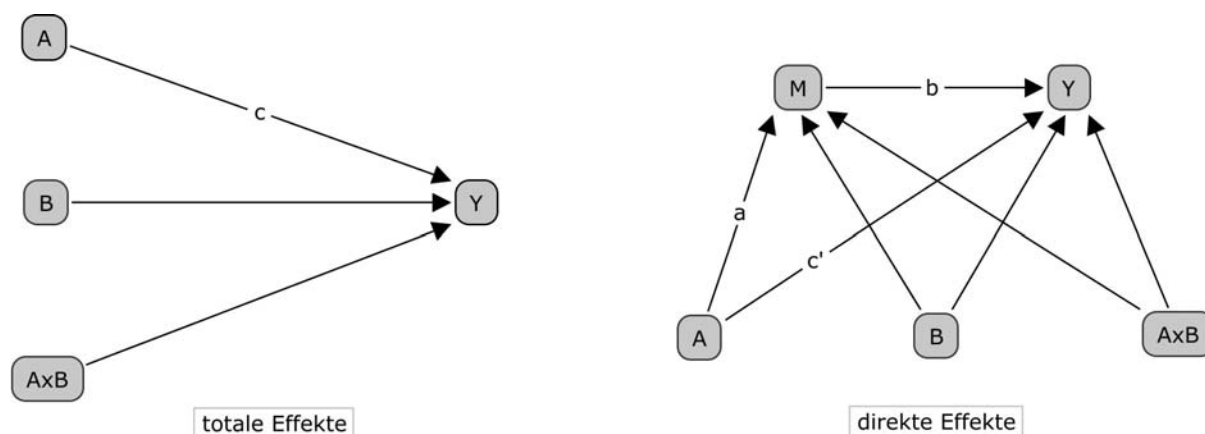
Die Prüfung dieser Bedingungen kann nach Baron und Kenny (1986) mithilfe dreier Regressions-schätzungen erfolgen (vgl. auch Muller et al., 2005; Preacher & Hayes, 2004; Shrout & Bolger, 2002):

1. Eine *Regression des Kriteriums auf die Prädiktorvariable* ermittelt die Größe des totalen Effekts c von A auf Y und prüft die erste der vier Bedingungen.
2. Eine *Regression des postulierten Mediators auf die Prädiktorvariable* ermittelt die Größe des direkten Effekts a von A auf M und prüft die zweite der vier Bedingungen.
3. Eine *Regression des Kriteriums auf die Prädiktor- und die postulierte Mediatorvariable* leistet zweierlei: Sie ermittelt die Größe des direkten Effekts b von M auf Y und testet die dritte der vier Bedingungen. Sie prüft ferner, ob ein direkter Effekt c' des Prädiktors auf

das Kriterium bestehen bleibt und wie groß dieser Effekt ggf. ist, wenn der Einfluss des Mediators kontrolliert wird. Damit erfolgt eine Prüfung der vierten Bedingung. Die Differenz $c - c'$ repräsentiert den Mediationseffekt (der sich auch als Produkt aus $a \times b$ berechnen lässt: $a \times b = c - c'$).

Um die statistische Bedeutsamkeit des *indirekten Effekts ab* von A auf Y über M inferenzstatistisch zu prüfen ($H_0: ab = 0$), stehen mehrere Testverfahren zur Verfügung. Der Sobel-Test¹⁶ ist das am häufigsten verwendete (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West & Sheets, 2002; Preacher & Hayes, 2004).

Abbildung 4.3-7: Erweiterung des einfachen Mediationsmodells: Vorliegen einer zweiten unabhängigen Variablen



Liegt – wie im Gegebenen – ein Versuchsdesign vor, in welchem zwei Treatmentvariablen A und B gleichzeitig auf den Mediator und die abhängige Variable einwirken, sollte bei Prüfung eines Mediationsmodells $A \rightarrow M \rightarrow Y$ der Einfluss von B und AxB (also der Interaktion beider Treatments) kontrolliert werden. Abbildung 4.3-7 veranschaulicht die beschriebene Konstellation. Baron und Kenny (1986) sowie Muller et al. (2005) empfehlen das folgende Vorgehen:

1. Prüfung des totalen Effekts c von A auf Y bei Kontrolle von B und AxB mithilfe einer *Regression von Y auf A, B und AxB* ($Y = b_1 + cA + b_2B + b_3AB$; entspricht einer zweifaktoriellen Varianzanalyse).
2. Prüfung des direkten Effekts a von A auf M bei Kontrolle von B und AxB mithilfe einer

¹⁶ Sobel-Test: $Z = \frac{ab}{SE_{ab}}$ mit $SE_{ab} = \sqrt{b^2 \cdot SE_a^2 + a^2 \cdot SE_b^2}$; $Z_{krit} = |1.96|$.

Regression von M auf A, B und AxB ($M = b_1 + aA + b_2B + b_3AB$; entspricht ebenfalls einer zweifaktoriellen Varianzanalyse).

3. Prüfung des direkten Effekts b von M auf Y und zugleich des direkten Effekts c' von A auf Y bei Kontrolle von B und AxB mithilfe einer *Regression von Y auf A, B, AxB und M* ($Y = b_1 + c'A + b_2B + b_3AB + bM$).

Im vorliegenden Kapitel soll die nachfolgende Forschungshypothese zur *Mediatorfunktion der Persönlichkeitswahrnehmungen* geprüft werden:

- *Forschungshypothese 4*: Urteilsprozesse zur Bewerberpersönlichkeit vermitteln den Effekt der Rechenschaftsargumente auf die Eignungsbeurteilung des Interviewers; also:
Rechenschaftserklärung → *Persönlichkeitsbeurteilung* → *wahrgenommene Eignung*.

Dabei sei mit Blick auf die Befunde der Faktorenanalyse in Kapitel 4.2.4 – vgl. die hohe Interkorrelation der Komponenten – von einer einzelnen, kompositen Mediatorvariablen *Persönlichkeitsbeurteilung* ausgegangen. Sie wird als Mittelwert aller Integritäts- und Gutwilligkeitsratings berechnet (auf die Einbeziehung der Effektivitätsratings soll mangels eines substanziellen Zusammenhangs zwischen Rechenschaftskommunikation und Wirksamkeitszuschreibung verzichtet werden). Damit sind folgende Mediationsmodelle von Interesse:

1. kommunizierte Kontrollierbarkeit → *Persönlichkeitsbeurteilung* → *Eignungsbeurteilung*
2. kommunizierte Vorgabenklarheit → *Persönlichkeitsbeurteilung* → *Eignungsbeurteilung*

Die statistische Analyse der spezifizierten Modelle folgt der von Baron und Kenny (1986) sowie Muller et al. (2005) für den Fall des Vorliegens zweier unabhängiger Variablen vorgeschlagenen, dreischrittigen Prüfmethode.

Tabelle 4.3-10 zeigt die Ergebnisse für den Zusammenhang *kommunizierte Kontrollierbarkeit* → *Persönlichkeitsbeurteilung* → *Eignungsbeurteilung*. Es zeigt sich im ersten Schritt, dass der durch Kontrollierbarkeitsargumente erzeugte Effekt im Eignungsurteil statistisch nicht bedeutsam ist (totaler Effekt $c: \beta = -.12$, n. s.; vgl. auch Kap. 4.3.1.4). Damit ist die zentrale Grundbedingung – das Vorliegen eines substanziellen totalen Effekts von A auf Y („experimentalists who wish to elaborate the mechanisms of an experimental effect need to first establish that the effect exists“; Shrout & Bolger, 2002, p. 430) – der weiteren Analyse-schritte nicht erfüllt. Folglich wird die Mediationsprüfung nicht weiter fortgesetzt.

Tabelle 4.3-10: Prüfung des Mediationsmodells ‚kommunizierte Kontrollierbarkeit → Persönlichkeitsbeurteilung → Eignungsbeurteilung‘ (Studie A)

zu prüfendes Modell: <i>komm. Kontrollierbarkeit (A) → Persönlichkeitsbeurteilung (M) → Eignungsbeurteilung (Y)</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>BETA</i>	<i>T</i>
Prüfschritt 1: Regression von Y auf A, B und AxB				
- totaler Effekt c von A auf Y	-0.13	.09	-.12	-1.41
Prüfschritt 2: Regression von M auf A, B und AxB				
- direkter Effekt a von A auf M	-	-	-	-
Prüfschritt 3: Regression von Y auf A, B, AxB und M				
- direkter Effekt b von M auf Y	-	-	-	-
- direkter Effekt c' von A auf Y	-	-	-	-

Anmerkungen. B = kommunizierte Vorgabenklarheit, AxB = Interaktion Kontrollierbarkeit x Vorgabenklarheit; N = 120; die Persönlichkeitsbeurteilung ist ein komposites Maß aus Integritäts- und Gutwilligkeitsratings; aufgrund des insignifikanten Ergebnisses in Schritt 1 wird die Analyse nicht weiter fortgesetzt.

Tabelle 4.3-11: Prüfung des Mediationsmodells ‚kommunizierte Vorgabenklarheit → Persönlichkeitsbeurteilung → Eignungsbeurteilung‘ (Studie A)

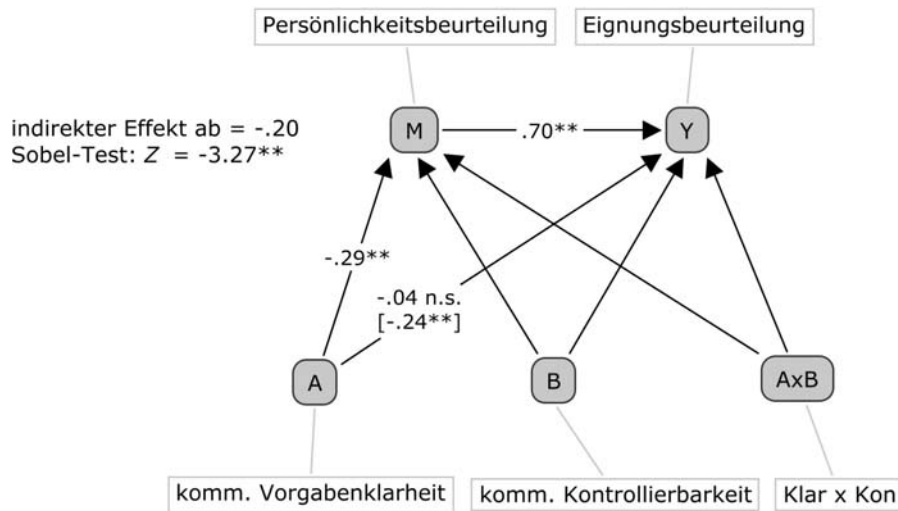
zu prüfendes Modell: <i>komm. Vorgabenklarheit (A) → Persönlichkeitsbeurteilung (M) → Eignungsbeurteilung (Y)</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>BETA</i>	<i>T</i>
Prüfschritt 1: Regression von Y auf A, B und AxB				
- totaler Effekt c von A auf Y	-0.26	.09	-.24	-2.80**
Prüfschritt 2: Regression von M auf A, B und AxB				
- direkter Effekt a von A auf M	-0.21	.06	-.29	-3.52**
Prüfschritt 3: Regression von Y auf A, B, AxB und M				
- direkter Effekt b von M auf Y	1.01	.11	.70	9.20**
- direkter Effekt c' von A auf Y	-0.05	.07	-.04	0.64

Anmerkungen. B = kommunizierte Kontrollierbarkeit, AxB = Interaktion Vorgabenklarheit x Kontrollierbarkeit; die Persönlichkeitsbeurteilung ist ein komposites Maß aus Integritäts- und Gutwilligkeitsratings; N = 120; **p < .01.

Tabelle 4.3-11 zeigt die Ergebnisse für den Zusammenhang *kommunizierte Vorgabenklarheit → Persönlichkeitsbeurteilung → Eignungsbeurteilung*. Der durch Rechenschaftsargumente zur Vorgabenklarheit erzeugte Effekt im Eignungsurteil ist signifikant (totaler Effekt c: $\beta = -.24, p < .01$). Er wird fast vollständig durch die Persönlichkeitsbeurteilung mediiert (indirekter

Effekt ab: $\beta = -.20$; Sobel-Test des indirekten Effekts: $Z = -3.27, p < .01$). Abbildung 4.3-8 stellt die Befunde anschaulicher dar.

Abbildung 4.3-8: Prüfung des Mediationsmodells ‚kommunizierte Vorgabenklarheit → Persönlichkeitsbeurteilung → Eignungsbeurteilung‘ (Studie A)



Anmerkungen . Beta-Koeffizienten der direkten Effekte;
Angabe des totalen Effekts in []; Einfluss von komm. Kontrollierbarkeit
sowie Kon x Klr regressionsstatistisch kontrolliert; $**p < .01$.

Tabelle 4.4-1: Stichprobenbeschreibung (Studie B)

Lebensalter in Jahren	<i>M (SD)</i>	34.9 (7.4)
Berufserfahrung in Jahren	<i>M (SD)</i>	10.3 (7.5)
Geschlecht (%)	weiblich	30.8
	männlich	67.5
	keine Angabe	1.7
Funktion (%)	Führungskraft	31.7
	Fachkraft	15.0
	MA Personalabteilung	18.3
	Berater Auswahl	24.2
	Sonstiges	9.2
	keine Angabe	1.7
Interviewererfahrung ^a (%)	mind. 01	11.7
	mind. 05	10.8
	mind. 10	12.5
	mind. 20	13.3
	mind. 30	50.0
	keine Angabe	1.7
Interviewertraining ^b (%)	ja	43.3
	nein	55.0
	keine Angabe	1.7

Anmerkungen. $N = 120$; 2 Personen (1.7%) nahmen an der Untersuchung teil, ohne Angaben zur eigenen Person zu machen; ^adie Teilnehmer wurden gebeten anzugeben, wieviele Einstellungsinterviews sie im letzten Jahr geführt hatten; ^bdie Teilnehmer wurden gefragt, ob sie an einem Training teilgenommen hatten, welches das Führen von Einstellungsinterviews zum Inhalt hatte.

4.4. Studie B: Methode

4.4.1. Stichprobe

Auch für die vorliegende Studie B wurden gezielt Personen angesprochen ($N = 120$), die sich auf *Xing.com* den Bereichen Management / Führung, Personalmanagement / Human Resources, Personalberatung sowie Personalauswahl / Recruiting zugeordnet hatten.¹⁷ Die potenziellen Teilnehmer wurden per E-Mail kontaktiert und gebeten, sich zu beteiligen, sofern eine Tätigkeit im Aufgabenfeld Personalauswahl vorliege.

Das mittlere Alter der Teilnehmer betrug 34.9 Jahre ($SD = 7.4$). Es wirkten etwa doppelt so viele Männer wie Frauen mit (30.8% weibliche Teilnehmer). Die Probanden berichteten eine mittlere Berufserfahrung von 10.3 Jahren ($SD = 7.5$). Tabelle 4.4-1 bietet eine vollständige Stichprobenbeschreibung.

4.4.2. Vorgehensweise und Materialien

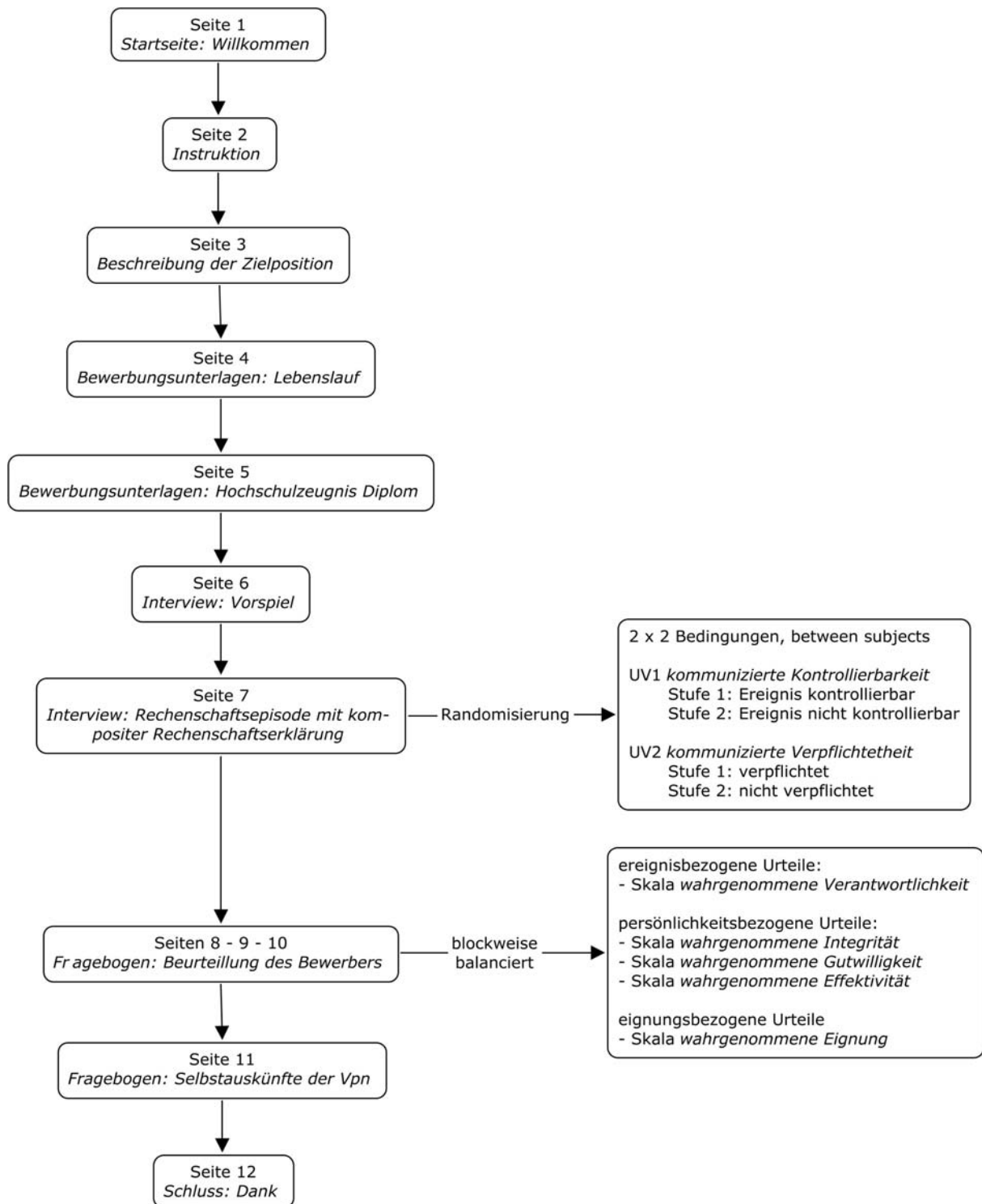
Auch Untersuchung B wurde internetgestützt durchgeführt und die entsprechende Website mithilfe des Softwaretools *OPST 4.0* der Firma Globalpark programmiert. Das Vorgehen entspricht exakt dem für Studie A skizzierten Prozedere (Kap. 4.2.2). Abbildung 4.4-1 beschreibt den Ablauf der Untersuchung.

4.4.3. Unabhängige Variablen und Forschungsdesign

Es lag auch hier ein *experimentelles 2 x 2 Design* vor. Die Zuordnung der Teilnehmer zu jeweils einer der vier Versuchsbedingungen erfolgte über die *Randomisierungsfunktion* der verwendeten Software *OPST Umfragecenter 4.0*.

¹⁷ Nochmals danke ich *Julia Fröhlich* und *Patrizia Odyniec*, die mich bei der Rekrutierung auch dieser Stichprobe unterstützt haben.

Abbildung 4.4-1: Ablauf der internetgestützten Untersuchung B



Ausgehend vom definierten Misserfolgsereignis *schlechte Prüfungsnote* wurden folgende Aussagen verwendet, um die Rechenschaftsargumente zu operationalisieren:

UV1: Rechenschaftsargumente zur *Kontrollierbarkeit* des fraglichen Ereignisses (exakt der in Untersuchung A realisierten Operationalisierung entsprechend):

1. *Ereignis kontrollierbar*: Der Bewerber erklärt, dass er sich nicht genügend angestrengt habe (ungenügende Anstrengung).
2. *Ereignis nicht kontrollierbar*: Der Bewerber erklärt, dass das Prüfungsamt den Prüfungstermin kurzfristig vorverlegt habe, wodurch sich die Vorbereitungszeit verkürzt hätte (Verkürzung der Vorbereitungszeit).

UV2: Rechenschaftsargumente zur *personalen Verpflichtung*:

1. *verpflichtet*: Der Bewerber erklärt, dass das fragliche Prüfungsfach für die von ihm angestrebte berufliche Tätigkeit (eine Position im Marketing) sehr wohl von Bedeutung sei und er deshalb gut hätte abschneiden müssen (Prüfungsfach relevant). Er beschreibt sich also als verpflichtet, die Leistungsvorgaben zu erfüllen – und präsentiert damit ein normativ orientiertes Verantwortlichkeitseingeständnis.
2. *nicht verpflichtet*: Der Bewerber erklärt, dass das fragliche Prüfungsfach keineswegs für die angestrebte berufliche Tätigkeit von Bedeutung sei (Prüfungsfach irrelevant). Damit reduziert er die Verpflichtung seiner selbst, in der fraglichen Prüfung gut abzuschneiden; er kommuniziert ein normatives Entschuldungsargument.

Tabelle 4.4-2 gibt die 2 x 2 Rechenschaftsepisoden vollständig und im exakten Wortlauf wieder.

4.4.4. Abhängige Variablen

Wie zuvor in Studie A wurden auch hier folgende abhängige Größen untersucht und mithilfe desselben Instruments gemessen: *wahrgenommene Verantwortlichkeit* (als ereignisorientierte Urteilsdimension), *wahrgenommene Integrität*, *Gutwilligkeit und Effektivität* (als persönlichkeitsorientierte Urteilsdimensionen) sowie schließlich *wahrgenommene Eignung*. Tabelle 4.4-3 liefert nochmals eine Übersicht über die Items und ihre Zuordnung; Tabelle 4.4-4 informiert über die internen Konsistenzwerte.

Tabelle 4.4-2: Operationalisierung der Rechenschaftsepisoden im 2 (kommunizierte Kontrollierbarkeit) x 2 (kommunizierte Verpflichtung)-Design (Studie B)

komm. Kontrollierbarkeit komm. Verpflichtung	Ereignis kontrollierbar: <i>ungenügende Anstrengung</i>	Ereignis nicht kontrollierbar: <i>Verkürzung der Vorbereitungszeit</i>
verpflichtet: <i>Prüfungsfach relevant</i>	<p><i>Interviewer:</i> Ihre Zeugnisnote für das Fach Planung und Logistik liegt unterhalb dessen, was wir eigentlich von unseren Bewerbern erwarten. Was ist da passiert?</p> <p><i>Bewerber:</i> Also, ich muss gestehen, dass ich die Prüfung zu sehr auf die leichte Schulter genommen habe. Ich hätte früher mit der Vorbereitung anfangen und konzentrierter lernen müssen.</p> <p><i>Interviewer:</i> Ich verstehe.</p> <p><i>Bewerber:</i> Zumal ich denke, dass Kenntnisse in Planung und Logistik auch im Marketing wichtig sind. Ich hätte da also gut abschneiden müssen.</p>	<p><i>Interviewer:</i> Ihre Zeugnisnote für das Fach Planung und Logistik liegt unterhalb dessen, was wir eigentlich von unseren Bewerbern erwarten. Was ist da passiert?</p> <p><i>Bewerber:</i> Also, ich hatte mich auf einen bestimmten Prüfungstermin eingestellt. Die Prüfung wurde dann aber vom Prüfungsamt sehr kurzfristig vorverlegt. So habe ich eine ganze Woche für die Vorbereitung verloren.</p> <p><i>Interviewer:</i> Ich verstehe.</p> <p><i>Bewerber:</i> Dabei halte ich Kenntnisse in Planung und Logistik auch im Marketing für wichtig. Ich hätte da also gut abschneiden müssen.</p>
nicht verpflichtet: <i>Prüfungsfach irrelevant</i>	<p><i>Interviewer:</i> Ihre Zeugnisnote für das Fach Planung und Logistik liegt unterhalb dessen, was wir eigentlich von unseren Bewerbern erwarten. Was ist da passiert?</p> <p><i>Bewerber:</i> Also, ich muss gestehen, dass ich die Prüfung zu sehr auf die leichte Schulter genommen habe. Ich hätte früher mit der Vorbereitung anfangen und konzentrierter lernen müssen.</p> <p><i>Interviewer:</i> Ich verstehe.</p> <p><i>Bewerber:</i> Allerdings denke ich, dass Kenntnisse in Planung und Logistik im Marketing nicht so wichtig sind. Ich fühlte mich nicht verpflichtet, da gut abzuschneiden.</p>	<p><i>Interviewer:</i> Ihre Zeugnisnote für das Fach Planung und Logistik liegt unterhalb dessen, was wir eigentlich von unseren Bewerbern erwarten. Was ist da passiert?</p> <p><i>Bewerber:</i> Also, ich hatte mich auf einen bestimmten Prüfungstermin eingestellt. Die Prüfung wurde dann aber vom Prüfungsamt sehr kurzfristig vorverlegt. So habe ich eine ganze Woche für die Vorbereitung verloren.</p> <p><i>Interviewer:</i> Ich verstehe.</p> <p><i>Bewerber:</i> Allerdings denke ich, dass Kenntnisse in Planung und Logistik im Marketing nicht so wichtig sind. Ich fühlte mich nicht verpflichtet, da gut abzuschneiden.</p>

Tabelle 4.4-3: Items zur Messung der abhängigen Variablen (Studie B)

<i>wahrgenommene Verantwortlichkeit</i>		
1. Der Bewerber ist für das fragliche Ereignis verantwortlich.		
2. Der Bewerber hätte das fragliche Ereignis steuern oder beeinflussen können.		
3. Der Bewerber hätte wissen können, welche Anforderungen es zu erfüllen galt.		
4. Der Bewerber wäre verpflichtet gewesen, den Anforderungen zu entsprechen.		
<i>wahrgenommene Integrität</i>	<i>wahrgenommene Gutwilligkeit</i>	<i>wahrgenommene Effektivität</i>
1. anständig	1. hilfsbereit	1. effektiv
2. korrekt	2. rücksichtsvoll	2. zielstrebig
3. pflichtbewusst	3. freundlich	3. selbstdiszipliniert
4. unaufrichtig ^a	4. unsensibel ^a	4. leistungsfähig
5. unehrlich ^a	5. egoistisch ^a	5. antriebslos ^a
6. unzuverlässig ^a	6. unkooperativ ^a	6. unbeständig ^a
<i>wahrgenommene Eignung</i>		
1. Ich würde die Einstellung des Bewerbers empfehlen.		
2. Von dem Bewerber lassen sich zukünftig gute Leistungen erwarten.		
3. Ich halte die Person für einen geeigneten Bewerber.		

Anmerkungen. 6-stufige Ratingskalen (1 = trifft ganz und gar nicht zu; 6 = trifft voll und ganz zu), ^ainvers kodiert.

Tabelle 4.4-4: Abhängige Variablen (Studie B)

<i>abhängige Variable</i>	<i>Anzahl d. Items</i>	<i>interne Konsistenz</i>
<i>ereignisbezogene Urteile</i>		
1. wahrgenommene <i>Verantwortlichkeit</i>	4	.68
<i>persönlichkeitsbezogene Urteile</i>		
2. wahrgenommene <i>Integrität</i>	6	.85
3. wahrgenommene <i>Gutwilligkeit</i>	6	.80
4. wahrgenommene <i>Effektivität</i>	6	.84
<i>eignungsbezogene Urteile</i>		
5. wahrgenommene <i>Eignung</i>	3	.88

Anmerkungen. Für alle Skalen Chronbachs α .

Analog zur Studie A wird auch hier eine *Hauptkomponentenanalyse mit obliquen Rotation* (Promax-Methode) durchgeführt. Es resultiert eine fünf-faktorielle Lösung (Extraktionskriterien: Eigenwert > 1 und Scree-Test; 64% Gesamtvarianzaufklärung). Tabelle 4.4-5 berichtet

die Item-Faktor-Korrelationen (Strukturmatrix). Tabelle 4.4-6 liefert die partiellen standardisierten Regressionsgewichte (Mustermatrix). Tabelle 4.4-7 zeigt die Interkorrelationen der schiefwinklig rotierten Faktoren. Auch hier wird im Sinne einer besseren Übersichtlichkeit auf die Darstellung von Werten $< .30$ in Struktur- und Mustermatrix verzichtet.

Die Ergebnisse sind etwas weniger eindeutig als zuvor in Studie A. Zwar lassen sich die Komponenten 2, 3, 4 und 5 (vgl. die partiellen standardisierten Regressionsgewichte in Tabelle 4.4-6) auch hier im Sinne der theoretisch postulierten Urteilsdimensionen interpretieren: Komponente 2 repräsentiert die wahrgenommene Effektivität, Komponente 3 die wahrgenommene Gutwilligkeit, Komponente 4 die wahrgenommene Integrität und Komponente 5 die zugeschriebene Verantwortlichkeit. Auf Faktor 1 jedoch zeigt die Mustermatrix hohe partielle standardisierte Regressionsgewichte für diverse Gutwilligkeits- und Integritätsitems und ebenso für alle Items zur Eignungsbeurteilung.

Aus den Korrelationskoeffizienten der Tabellen 4.4-5 und 4.4-7 wird ersichtlich, dass die persönlichkeits- und eignungsorientierten Urteile – wie erwartet – deutlich konvergieren.

Auch in Studie B wurden die Items des Gesamtfragebogens in drei Blöcke untergliedert, nämlich in ereignis- (wahrgenommene Verantwortlichkeit), persönlichkeits- (wahrgenommene Integrität, Gutwilligkeit und Effektivität) und eignungsorientierte Items. Jede einzelne der insgesamt sechs möglichen Reihenfolgen dieser Blöcke wurde für alle Zellen des 2 x 2-Designs in gleicher Anzahl realisiert, nämlich insgesamt fünf Mal (vgl. Tabelle 4.2-8).

Tabelle 4.4-5: Hauptkomponentenanalyse mit obliquer Rotation: Strukturmatrix (Studie B)

Items	1	2	3	4	5	h^2
1. für das fragliche Ereignis verantwortlich					.78	.65
2. hätte wissen können, welche Anforderungen					.84	.81
3. wäre verpflichtet gewesen, den Anforderungen		-.33			.77	.73
4. hätte steuern oder beeinflussen können					.83	.72
5. effektiv	.37	.68				.51
6. zielstrebig	.41	.79				.66
7. unbeständig ^a		.62	.48	.55		.65
8. leistungsfähig	.60	.68		.34		.63
9. antriebslos ^a	.34	.77	.32	.37		.61
10. selbstdiszipliniert	.43	.82	.37	.37	-.30	.68
11. freundlich	.70		.33	.33	.37	.59
12. unsensibel ^a	.44	.42	.79	.32		.69
13. rücksichtsvoll	.69		.47	.38	.32	.61
14. egoistisch ^a	.31		.76	.40		.67
15. hilfsbereit	.74		.46			.67
16. unkooperativ ^a	.42		.72	.50		.56
17. anständig	.72		.43	.64	.30	.73
18. unzuverlässig ^a		.61	.71	.35		.69
19. korrekt	.73	.42	.49	.60		.66
20. unehrlich ^a	.34	.35	.43	.86		.75
21. pflichtbewusst	.76	.61	.47	.47		.70
22. unaufrichtig ^a	.50	.45	.47	.85		.81
23. würde Einstellung des Bewerbers empfehlen	.83	.52		.40		.80
24. lassen sich zukünftig gute Leistungen erwarten	.67	.60				.72
25. halte Person für geeigneten Bewerber	.83	.48	.33	.40		.77
Eigenwerte nach Rotation	6.95	5.91	4.64	4.51	2.18	

Anmerkungen. Hauptkomponentenanalyse, Promax-Methode ($\kappa = 4$) mit Kaiser-Normalisierung; zur besseren Übersichtlichkeit wurden Werte $< .30$ eliminiert; h^2 = Kommunalitäten; $N = 120$; Hinweis: positiv und negativ formulierte persönlichkeitsorientierte Items laden gleichermaßen positiv, weil die negativen, hier mit ^a markierten Items invers kodiert wurden (vgl. Tabelle 4.4-3).

Tabelle 4.4-6: Hauptkomponentenanalyse mit obliquer Rotation: Mustermatrix (Studie B)

Items	1	2	3	4	5
1. für das fragliche Ereignis verantwortlich					.83
2. hätte wissen können, welche Anforderungen					.92
3. wäre verpflichtet gewesen, den Anforderungen	.36	-.35			.70
4. hätte steuern oder beeinflussen können					.85
5. effektiv		.71			
6. zielstrebig		.82			
7. unbeständig ^a		.60		.37	
8. leistungsfähig	.40	.60			
9. antriebslos ^a		.74			
10. selbstdiszipliniert		.68			
11. freundlich	.65				
12. unsensibel ^a			.75		
13. rücksichtsvoll	.54				
14. egoistisch ^a		.35	.80		
15. hilfsbereit	.73		.32		
16. unkooperativ ^a			.60		
17. anständig	.51			.41	
18. unzuverlässig ^a		.42		.63	
19. korrekt	.56				
20. unehrlich ^a				.85	
21. pflichtbewusst	.55	.32			
22. unaufrichtig ^a				.75	
23. würde Einstellung des Bewerbers empfehlen	.81				
24. lassen sich zukünftig gute Leistungen erwarten	.68	.37			
25. halte Person für geeigneten Bewerber	.81				
Eigenwerte nach Rotation	6.95	5.91	4.64	4.51	2.18

Anmerkungen. Hauptkomponentenanalyse, Promax-Methode ($\kappa = 4$) mit Kaiser-Normalisierung; zur besseren Übersichtlichkeit wurden Werte $< .30$ eliminiert, $N = 120$; Hinweis: positiv und negativ formulierte persönlichkeitsorientierte Items laden gleichermaßen positiv, weil die negativen, hier mit ^a markierten Items invers kodiert wurden (vgl. Tabelle 4.4-3).

Tabelle 4.4-7: Hauptkomponentenanalyse mit obliquer Rotation: Komponentenkorrelationsmatrix (Studie B)

Komponente	1	2	3	4	5
1		.41	.39	.42	.08
2			.35	.33	-.26
3				.48	.00
4					.00
5					

Anmerkungen. Hauptkomponentenanalyse, Promax ($\kappa = 4$) mit Kaiser-Normalisierung.

4.4.5. Treatmentcheck

Auch für Studie B wurde ein Treatmentcheck durchgeführt (Studierendenstichprobe; $N = 84$). Die Teilnehmer wurden aufgefordert, jeweils eine der 2 x 2 Rechenschaftsepisoden zu lesen (*between subjects*) und das *Argumentationsmuster* mithilfe zweier Items zu beschreiben (vgl. Tabelle 4.4-8).

Tabelle 4.4-8: Treatmentcheck, Items (Studie B)

1. Der Bewerber erklärt, ...		
... dass er sehr wohl verpflichtet war, den Anforderungen zu entsprechen.	1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	... dass er keineswegs verpflichtet war, den Anforderungen zu entsprechen.
2. Der Bewerber erklärt, ...		
... dass das Ereignis sehr wohl durch ihn hätte gesteuert oder beeinflusst werden können.	1 2 3 4 5 6 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	... dass das Ereignis keineswegs durch ihn hätte gesteuert oder beeinflusst werden können.

- Das erste Item (*dass er sehr wohl vs. keineswegs verpflichtet war, den Anforderungen zu entsprechen*) erfasst die von Seiten der Untersuchungsteilnehmer wahrgenommene Argumentation zur personalen Verpflichtung, den Vorgaben zu folgen. Es gilt: Je größer die Ratingscores, desto stärker der Eindruck, dass der Bewerber in seiner Erklärung versuche, die Verpflichtung seiner selbst in Frage zu stellen.
- Das zweite Item (*dass das Ereignis sehr wohl vs. keineswegs durch ihn hätte gesteuert oder beeinflusst werden können*) erfasst die von Seiten der Teilnehmer wahrgenommene Argumentation zur Kontrollierbarkeit. Es gilt: Je größer die Ratingscores, desto stärker der Eindruck, dass der Bewerber die Kontrollierbarkeit des Ereignisses in Frage zu stellen versuche.

Auch hier wurden die Teilnehmer darauf hingewiesen, dass es gelte, *die Argumentation des Bewerbers zu beschreiben, nicht aber, Wahrheitsgehalt oder Glaubhaftigkeit der Aussagen zu beurteilen*. Im Sinne einer angemessenen Operationalisierung wurden folgende Ergebnisse erwartet:

- ein Haupteffekt der kommunizierten Vorgabenklarheit in erwarteter Richtung auf Item 1,
- ein Haupteffekt der kommunizierten Kontrollierbarkeit in erwarteter Richtung auf Item 2.

Tabelle 4.4-9 zeigt die Ergebnisse der beschriebenen Voruntersuchung. Es zeigt sich der postulierte Haupteffekt kommunizierter Verpflichtung, $F(1, 80) = 39.56, p < .01$. Auch der Haupteffekt kommunizierter Kontrollierbarkeit ist statistisch bedeutsam, $F(1, 80) = 30.36, p < .01$. Die formulierten Rechenschaftsargumente operationalisieren die Konzepte *kommunizierte Vorgabenklarheit* und *kommunizierte Kontrollierbarkeit* angemessen. Studie B kann damit als variabelnvalide gelten.

Tabelle 4.4-9: Treatmentcheck, Ergebnisse (Studie B)

<i>wahrgenommene Argumentation zur Verpflichtetheit: M (SD)</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar
verpflichtet	2.31 (1.17)	2.41 (1.06)
nicht verpflichtet	3.65 (1.04)	4.17 (1.10)
Kontr.	$F(1, 80) = 1.58$	
Vpfl.	$F(1, 80) = 39.56^{**}$	
Kontr. x Klar.	$F(1, 80) = 0.71$	

<i>wahrgenommene Argumentation zur Kontrollierbarkeit: M (SD)</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar
verpflichtet	2.34 (1.65)	3.88 (1.17)
nicht verpflichtet	2.60 (1.25)	4.44 (1.38)
Kontr.	$F(1, 80) = 30.36^{**}$	
Vpfl.	$F(1, 80) = 1.77$	
Kontr. x Klar.	$F(1, 80) = 0.25$	

Anmerkungen. $N = 84$, ungleiche Besetzungshäufigkeiten, mind. 20 je Zelle; je höher die Werte, desto stärker die Wahrnehmungen, dass Verpflichtetheit bzw. Kontrollierbarkeit geleugnet werden; Levene-Tests auf Gleichheit der Varianzen für wahrgen. Argumentation zur Vorgabenklarheit: $F(3, 80) = 1.15$, n. s., für wahrgen. Argumentation zur Kontrollierbarkeit $F(3, 80) = 1.83$, n. s.; $^{**}p < .01$.

4.5. Studie B: Ergebnisse

Analog zum Auswertungsteil Studie A gliedert sich auch das vorliegende Kapitel in zwei Bereiche:

1. Prüfung des Einflusses der Rechenschaftsargumente zur personalen Kontrollierbarkeit des Ereignisses und zur personalen Verpflichtetheit, den Vorgaben zu folgen, auf die ereignis- und persönlichkeitsorientierten Urteile (wahrgenommene Verantwortlichkeit bzw. Integrität, Gutwilligkeit und Effektivität) und auf die wahrgenommene Eignung des Bewerbers (Kap. 4.5.1)
2. Betrachtung der regressionsstatistischen Zusammenhänge Rechenschaftskommunikation → Persönlichkeitswahrnehmung → Eignungsbeurteilung zwecks Prüfung der entsprechenden Mediationshypothese (Kap. 4.5.2)

4.5.1 Prüfung der Unterschieds- und Additivitätshypothesen: Einfluss von Rechenschaftskommunikation auf Urteilsprozesse

Studie B ist denselben Forschungshypothesen zum Einfluss der Rechenschaftserklärungen eines Bewerbers auf die Interviewer-Urteilsprozesse verpflichtet wie die zuvor beschriebene Studie A (vgl. Kap. 4.1). Um diese Hypothesen zu prüfen, kombiniert das vorliegende 2 x 2-Design

- Rechenschaftsargumente zur *Kontrollierbarkeit* (UV1), genauer: ein Eingeständnis- und ein Entschuldungsargument (kontrollierbar vs. nicht kontrollierbar), mit
- Rechenschaftsargumenten zur *personalen Verpflichtetheit* (UV2), genauer: ein Eingeständnis- und ein Entschuldungsargument (verpflichtet vs. nicht verpflichtet).

Gestützt auf die Annahmen zur *Unterschiedlichkeit* und *Additivität* der Wirkungen von Eingeständnis- und Entschuldungsargumenten werden im Kontext des beschriebenen Designs

- *Haupteffekte* der UV1 *kommunizierte Kontrollierbarkeit* und
- *Haupteffekte* der UV2 *kommunizierte Verpflichtetheit*

auf den Urteilsdimensionen *Verantwortlichkeit*, *Integrität*, *Gutwilligkeit* und *Eignung* erwartet. Tabelle 4.5-1 fasst die *empirischen Vorhersagen* zusammen.

Ferner sei auch hier explorativ der Forschungsfrage nachgegangen, inwieweit unter-

schiedliche Kombinationen verantwortlichsbasierter Rechenschaftsargumente die *wahrgenommene Effektivität* des Bewerbers beeinflussen.

Tabelle 4.5-1: Zusammenfassung der empirischen Vorhersagen: Einfluss kompositer Rechenschaftskommunikation auf ereignis-, persönlichkeits- und eignungsorientierte Urteilsprozesse (Studie B)

Fokusvariable (AV)	empirische Vorhersagen, betreffen Mittelwertsunterschiede	
Vorhersagen bezgl. der Effekte von Rechenschaftsargumenten zur <i>personalen Kontrollierbarkeit</i>		
<i>1. ereignisorientierte Effekte</i>		
wahrgen. Verantwortlichkeit	1.a	Verantwortlichkeit _{kontrollierbar} > Verantwortlichkeit _{nicht kontrollierbar}
<i>2. persönlichkeitsorientierte Effekte</i>		
wahrgen. Integrität	2.1.a	Integrität _{kontrollierbar} > Integrität _{nicht kontrollierbar}
wahrgen. Gutwilligkeit	2.2.a	Gutwilligkeit _{kontrollierbar} > Gutwilligkeit _{nicht kontrollierbar}
<i>3. eignungsorientierte Effekte</i>		
wahrgen. Eignung	3.a	Eignung _{kontrollierbar} > Eignung _{nicht kontrollierbar}
Vorhersagen bezgl. der Effekte von Rechenschaftsargumenten zur <i>personalen Verpflichtetheit</i>		
<i>1. ereignisorientierte Effekte</i>		
wahrgen. Verantwortlichkeit	1.b	Verantwortlichkeit _{verpflichtet} > Verantwortlichkeit _{nicht verpflichtet}
<i>2. persönlichkeitsorientierte Effekte</i>		
wahrgen. Integrität	2.1.b	Integrität _{verpflichtet} > Integrität _{nicht verpflichtet}
wahrgen. Gutwilligkeit	2.2.b	Gutwilligkeit _{verpflichtet} > Gutwilligkeit _{nicht verpflichtet}
<i>3. eignungsorientierte Effekte</i>		
wahrgen. Eignung	3.b	Eignung _{verpflichtet} > Eignung _{nicht verpflichtet}

4.5.1.1. Multivariate Kovarianzanalyse und Prüfung auf Varianzhomogenität

Es wird auch hier zunächst eine multivariate Kovarianzanalyse berechnet. Die Größen *kommunizierte Kontrollierbarkeit* und *kommunizierte Verpflichtetheit* werden als faktorielle Variablen, die stichprobenbeschreibenden Variablen *Geschlecht*, *Lebensalter*, *Berufserfahrung*, *Funktion*, *Interviewererfahrung* und *Interviewertraining* als Kovariaten aufgenommen. Als abhängige Variablen werden betrachtet: die *wahrgenommene Verantwortlichkeit*, die *wahrgenommene Integrität*, die *wahrgenommene Gutwilligkeit*, die *wahrgenommene Effektivität* und schließlich die *wahrgenommene Eignung*.

Es resultieren zwei signifikante Haupteffekte – für *kommunizierte Kontrollierbarkeit*:

$F(6, 103) = 3.56, p < .01$ (part. $\eta^2 = .17$), für *kommunizierte Verpflichtetheit*: $F(6, 103) = 4.50, p < .01$ (part. $\eta^2 = .21$) – und ferner ein signifikanter Interaktionseffekt *kommunizierte Kontrollierbarkeit x kommunizierte Vorgabenklarheit*: $F(6, 103) = 2.69, p < .05$ (part. $\eta^2 = .14$). Die Effekte der Kovariaten sind auch in Studie B unbedeutend (vgl. Tabelle 4.5-2) und werden deshalb nicht weiter berücksichtigt.

Tabelle 4.5-2: Ergebnisse der multivariaten Kovarianzanalyse (Studie B)

Variable	Pillai-Spur	F (6, 103)	part. η^2
Geschlecht	.06	1.02	.06
Lebensalter	.08	1.58	.08
Berufserfahrung	.05	0.86	.05
Funktion	.03	0.59	.03
Interviewererfahrung	.02	0.32	.02
Interviewertraining	.07	1.23	.07
kommunizierte Kontrollierbarkeit	.17	3.56**	.17
kommunizierte Verpflichtetheit	.21	4.50**	.21
Kontrollierbarkeit x Verpflichtetheit	.14	2.69*	.14

Anmerkungen. Abhängige Variablen: wahrgenommene Verantwortlichkeit, Integrität, Gutwilligkeit, Effektivität und Eignung; $N = 118$; * $p < .05$, ** $p < .01$.

Um die Voraussetzung homogener Varianzen zu prüfen, wurden auch hier Levene-Tests berechnet. Tabelle 4.5-3 zeigt die Ergebnisse. Verletzt ist die Bedingung homogener Varianzen für die Urteilsdimension *wahrgenommener Verantwortlichkeit*: $F(3, 116) = 2.76, p < .05$. Dies wird bei Interpretation der fraglichen Ergebnisse zu berücksichtigen sein. Für alle anderen Urteilsdimensionen lässt sich von einer Homogenität der Varianzen in den vier Gruppen des Versuchsdesigns ausgehen.

Die deskriptiven und inferenzstatistischen Befunde zum Einfluss kompositen Rechen-schaftserklärungen auf ereignis-, persönlichkeits- und eignungsorientierte Urteilsprozesse sind in Tabelle 4.5-5 zusammengefasst. Die nachfolgenden Unterkapitel bieten eine genaue Betrachtung dieser Ergebnisse.

Tabelle 4.5-3: Levene-Tests auf Homogenität der Varianzen (Studie B)

Studie B: 2 (komm. Kontrollierbarkeit) x 2 (komm. Verpflichtetheit)	F (3, 116)
wahrgenommene Verantwortlichkeit	2.76*
wahrgenommene Gutwilligkeit	0.34
wahrgenommene Integrität	0.88
wahrgenommene Wirksamkeit	1.03
wahrgenommene Eignung	0.33

Anmerkungen. N = 120, gleiche Besetzungshäufigkeiten.

4.5.1.2. Ereignisorientierte Effekte

Tabelle 4.5-4 zeigt die Mittelwerte der Verantwortlichkeitsurteile, wie sie in den Versuchsgruppen des 2 x 2-Designs erzielt wurden. In Abbildung 4.5-1 werden die Mittelwertsunterschiede grafisch dargestellt.

Tabelle 4.5-4: Wahrgenommene Verantwortlichkeit: Mittelwerte und Standardabweichungen sowie varianzanalytische Ergebnisse (Studie B)

AV Verantwortlichkeit M (SD)	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	RM
verpflichtet	5.00 (0.88)	4.62 (1.22)	4.81 (1.07)
nicht verpflichtet	4.60 (0.86)	4.25 (0.65)	4.43 (0.78)
RM	4.80 (0.89)	4.43 (0.99)	4.62 (0.95) ^a

AV Verantwortlichkeit	F (1, 116)	part. η^2
Kontr.	4.68*	.04
Vpfl.	5.12*	.04
Kontr. x Vpfl.	0.01	.00

Anmerkungen. Unabhängige Variablen: kommunizierte Kontrollierbarkeit u. kommunizierte Verpflichtetheit; N = 120, gleiche Besetzungshäufigkeiten; Skala: 1 = minimale, 6 = maximale Ausprägung; ^aZellenmittel und SD_{Zellen} ; * $p < .05$.

Wie berichtet, ist die Voraussetzung der Varianzhomogenität auf der Urteilsdimension *wahrgenommene Verantwortlichkeit* verletzt. Deshalb sei ein strengeres Signifikanzniveau von $p < .01$ gefordert. Die registrierten Effekte erreichen das strengere Signifikanzniveau nicht (wären aber auf dem 5%-Niveau statistisch bedeutsam), für *kommunizierte Kontrollierbarkeit*: $F(1, 116) = 4.68$ (part. $\eta^2 = .04$), für *kommunizierte Verpflichtetheit*: $F(1, 116) =$

5.12 (part. $\eta^2 = .04$). Die Faktoren (vgl. auch Abbildung 4.4-b) interagieren nicht: $F(1, 116) = 0.01$ (part. $\eta^2 = .00$).

Die Vorhersagen 1.a ($Verantwortlichkeit_{kontrollierbar} > Verantwortlichkeit_{nicht\ kontrollierbar}$) und 1.b ($Verantwortlichkeit_{verpflichtet} > Verantwortlichkeit_{nicht\ verpflichtet}$) bzw. zugrundeliegende Forschungshypothesen werden nicht bestätigt, wenn man das strengere Kriterium einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 1\%$ anlegt.

Abbildung 4.5-1: Wahrgenommene Verantwortlichkeit: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%), Interaktionsdiagramme (Studie B)

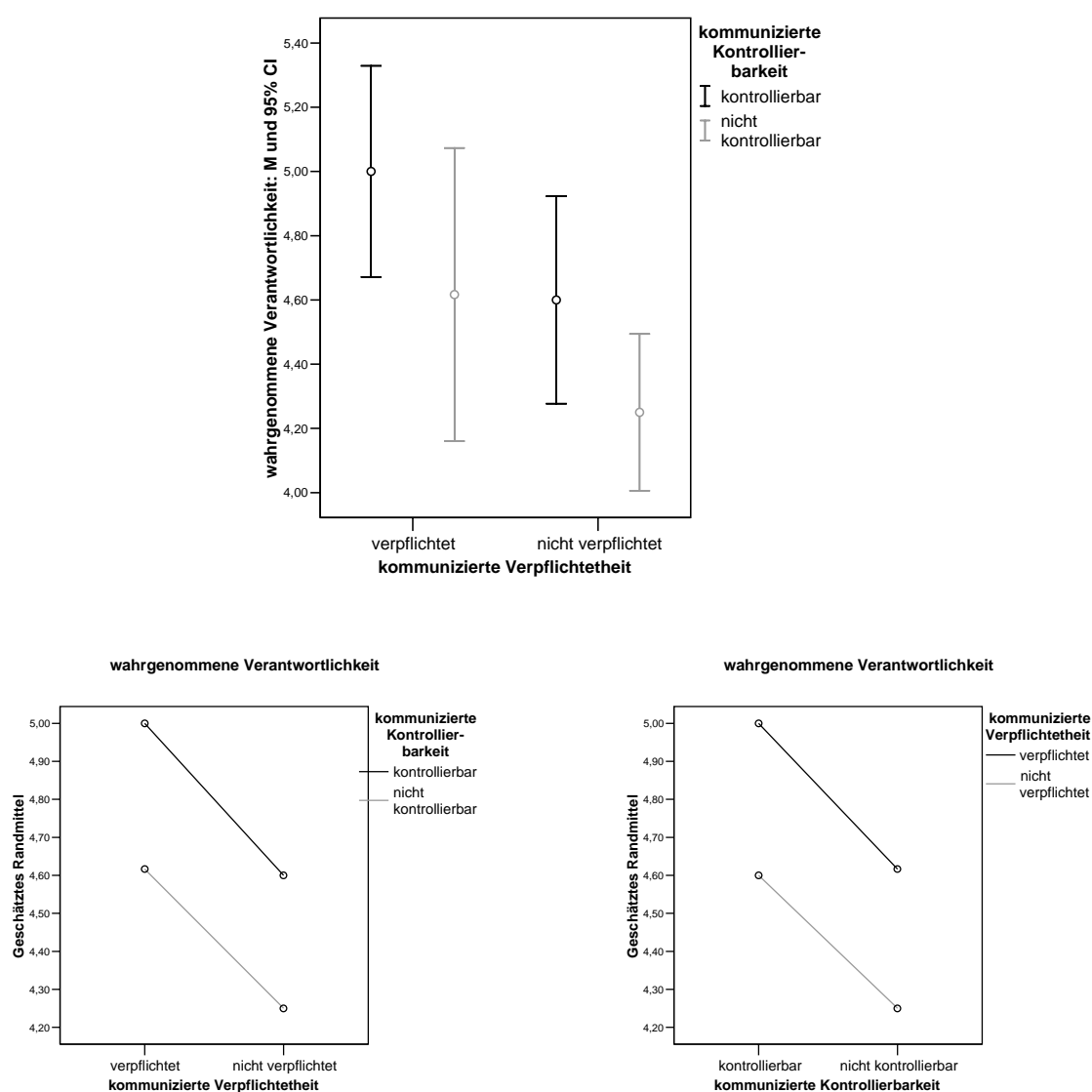


Tabelle 4.5-5: Deskriptive und inferenzstatistische Ergebnisse zum Einfluss kompositere Rechenschaftskommunikation auf ereignis-, persönlichkeits- und eignungsorientierte Urteilsprozesse (Studie B)

<i>Verantwortlichkeit</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	Kon. F^a (part. η^2)	Klar. F (part. η^2)	Kon. x Klar. F (part. η^2)
verpflichtet	5.00 (0.88)	4.62 (1.22)	4.68* (.04)	5.12* (.04)	0.01 (.00)
nicht verpflichtet	4.60 (0.86)	4.25 (0.65)			
<i>Integrität</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	Kon. F (part. η^2)	Klar. F (part. η^2)	Kon. x Klar. F (part. η^2)
verpflichtet	4.25 (0.85)	4.27 (0.75)	7.21** (.06)	8.45** (.07)	7.82** (.06)
nicht verpflichtet	4.23 (0.79)	3.41 (0.90)			
<i>Gutwilligkeit</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	Kon. F (part. η^2)	Klar. F (part. η^2)	Kon. x Klar. F (part. η^2)
verpflichtet	4.22 (0.62)	4.24 (0.72)	6.84* (.06)	11.87** (.09)	7.73** (.06)
nicht verpflichtet	4.13 (0.85)	3.41 (0.73)			
<i>Effektivität</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	Kon. F (part. η^2)	Klar. F (part. η^2)	Kon. x Klar. F (part. η^2)
verpflichtet	4.09 (0.89)	4.02 (0.80)	1.20 (.01)	0.11 (.00)	0.46 (.00)
nicht verpflichtet	4.14 (0.83)	3.86 (0.97)			
<i>Eignung</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	Kon. F (part. η^2)	Klar. F (part. η^2)	Kon. x Klar. F (part. η^2)
verpflichtet	3.84 (1.21)	4.02 (1.20)	4.08* (.03)	4.53* (.04)	8.31** (.07)
nicht verpflichtet	4.00 (1.08)	2.99 (1.02)			

Anmerkungen. Unabhängige Variablen: kommunizierte Kontrollierbarkeit u. kommunizierte Verpflichtetheit; $N = 120$, gleiche Besetzungshäufigkeiten; die Spalten 2 und 3 enthalten Mittelwerte und Standardabweichungen, letztere in Klammern; ^a $df: 1, 116$; * $p < .05$, ** $p < .01$.

4.5.1.3. Persönlichkeitsorientierte Effekte

Wahrgenommene Integrität

Tabelle 4.5-6 zeigt die gemittelten Urteile zur wahrgenommenen Integrität des Bewerbers in den vier Gruppen des 2 x 2-Designs. Eine grafische Darstellung der Mittelwertsunterschiede findet sich in Abbildung 4.5-2.

Tabelle 4.5-6: Wahrgenommene Integrität: Mittelwerte und Standardabweichungen sowie varianzanalytische Ergebnisse (Studie B)

<i>AV Integrität M (SD)</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	<i>RM</i>
verpflichtet	4.25 (0.85)	4.27 (0.75)	4.26 (0.79)
nicht verpflichtet	4.23 (0.79)	3.41 (0.90)	3.82 (0.93)
<i>RM</i>	4.24 (0.81)	3.84 (0.92)	4.04 (0.89)

<i>AV Integrität</i>	<i>F (1, 116)</i>	<i>part. η^2</i>
Kontr.	7.21**	.06
Vpfl.	8.45**	.07
Kontr. x Vpfl.	7.82**	.06

Anmerkungen. Unabhängige Variablen: kommunizierte Kontrollierbarkeit u. kommunizierte Verpflichtetheit; $N = 120$, gleiche Besetzungshäufigkeiten; Skala: 1 = minimale, 6 = maximale Ausprägung; ^aZellenmittel und SD_{Zellen} ; ** $p < .01$.

Die inferenzstatistische Auswertung mittels ANOVA ergibt zwei signifikante Haupteffekte, für *kommunizierte Kontrollierbarkeit*: $F(1, 116) = 7.21, p < .01$ (part. $\eta^2 = .06$), für *kommunizierte Verpflichtetheit*: $F(1, 116) = 8.45, p < .01$ (part. $\eta^2 = .07$). Ferner resultiert ein bedeutsamer Wechselwirkungseffekt *kommunizierte Kontrollierbarkeit x kommunizierte Verpflichtetheit*: $F(1, 116) = 7.82, p < .01$ (part. $\eta^2 = .06$).

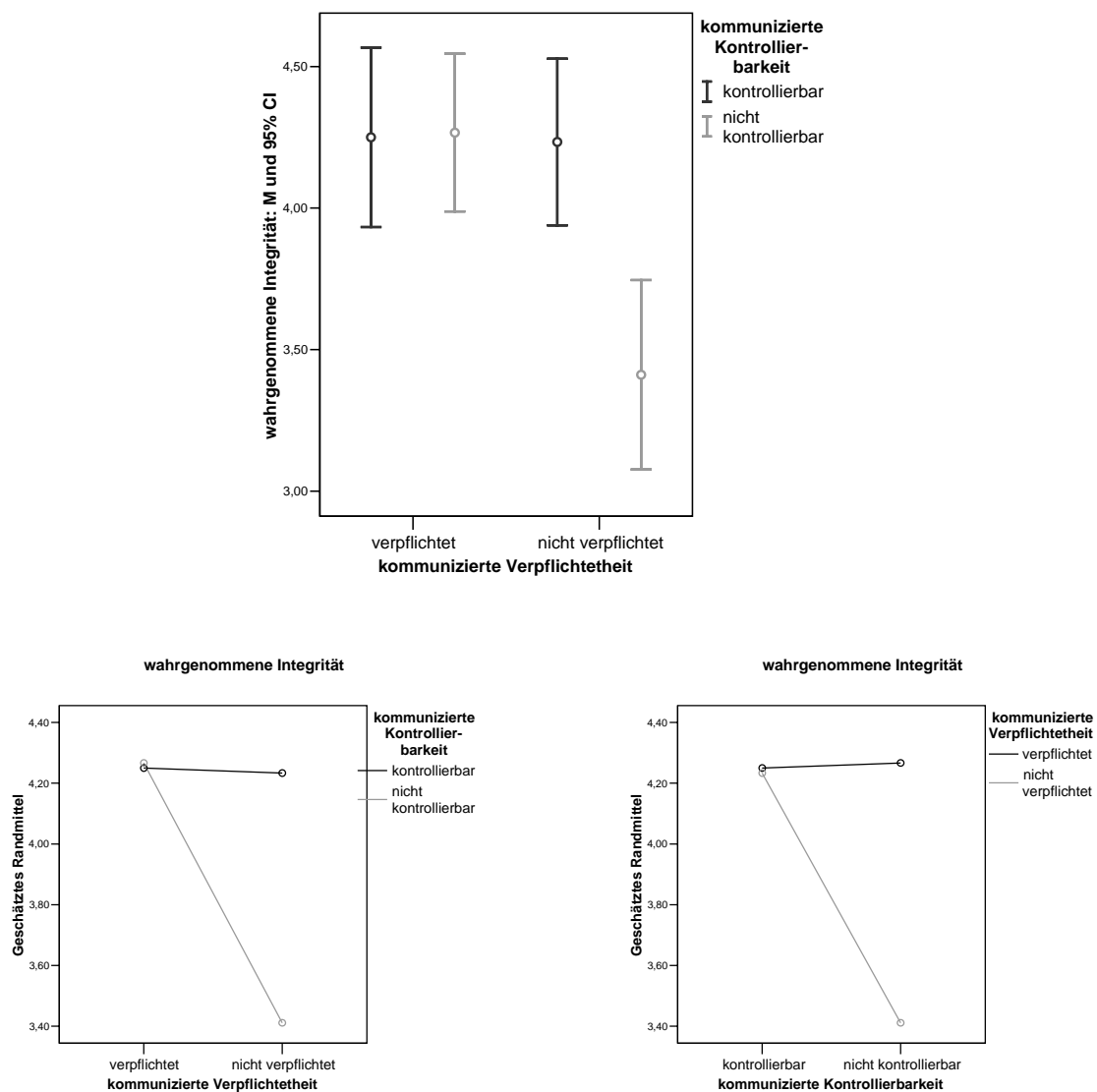
Aus den Interaktionsdiagrammen in Abbildung 4.6-d wird schnell ersichtlich, dass die Haupteffekte nicht global interpretiert werden dürfen. Es gilt, die Kombinationen der Faktorstufen spezifisch zu betrachten:

Relativ zur Kombination von Eingeständnis- und Entschuldungsargumenten maximiert das komposite (zweifache) Eingeständnis die Integritätszuschreibung nicht. Die komposite Entschuldungskommunikation jedoch hat eine deutliche Verschlechterung der Einschätzung zur Folge. Die Haupteffekte im Integritätsurteil werden durch die *Kombination der Entschuldungsargumente* getrieben.

Die Gültigkeit der Vorhersagen 2.1.a ($\text{Integrität}_{\text{kontrollierbar}} > \text{Integrität}_{\text{nicht kontrollierbar}}$) und 2.1.b ($\text{Integrität}_{\text{verpflichtet}} > \text{Integrität}_{\text{nicht verpflichtet}}$) bzw. zugrundeliegender Forschungs-

hypothesen ist im Sinne der beschriebenen Interdependenz zu relativieren. Die Annahme eines additiven Zusammenwirkens unabhängiger Determinanten wird nicht bestätigt.

Abbildung 4.5-2: Wahrgenommene Integrität: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%), Interaktionsdiagramme (Studie B)



Wahrgenommene Gutwilligkeit

Tabelle 4.5-7 zeigt die gemittelten Urteile zur wahrgenommenen Gutwilligkeit des Bewerbers, wie sie in den Untersuchungsgruppen des 2 x 2-Designs erzielt wurden (vgl. auch Abbildung 4.5-3). Es resultiert ein Datenmuster ähnlich dem bereits mehrfach beobachteten.

Die ANOVA zeigt signifikante Haupteffekte, für *kommunizierte Kontrollierbarkeit*: $F(1, 116) = 6.84, p < .05$ (part. $\eta^2 = .06$), für *kommunizierte Verpflichtetheit*: $F(1, 116) = 11.87, p < .01$ (part. $\eta^2 = .09$). Ferner liegt eine statistisch bedeutsame Wechselwirkung *kommunizierte Kontrollierbarkeit x kommunizierte Vorgabenklarheit* vor: $F(1, 116) = 7.73, p < .01$ (part. $\eta^2 = .06$).

Tabelle 4.5-7: Wahrgenommene Gutwilligkeit: Mittelwerte und Standardabweichungen sowie varianzanalytische Ergebnisse (Studie B)

<i>AV Gutwilligkeit M (SD)</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	<i>RM</i>
verpflichtet	4.22 (0.62)	4.24 (0.72)	4.23 (0.66)
nicht verpflichtet	4.13 (0.85)	3.41 (0.73)	3.77 (0.83)
<i>RM</i>	4.18 (0.74)	3.83 (0.83)	4.00 (0.80)

<i>AV Gutwilligkeit</i>	<i>F(1, 116)</i>	<i>part. η^2</i>
Kontr.	6.84*	.06
Vpfl.	11.87**	.09
Kontr. x Vpfl.	7.73**	.06

Anmerkungen. Unabhängige Variablen: kommunizierte Kontrollierbarkeit u. kommunizierte Verpflichtetheit; $N = 120$, gleiche Besetzungshäufigkeiten; Skala: 1 = minimale, 6 = maximale Ausprägung; ^aZellenmittel und SD_{Zellen} ; * $p < .05$, ** $p < .01$.

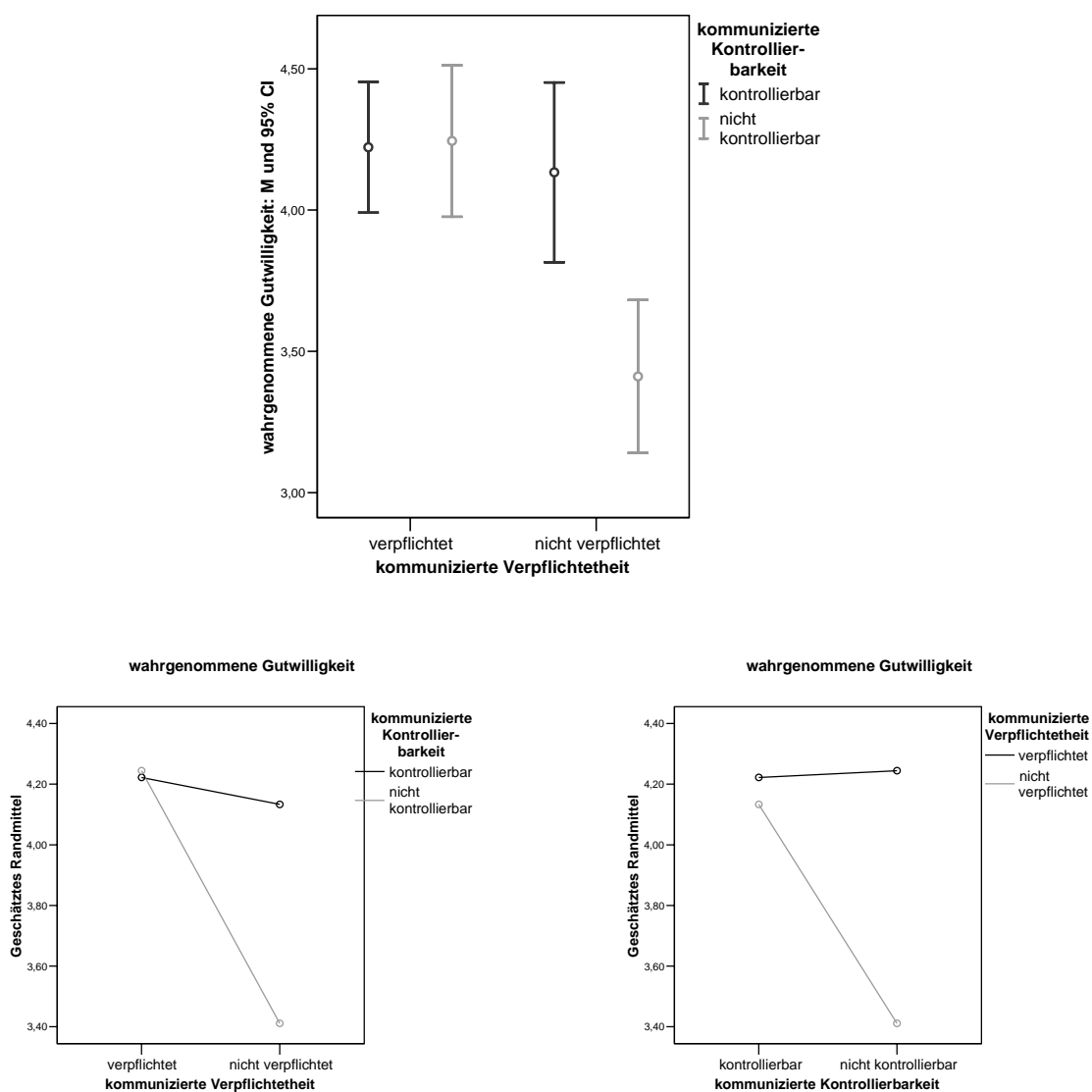
Mit Blick auf die Interaktionsdiagramme und die überlappenden Konfidenzintervalle in Abbildung 4.5-3 ist eine globale Interpretation der Haupteffekte unzulässig; es gilt, die Faktorstufenkombinationen spezifisch zu betrachten:

Die wahrgenommene Gutwilligkeit wird deutlich reduziert, wenn zwei Entschuldungsargumente (Kontrollierbarkeit minimieren, Verpflichtung minimieren) miteinander kombiniert werden. Dagegen hat eine Kombination von Eingeständnissen (Kontrollierbarkeit anerkennen, Verpflichtung anerkennen) keine Verbesserung des Urteils zur Folge – relativ zur Verknüpfung von Eingeständnis- und Entschuldungsargumenten (gemischte Rechenschaften).

Die empirischen Vorhersagen 2.2.a ($Gutwilligkeit_{\text{kontrollierbar}} > Gutwilligkeit_{\text{nicht kontrollierbar}}$) und 2.2.b ($Gutwilligkeit_{\text{verpflichtet}} > Gutwilligkeit_{\text{nicht verpflichtet}}$) bzw. zugrundeliegende Forschungshypothesen sind im Sinne der beschriebenen Interaktion zu relativieren. Der vorlie-

gende Wechselwirkungseffekt stützt die Annahme eines additiven Zusammenwirkens kommunizierter Kontrollierbarkeit und kommunizierter Verpflichtetheit nicht.

Abbildung 4.5-3: Wahrgenommene Gutwilligkeit: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%), Interaktionsdiagramme (Studie B)



Wahrgenommene Effektivität

Tabelle 4.5-8 zeigt die Mittelwerte der Effektivitätszuschreibung in den vier Versuchsgruppen des 2 x 2-Designs. Abbildung 4.5-4 stellt die kaum existenten Mittelwertsunterschiede grafisch dar.

Die erzielten Haupteffekte sind statistisch insignifikant, für *kommunizierte Kontrollierbarkeit*: $F(1, 116) = 1.20$, für *kommunizierte Verpflichtetheit*: $F(1, 116) = 0.11$. Die Rechen-

schaftserklärung des Bewerbers ist ohne Einfluss auf die zugeschriebene Wirksamkeit desselben.

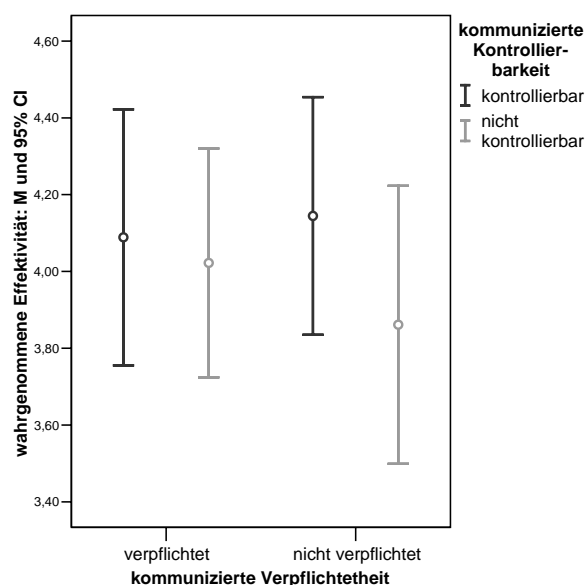
Tabelle 4.5-8: Wahrgenommene Effektivität: Mittelwerte und Standardabweichungen sowie varianzanalytische Ergebnisse (Studie B)

AV Effektivität M (SD)	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	RM
verpflichtet	4.09 (0.89)	4.02 (0.80)	4.06 (0.84)
nicht verpflichtet	4.14 (0.83)	3.86 (0.97)	4.00 (0.91)
RM	4.11 (0.85)	3.94 (0.88)	4.03 (0.87)

AV Effektivität	F (1, 116)	part. η^2
Kontr.	1.20 n.s.	.010
Vpfl.	0.11 n.s.	.001
Kontr. x Vpfl.	0.46 n.s.	.004

Anmerkungen. Unabhängige Variablen: kommunizierte Kontrollierbarkeit u. kommunizierte Verpflichtetheit; $N = 120$, gleiche Besetzungshäufigkeiten; Skala: 1 = minimale, 6 = maximale Ausprägung; ^aZellenmittel und SD_{Zellen} .

Abbildung 4.5-4: Wahrgenommene Effektivität: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%) (Studie B)



4.5.1.4. Eignungsorientierte Effekte

Tabelle 4.5-9 zeigt die arithmetischen Mittel der Eignungsurteile in den vier Versuchsgruppen des 2 x 2-Designs. Eine grafische Darstellung der Mittelwertsunterschiede findet sich in Abbildung 4.5-5.

Der durch die unabhängige Variable *kommunizierte Kontrollierbarkeit* bewirkte Haupteffekt ist statistisch bedeutsam: $F(1, 116) = 4.08, p < .05$ (part. $\eta^2 = .03$). Gleiches gilt für den Einfluss der Variablen *kommunizierte Verpflichtetheit*: $F(1, 116) = 4.53, p < .05$ (part. $\eta^2 = .04$). Auch die Interaktion *Kontrollierbarkeit x Vorgabenklarheit* ist signifikant: $F(1, 116) = 8.31, p < .01$ (part. $\eta^2 = .07$).

Tabelle 4.5-9: Wahrgenommene Eignung: Mittelwerte und Standardabweichungen sowie varianzanalytische Ergebnisse (Studie B)

<i>AV Eignung M (SD)</i>	kontrollierbar	nicht kontrollierbar	<i>RM</i>
verpflichtet	3.84 (1.21)	4.02 (1.20)	3.93 (1.20)
nicht verpflichtet	4.00 (1.08)	2.99 (1.02)	3.49 (1.16)
<i>RM</i>	3.92 (1.14)	3.51 (1.22)	3.71 (1.19)

<i>AV Eignung</i>	<i>F(1, 116)</i>	<i>part. η^2</i>
Kontr.	4.08*	.03
Vpfl.	4.53*	.04
Kontr. x Vpfl.	8.31**	.07

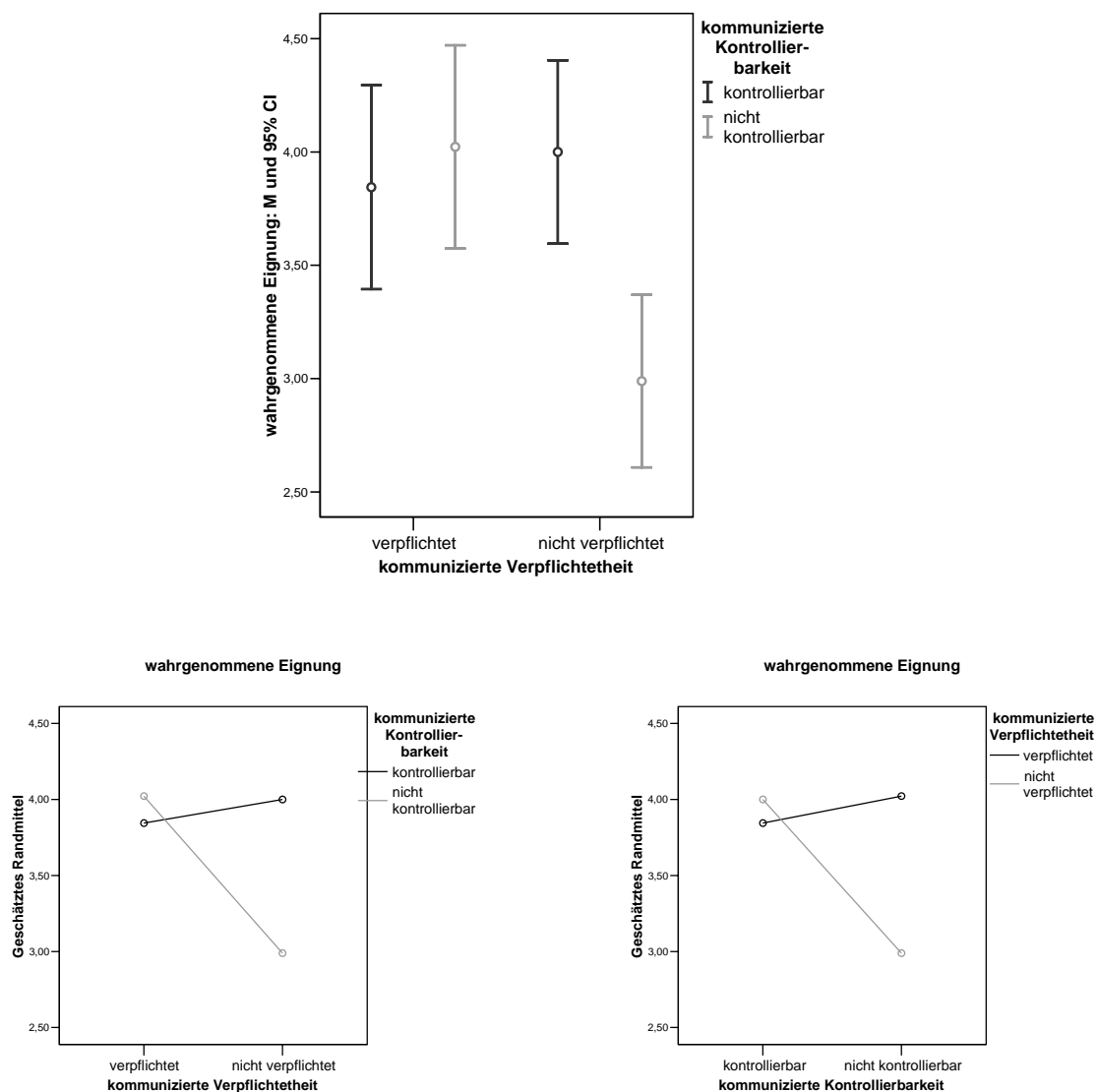
Anmerkungen. Unabhängige Variablen: kommunizierte Kontrollierbarkeit u. kommunizierte Verpflichtetheit; $N = 120$, gleiche Besetzungshäufigkeiten; Skala: 1 = minimale, 6 = maximale Ausprägung; ^aZellenmittel und SD_{Zellen} ; * $p < .05$, ** $p < .01$.

Mit Blick auf die Interaktionsdiagramme in Abbildung 4.5-5 ist von einer globalen Interpretation der Haupteffekte abzusehen. Es muss eine Analyse spezifischer Faktorstufenkombinationen erfolgen:

Das zweifache Eingeständnis hat relativ zur Verknüpfung von Eingeständnis- und Entschuldungsargumenten keine Maximierung des Eignungsurteils zur Folge. Deutlich jedoch wird die wahrgenommene Eignung durch die Kombination zweier Entschuldungsargumente reduziert. Die registrierten Haupteffekte im Eignungsurteil werden durch die komposite Entschuldung getrieben.

Die Gültigkeit der Vorhersagen 3.a ($Eignung_{\text{kontrollierbar}} > Eignung_{\text{nicht kontrollierbar}}$) und 3.b ($Eignung_{\text{verpflichtet}} > Eignung_{\text{nicht verpflichtet}}$) bzw. zugrundeliegender Forschungshypothesen ist im Sinne der beschriebenen Interaktion zu relativieren. Die Annahme eines einfachen additiven Zusammenwirkens der Faktoren – der Rechenschaftsargumente zur Kontrollierbarkeit des Misserfolgs und zur Verpflichtetheit des Akteurs, den Vorgaben zu folgen – bestätigt sich nicht.

Abbildung 4.5-5: Wahrgenommene Eignung: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%), Interaktionsdiagramme (Studie B)



4.5.2. Prüfung der Mediationshypothese

Rechenschaftskommunikation → *Persönlichkeitsurteile* → *Eignungseinschätzung*

Die Auswertungsprozedur ist in Kapitel 4.3.2 bereits ausführlich erörtert worden. Auch hier wird ein komposites Maß aus Integritäts- und Gutwilligkeitsratings berechnet (als arithmetisches Mittel derselben), um die Mediatorvariable *Persönlichkeitsbeurteilung* zu operationalisieren (die Ergebnisse der Faktorenanalyse legen dies nahe; vgl. Kap. 4.4.4). Im Folgenden gilt die Aufmerksamkeit diesen Mediationsmodellen:

1. kommunizierte Kontrollierbarkeit → Persönlichkeitsbeurteilung → Eignungsbeurteilung
2. kommunizierte Verpflichtetheit → Persönlichkeitsbeurteilung → Eignungsbeurteilung

Die statistische Analyse der spezifizierten Modelle folgt der von Baron und Kenny (1986) sowie Muller et al. (2005) für den Fall des Vorliegens zweier unabhängiger Variablen empfohlenen Prüfmethode.

Tabelle 4.5-10: Prüfung des Mediationsmodells ‚kommunizierte Kontrollierbarkeit → Persönlichkeitsbeurteilung → Eignungsbeurteilung‘ (Studie B)

zu prüfendes Modell: <i>komm. Kontrollierbarkeit (A) → Persönlichkeitsbeurteilung (M) → Eignungsbeurteilung (Y)</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>BETA</i>	<i>T</i>
Prüfschritt 1: Regression von Y auf A, B und AxB				
- totaler Effekt c von A auf Y	-0.21	.10	-.18	-2.02*
Prüfschritt 2: Regression von M auf A, B und AxB				
- direkter Effekt a von A auf M	-0.19	.07	-.24	-2.89**
Prüfschritt 3: Regression von Y auf A, B, AxB und M				
- direkter Effekt b von M auf Y	.94	.12	.62	7.97**
- direkter Effekt c' von A auf Y	-0.03	.09	-.03	-0.36

Anmerkungen. B = kommunizierte Verpflichtetheit, AxB = Interaktion Kontrollierbarkeit x Verpflichtetheit; die Persönlichkeitsbeurteilung ist ein komposites Maß aus Integritäts- und Gutwilligkeitsratings; N = 120; *p < .05, **p < .01.

Tabelle 4.5-10 zeigt die Ergebnisse für den Zusammenhang *kommunizierte Kontrollierbarkeit → Persönlichkeitsbeurteilung → Eignungsbeurteilung*. Der durch Rechenschaftsargumente zur Kontrollierbarkeit erzeugte Effekt im Eignungsurteil ist signifikant (totaler Effekt c: $\beta = -.18, p < .05$). Er wird fast vollständig durch die Persönlichkeitsbeurteilung mediiert (indirekter Effekt ab: $\beta = -.15$; Sobel-Test des indirekten Effekts: $Z = -2.56, p < .05$). Abbildung 4.5-6 stellt die Befunde anschaulicher dar.

Tabelle 4.5-11 zeigt die Ergebnisse für den Zusammenhang *kommunizierte Verpflichtetheit → Persönlichkeitsbeurteilung → Eignungsbeurteilung*. Der durch Rechenschaftsargumente zur personalen Verpflichtetheit erzeugte Effekt im Eignungsurteil ist statistisch bedeutsam (totaler Effekt c: $\beta = -.19, p < .05$). Er wird vollständig durch die Persönlichkeitsbeurteilung mediiert (indirekter Effekt ab: $\beta = -.18$; Sobel-Test des indirekten Effekts: $Z = -2.92, p < .01$). Abbildung 4.5-7 stellt die Befunde anschaulicher dar.

Abbildung 4.5-6: Prüfung des Mediationsmodells ‚kommunizierte Kontrollierbarkeit → Persönlichkeitsbeurteilung → Eignungsbeurteilung‘ (Studie B)

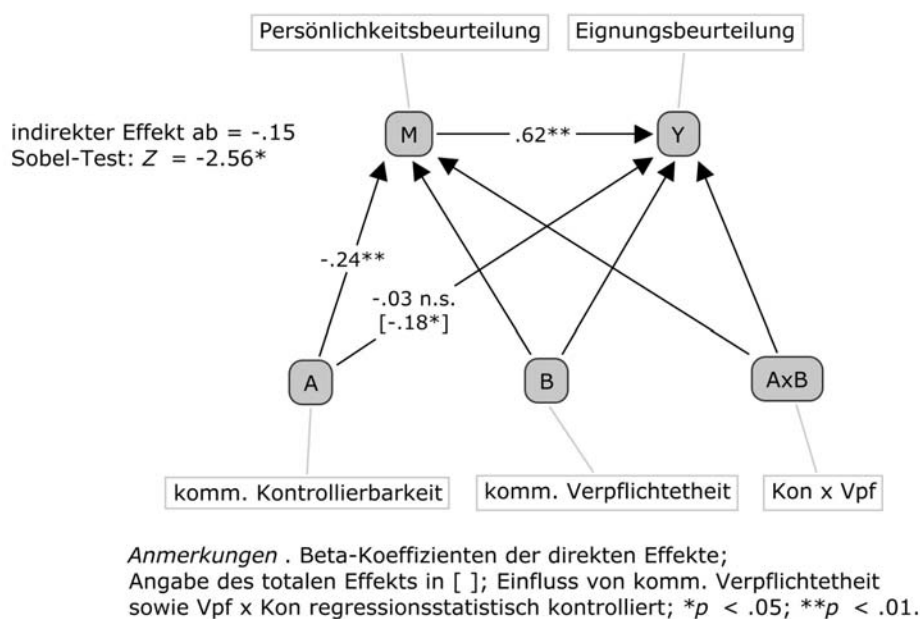
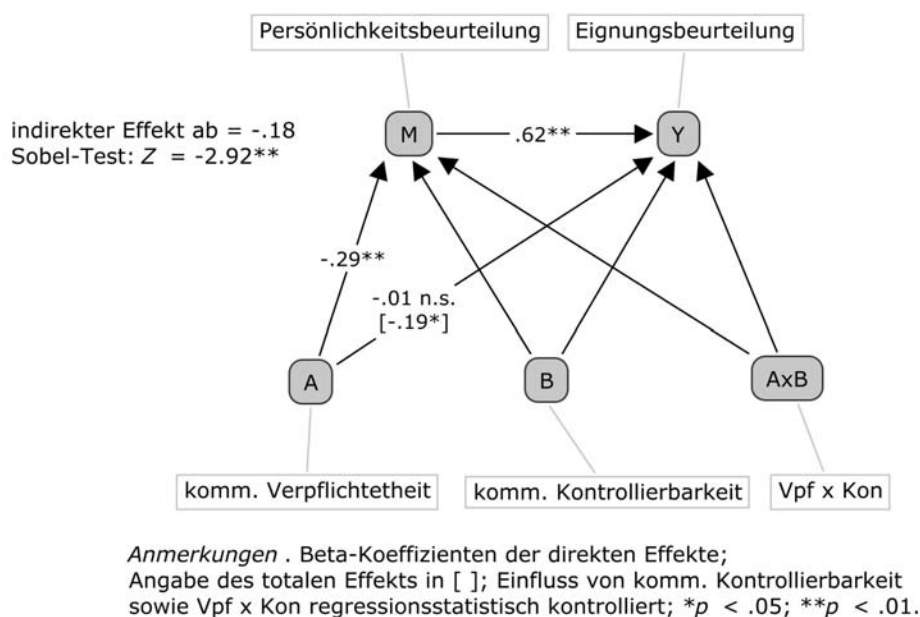


Tabelle 4.5-11: Prüfung des Mediationsmodells ‚kommunizierte Verpflichtetheit → Persönlichkeitsbeurteilung → Eignungsbeurteilung‘ (Studie B)

zu prüfendes Modell: <i>komm. Verpflichtetheit (A) → Persönlichkeitsbeurteilung (M) → Eignungsbeurteilung (Y)</i>	B	SE	BETA	T
Prüfschritt 1: Regression von Y auf A, B und AxB				
- totaler Effekt c von A auf Y	-.22	.10	-.19	-2.13*
Prüfschritt 2: Regression von M auf A, B und AxB				
- direkter Effekt a von A auf M	-.22	.07	-.29	-3.44**
Prüfschritt 3: Regression von Y auf A, B, AxB und M				
- direkter Effekt b von M auf Y	.94	.12	.62	7.97**
- direkter Effekt c' von A auf Y	-.01	.09	-.01	-0.09

Anmerkungen. B = kommunizierte Kontrollierbarkeit, AxB = Interaktion Verpflichtetheit x Kontrollierbarkeit; die Persönlichkeitsbeurteilung ist ein komposites Maß aus Integritäts- und Gutwilligkeitsratings; $N = 120$; $*p < .05$, $**p < .01$.

Abbildung 4.5-7: Prüfung des Mediationsmodells ‚kommunizierte Verpflichtetheit → Persönlichkeitsbeurteilung → Eignungsbeurteilung‘ (Studie B)



4.6. Diskussion

Ziel der Studien A und B war es, den Einfluss defensiven Bewerber-Impression Managements – genauer: die Effekte *verantwortlichkeitsbasierter* Rechenschaftserklärungen – auf die Urteilsprozesse des Einstellungsinterviewers zu untersuchen. Dabei waren diese Fragen forschungsleitend:

1. Welchen Einfluss haben *polythematische, verantwortlichkeitsbasierte* Rechenschaftserklärungen, also unterschiedliche Kombinationen von Rechenschaftsargumenten zur personalen Kontrollierbarkeit, zur Vorgabenklarheit und zur personalen Verpflichtung, den Vorgaben zu folgen, auf die Urteilsprozesse des Interviewers?
2. Lassen sich die fraglichen Effekte im Sinne eines *Trade-offs der Wirkungsebenen* beschreiben? Bewirken Rechenschaftsargumente, die die wahrgenommene Verantwortlichkeit für beruflich relevante Misserfolge zu reduzieren versuchen, zugleich negative und d. h. kontraproduktive Persönlichkeits- und Eignungsurteile? Haben Verantwortlichkeitseingeständnisse positive Urteile bezüglich Integrität, Gutwilligkeit und Effektivität zur Folge?
3. Werden die Effekte der verantwortlichkeitsbasierten Rechenschaftserklärungen auf die Eignungseinschätzungen des Interviewers durch Urteilsprozesse zur Bewerberpersön-

lichkeit vermittelt?

Im Weiteren werden die wichtigsten Befunde zunächst rekapituliert und interpretiert. Es folgt eine Diskussion forschungsmethodischer Stärken und Probleme. Zugleich werden Gestaltungshinweise für zukünftige Forschungsansätze gegeben.

4.6.1. Interpretation der Befunde

Befunde zur ereignisorientierten Urteilsdimension: wahrgenommene Verantwortlichkeit

In beiden Studien erzielten beide Treatments – Argumente zur Kontrollierbarkeit und zur Vorgabenklarheit in Untersuchung A, Argumente zur Kontrollierbarkeit und zur Verpflichtetheit in Untersuchung B – statistisch bedeutsame Haupteffekte auf der Urteilsdimension *wahrgenommene Verantwortlichkeit*. Nennenswerte Wechselwirkungseffekte wurden nicht registriert. Folglich erweist sich das Verantwortlichkeitsurteil als ein Resultat des additiven Zusammenwirkens kommunizierter kausaler und normativer Rechenschaftsargumente.

Dieser Befund ist nicht trivial: Riordan et al. (1983) hatten die Effekte von Entschuldungs- und Rechtfertigungsargumenten in einer privaten vs. beruflichen Umgebung miteinander verglichen und gefunden, dass sich die Wirksamkeit von Rechenschaftserklärungen in beruflichen Settings deutlich reduziert – ein Effekt der ungleich stärkeren Salienz und Klarheit normativer Erwartungen, so die Autoren, also der Leistungsanforderungen und Rollen- bzw. Aufgabenzuschreibungen.

Befunde zu persönlichkeitsorientierten Urteilsdimensionen: wahrgenommene Integrität und Gutwilligkeit; Befunde zur wahrgenommenen Eignung

In beiden Studien A und B zeigen sich sehr ähnliche Datenmuster auf den Urteilsdimensionen *wahrgenommene Integrität*, *wahrgenommene Gutwilligkeit* und *wahrgenommene Eignung* (vgl. nochmals die Übersichtstabellen 4.3-5 für Studie A und 4.5-5 für Studie B):

- Beide Treatmentvariablen – Argumente zur Kontrollierbarkeit und zur Vorgabenklarheit in Untersuchung A, Argumente zur Kontrollierbarkeit und zur Verpflichtetheit in Untersuchung B – konnten statistisch bedeutsame *Haupteffekte* auf den Urteilsdimensionen Integrität, Gutwilligkeit und Eignung erzielen.

Einzige Ausnahme: Für die Kontrollierbarkeitsargumente lässt sich in Studie A (und nur

in Studie A) *kein* Haupteffekt auf der Urteilsdimension Eignung nachweisen. Ein Blick auf das rechte Wechselwirkungsdiagramm in Abbildung 4.3-5 macht deutlich, warum sich die offensichtlich vorhandene differentielle Wirkung positiver vs. negativer Kontrollierbarkeitsargumente nicht in Form eines signifikanten Haupteffekts niederschlägt: Die *minimalen* Wirkungsunterschiede auf der Variablenstufe *kontrollierbar* (kontrollierbar + Vorgaben klar vs. kontrollierbar + Vorgaben unklar) und die *sehr großen* Wirkungsunterschiede auf der Variablenstufe *nicht kontrollierbar* (nicht kontrollierbar + Vorgaben klar vs. nicht kontrollierbar + Vorgaben unklar) erzeugen *ähnliche* Randmittel – ein insignifikanter Haupteffekt ist die Folge (die differentielle Wirkung der Kontrollierbarkeitsargumente trägt aber zu einer statistisch bedeutsamen Wechselwirkung bei).

- In beiden Studien und zugleich auf allen genannten Urteilsdimensionen werden gleichartige signifikante *Interaktionseffekte* sichtbar. Die Analyse der Wechselwirkungsdiagramme zeigt: *Treiber der registrierten Haupteffekte* ist eine bestimmte Kombination der Rechenschaftsargumente, nämlich die *zweifache Entschuldung*.

Damit findet die Forschungshypothese eines *additiven Zusammenwirkens* der Rechenschaftsargumente *keine* Bestätigung. Was aber bedeuten diese Befunde inhaltlich? Zwar sind *vollständige Entschuldungskommunikationen*, also Rechenschaftserklärungen, die die wahrgenommene Verantwortlichkeit des Akteurs *ohne Wenn und Aber* zu leugnen versuchen (in Studie A ein gleichzeitiges Minimieren der personalen Kontrollierbarkeit und der Vorgabenklarheit, in Studie B ein gleichzeitiges Minimieren der Kontrollierbarkeit und der personalen Verpflichtetheit), in der Lage, die wahrgenommene Verantwortlichkeit maximal zu reduzieren. Zugleich jedoch haben sie eine erhebliche Minderung nicht nur der persönlichkeitsorientierten (Integrität und Gutwilligkeit), sondern auch der Eignungsurteile zur Folge; die zweifache Entschuldung erzielt die schlechtesten Integritäts-, Gutwilligkeits- und Eignungsurteile überhaupt (und zwar in beiden Studien). Dies bestätigt die Annahme eines Trade-offs der Wirkungsebenen. Und zugleich lässt sich feststellen: In Einstellungsinterviews sind vollständige Entschuldungskommunikationen *kontraproduktiv* – schließlich gilt es doch, die bestmöglichen Persönlichkeits- und Eignungsurteile von Seiten des Interviewers zu erzielen.

In beiden Studien hatten die *gemischten Rechenschaften* und die *zweifachen Eingeständnisse* Effekte etwa gleicher Stärke zur Folge: Eingeständnissen *ohne Wenn und Aber* (in Studie A ein gleichzeitiges Eingestehen der personalen Kontrollierbarkeit und der Vorgabenklarheit, in Studie B ein gleichzeitiges Eingestehen der Kontrollierbarkeit und der personalen Verpflichtetheit) gelingt es *nicht*, die wahrgenommene Integrität, Gutwilligkeit und Eignung über das durch gemischte Rechenschaften (zusammengefügt aus Entschuldungs-

und Eingeständnisargumenten) erzielte Ausmaß hinaus weiter zu maximieren (während sie zugleich aber das Verantwortlichkeitsurteil forcieren).

Damit erweist sich ein Verhalten als erfolgreich, das in populären Sachbüchern bzw. Ratgeberwerken zur sozialen Einflussnahme (u. a. Beck, 2005; Bragg, 1996; Brendl, 2004), aber auch in wissenschaftlichen Beiträgen (u. a. Cialdini, 2004; Jones, Jones & Gergen, 1963; Jones, 1990; Rosenfeld et al., 2002) als taktisch kluges Vorgehen empfohlen wird: die *Mischung* von Zustimmung und Widerspruch, von Lob und Tadel oder eben: von Entschuldigungsargumenten und Eingeständnissen, d. h. von Mitteilungen, die in wechselseitiger Ergänzung ein komplexes Bild ergeben und sich wechselseitig authentifizieren und validieren (und somit auf Seiten des Empfängers die erlebte Wahrhaftigkeit oder Glaubhaftigkeit des Gesagten maximieren).

Defensive Argumente, die die eigene Person selbstwertdienlich entlasten, können durch selbstanklagende, kontra-defensive Äußerungen validiert werden. So mag ein zerknirscht vorgetragenes Eingeständnis zur Vorgabenklarheit die Bereitschaft des Rechenschaftsempfänger steigern, selbstwertdienliche Entschuldigungsargumente zur personalen Kontrollierbarkeit zu akzeptieren. In Rechenschaftsepisoden mag es Bewerbern also gelingen, die Urteilsprozesse des Interviewers günstig zu beeinflussen bzw. negative Effekte zu vermeiden, wenn Entschuldigungsargumente durch taktische Eingeständnisse flankiert werden.

Zugleich gilt aber auch: Wer im Falle eines Misserfolgs die Wahrheit sagt – dabei sei an Weiners Postulat erinnert, dass jede Entschuldung zugleich eine Lüge sei (1995; Weiner et al., 1991; vgl. Kap. 2.3.2) – und anderen die tatsächlich gegebene Verantwortlichkeit der eigenen Person eingesteht, hat davon keinen Schaden – im Gegenteil: Er wird als integer und gutwillig wahrgenommen.

Es lässt sich ferner an eine austauschtheoretische Überlegung anknüpfen, die u. a. von Wood und Mitchell (1981) vorgetragen wurde: Der taktische Vorteil des Kommunizierens von Verantwortlichkeits- (und Schlechtigkeits-) Eingeständnissen sowie selbstbestrafender Äußerungen im Zusammenhang mit Fehlverhalten und Misserfolgen mag eben darin bestehen, die von Seiten eines Interaktionspartners wahrgenommene Ausgewogenheit von Schuld und Sühne wieder herzustellen und somit dessen Bereitschaft zu reduzieren, den Sender zu bestrafen.

Befunde zur persönlichkeitsorientierten Urteilsdimension: wahrgenommene Effektivität

Die Befunde der Hauptkomponentenanalysen zeigen, dass die Eignungsbeurteilungen we-

sentlich auf Urteilsprozesse zur Wirksamkeit des Bewerbers zurückgehen. Zugleich jedoch bleiben die untersuchten Kombinationen der Rechenschaftsargumente in beiden Studien ohne eine differenzielle Wirkung auf die wahrgenommene Effektivität. Explorativ ließen sich keinerlei Haupt- oder Wechselwirkungseffekte nachweisen.

Es bleibt zu klären, welche Mechanismen für die Konvergenz der Effektivitätsurteile in den Versuchsgruppen des 2 x 2-Designs verantwortlich sind: ein wechselseitiges Neutralisieren oder gleichsinnige Effekte von Entschuldungsargumenten und Eingeständnissen.

Befunde zur mediierenden Funktion der Persönlichkeitsurteile

Rechenschaftserklärungen, so die Forschungshypothese zur mediierenden Funktion der Persönlichkeitseinschätzungen, erzeugen Urteile bezüglich Gutwilligkeit, Integrität und Effektivität; diese wiederum erzeugen oder beeinflussen die Urteilsprozesse zur Eignung des Bewerbers. In beiden Studien deuten die korrelativen Beziehungen zwischen Rechenschaftsargumenten, Persönlichkeitsurteilen und Eignungseinschätzung auf eine mediierende Funktion zugeschriebener Integrität und Gutwilligkeit hin (wobei diese Größen aufgrund des engen korrelativen Zusammenhangs in ein komposites Persönlichkeitsbeurteilungsmaß integriert wurden). *Einschränkend* ist anzumerken:

- In Studie A (und nur in dieser) erweist sich der *totale* Effekt der unabhängigen Variablen *kommunizierte Kontrollierbarkeit* auf die wahrgenommene Eignung des Bewerbers als insignifikant (vgl. nochmals Tabelle 4.3-10). Eine Erklärung hierfür ist bereits im vorangegangenen Abschnitt gegeben worden.
- Die realisierten Designs erlauben lediglich eine *schwache* Prüfung der Mediationshypothesen. Denn die Eindeutigkeit der Befunde wird durch zwei Aspekte reduziert: das Problem der *common method-Varianz* und das Problem der *reversiven kausalen Effekte*. Im nachfolgenden Kapitel werden die beiden Aspekte ausführlich diskutiert.

Gegen die Annahme, dass die persönlichkeits- und eignungsbezogenen Einschätzungen auf eine *globale Gesamtbeurteilung* des Bewerbers zurückgehen, die undifferenzierte gleichsinnige Urteile auf allen Merkmalsdimensionen zur Folge hat, kann aber immerhin eingesetzt werden, dass die Hauptkomponentenanalysen differenzierte Muster partieller standardisierter Regressionsgewichte nachweisen konnten.

Konservativ ist festzuhalten: Die Annahme einer mediierenden Funktion der Persönlichkeitsurteile zwischen defensiver Bewerber-Selbstdarstellung und Eignungsurteilen des

Interviewers wird durch die vorliegenden Befunde *nicht eindeutig bestätigt, aber eben auch nicht falsifiziert*.

4.6.2. *Methodische Stärken und Probleme, Gestaltungshinweise für die weitere Forschung*

Im Folgenden sei auf Stärken und Schwächen der gemeinsamen Forschungsmethodik der Studien A und B und damit verbunden auf Gestaltungshinweise für zukünftige Forschungsarbeiten hingewiesen.

Zumindest in Bezug auf die Prüfung der Unterschieds- und Additivitätshypothesen (weniger, wie bereits angedeutet, in Bezug auf die Mediationshypothese) können die experimentell durchgeführten Untersuchungen A und B in hohem Maße als intern valide gelten. Andere Befunde zur Wirkung defensiven Impression Managements in Einstellungsinterviews – beispielsweise die von Silvester et al. (2002) oder Silvester (1997) – sind weniger eindeutig interpretierbar. Ferner erhärten sich die gleichsinnigen Befunde der Studien A und B durch die *replikative* Forschungsstrategie wechselseitig. Die Untersuchungen ergänzen einander im Sinne einer *konstruktiven Replikation* sensu Lykken (1968). Die Kernidee einer solchen Replikation besteht darin, *dasselbe Konstrukt mehrfach und dabei zugleich mithilfe unterschiedlicher Operationalisierungen* zu untersuchen: Die in der Ausgangsstudie verwendete Operationalisierung wird in der Folgeuntersuchung durch eine andere, alternative Operationalisierung ersetzt. Die konstruktive Replikation liefert Hinweise zur Generalisierbarkeit der gefundenen Effekte über die spezifischen operationalen Bedingungen einer realisierten Untersuchung hinaus. In diesem Sinne wird das Konstrukt *komposite verantwortlichkeitsbasierte Rechenschaftskommunikation* in A und B unterschiedlich konkretisiert: in A als eine Kombination aus Argumenten zur Kontrollierbarkeit und zur Vorgabenklarheit, in B dagegen als eine Kombination aus Kontrollierbarkeits- und Verpflichtungsargumenten.

Zugleich jedoch stellt das realisierte Design *kein* Kontrollgruppendesign dar. Es ermöglicht deshalb lediglich Aussagen zur *relativen* bzw. *differenziellen* Wirkung *unterschiedlicher* Rechenschaftserklärungen. Um die Effekte remedialen Impression Managements gegen eine echte Kontrollbedingung zu testen, wäre folgendes Design denkbar: Im Sinne einer *baseline* erhalten die Teilnehmer *aller* Versuchsbedingungen – also auch die Probanden der Kontrollgruppe – eine initiale Rechenschaftserklärung. Die Teilnehmer der Behandlungsgruppen (und nur diese) erhalten *zusätzlich weitere* Rechenschaftsargumente im Sinne des interessierenden Treatments. Damit wäre das Problem gelöst, dass die zu beurteilende Fokusperson

auch in einer Kontrollgruppenbedingung auf Fragen bezüglich beruflicher Misserfolge zu reagieren hätte (sie darf eben nicht schweigen).

Im Design beider Studien sind zwei unterschiedliche Aspekte polythematischer Rechenschaftskommunikation miteinander konfundiert: die bloße *Anzahl* der Rechenschaftsargumente und die *Unterschiedlichkeit* derselben, also die Vielfalt der Argumente im Sinne unterschiedlicher Argumentationsthemen oder -richtungen (vgl. Kap. 2.1.7; im Vorliegenden: Kontrollierbarkeit, Vorgabenklarheit und Verpflichtetheit). Wollte man die Effekte dieser Aspekte voneinander trennen, wären weitere Untersuchungen durchzuführen, in welchen nicht nur thematisch unterschiedliche Rechenschaftsargumente vorgegeben werden, sondern je Argumentationsthema oder -richtung zugleich *unterschiedlich viele*.

Die Ansprache über *Xing.com* (vgl. Kap. 4.2.1) garantiert eine *populationsvalide* Auswahl der Versuchsteilnehmer. Zurecht fordert beispielsweise v. Rosenstiel (2004), dass die Arbeitsgebiete der Angewandten Psychologie (insbesondere jedoch die Arbeits- und Organisationspsychologie) der Populationsvalidität im Sinne des Anwendungsbezugs einen hohen Stellenwert einzuräumen hätten. Nicht alle Studien des angewandten Forschungsfelds *Einfluss defensiven Impression Managements auf Urteils- und Entscheidungsprozesse in Einstellungsinterviews* dürfen die geforderte Populationsvalidität für sich in Anspruch nehmen: Struthers et al. (1992) sowie Pradez de Faria und Yoder (1997) rekrutierten Studierende, um ihre Untersuchungen durchzuführen. Interessanterweise resultieren gerade aus diesen Studien Befunde (dort erzielten die Entschuldungstaktiken *bessere* Eignungseinschätzungen), die den Ergebnissen jener Arbeiten (die vorliegenden Studien A und B inklusive) widersprechen, die ihre Versuchsteilnehmer aus dem Kreis der professionellen Personalauswähler rekrutierten (vgl. die Kap. 3.2.1 für eine ausführlichere Analyse des Problems).

Dem Vorteil guter Populationsvalidität steht das Problem eingeschränkter *ökologischer* oder Situationsvalidität gegenüber. In beiden Untersuchungen erhielten die Versuchsteilnehmer Interviewtransskripte. Die Verwendung sog. *paper applicants* (von *Bewerbern aus Papier*) hat zweifellos Vorteile für die interne Validität der Studien: Paralinguistische, physische, mimische und gestische Merkmale des Bewerbers werden als Störvariablen eliminiert. Gleichwohl: Sind Urteilsprozesse, die sich auf verschriftlichte Dialoge beziehen, welchen die sinnliche Fülle der realen Umgebungsbedingungen und Interaktionsdynamik fehlt, auf die wirklichen Entscheidungsprozesse in realen Einstellungsinterviews generalisierbar? Nicht alle würden diese Frage rückhaltlos bejahen (vgl. Gorman, Clover & Doherty, 1978).

Um entsprechende Vorbehalte auszuräumen, wären die vorgelegten Untersuchungen

mithilfe von Stimulusmaterialien zu replizieren, denen eine *größere Realitätsnähe* zueigen ist. Dann hätten die Versuchsteilnehmer nicht mehr schriftliche Dialoge zu bearbeiten, sondern Interviews bzw. darin enthaltene Rechenschaftsepisoden auszuwerten, die auf *Tonband oder Film* präsentiert werden.

Um die Generalisierbarkeit der Befunde auf *andere berufliche oder beruflich relevante Misserfolge* zu prüfen (z. B. Studienabbrüche, Entlassungen noch in der Probezeit, Aufgabe beruflicher Selbstständigkeit, länger dauernde Arbeitslosigkeit), sollten die Untersuchungen anhand weiterer Misserfolgsszenarien repliziert werden. Ferner gilt es, die Gleichsinnigkeit der Effekte für *andere* Rechenschaftsargumente zur Kontrollierbarkeit, Vorgabenklarheit und Verpflichtetheit nachzuweisen.

An dieser Stelle soll ausführlicher auf die *methodischen Probleme im Rahmen der berichteten Mediationsanalysen* eingegangen werden. Die Ergebnisse sind weitgehend hypothesenkonform. Zugleich jedoch besteht die Möglichkeit, die Befunde alternativ durch *common method*-Varianz und *reverse Kausalität* zu erklären. Dies mindert die Interpretierbarkeit der Daten im Sinne eines echten kausalen Zusammenhangs *Rechenschaftserklärung* → *Persönlichkeitsbeurteilung* → *wahrgenommene Eignung*.

Die Studien A und B variieren ein *one-shot, single source, common method*-Design: Sämtliche Daten werden zeitgleich gemessen, sie entstammen derselben Datenquelle und werden mithilfe desselben Messinstruments erhoben. *Common method biases* (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003) sind die Folge eines solchen Vorgehens – gemeinsame Varianz, die sich der Forschungs-, insbesondere der Messmethodik, nicht aber der realen (*wahren*) Beziehung der Konstrukte verdankt. Durch den Ausschluss einer Korrekturmöglichkeit (vgl. Kap. 4.2.2) wurde aber immerhin verhindert, dass die Versuchsteilnehmer bereits getroffene Urteile *nachträglich konsistent machen* konnten.

Ferner existiert das Problem der *reverse causal effects* (Kenny, 2006): Werden Mediator und Kriterium zeitgleich erhoben bzw. die Kriteriumsvariable zeitlich vor der Mediatorvariablen, so ist nicht sicher auszuschließen, dass der Mediator durch das Kriterium (und nicht umgekehrt das Kriterium durch den Mediator) verursacht wird bzw. Mediator und Kriterium einander wechselseitig beeinflussen. Diese Konstellation ist in beiden Studien A und B für die Urteilsdimensionen Integrität bzw. Gutwilligkeit – die zusammen das komposite Maß *Persönlichkeitsbeurteilung* bilden – und Eignung gegeben. Ein zeitlich früher gefällttes globales Eignungsurteil kann nachträglich erbetene persönlichkeitsorientierte Einschätzungen prägen (im Sinne angestrebter Urteilskonsistenz).

Immerhin ist aber durch die Balancierung der Fragebogenvarianten sicher gestellt, dass sich der postulierte Zusammenhang *Rechenschaftserklärung* → *Persönlichkeitsbeurteilung* → *wahrgenommene Eignung* nicht quasi automatisch aus folgender Sequenz der Beurteilungsaufgaben ergibt: Zuerst werden die Teilnehmer um Persönlichkeitseinschätzungen gebeten; anschließend gilt es, Eignungsurteile zu fällen (diese Konstellation findet sich bloß in zwei der sechs Fragebogenvarianten).

Um der beschriebenen Problematik zu begegnen, sei folgendes Design vorgeschlagen: Im Zuge einer längsschnittlichen Untersuchung werden die Teilnehmer gebeten, in Zeitpunkt t1 ein Einstellungsinterview bzw. eine darin enthaltene Rechenschaftsepisode zu lesen und sodann Persönlichkeitsurteile zur Integrität und Gutwilligkeit eines Bewerbers zu treffen. Einige Tage oder Wochen später (t2) werden dieselben Personen aufgefordert, das Einstellungsinterview nochmals zu lesen, jetzt aber ausschließlich globale eignungsbezogene Einschätzungen abzugeben.

Abschließend eine Aufzählung weiterer Anknüpfungspunkte für mögliche Forschungsansätze; ihr Ziel bestünde nicht in der Behebung methodischer Defizite der Studien A und B, sondern darin, zur Ausdifferenzierung des markierten Forschungsfelds beizutragen:

- Die Studien A und B beziehen sich auf jeweils zwei der insgesamt drei Verbindungen im Triangelmodell der Verantwortlichkeitszuschreibung und Entschuldungskommunikation. Es wäre wünschenswert, eine dritte Untersuchung *kommunizierte Vorgabenklarheit* x *kommunizierte Verpflichtung* zu ergänzen. Dann wären alle denkbaren Kombinationen der *responsibility linkages* und korrespondierender Rechenschaftsargumente realisiert. Dies wäre auch im Sinne eines systematischen konstruktiven Replizierens geboten.
- Es ist mehrfach angedeutet worden (vgl. etwa Kap. 2.4.2.3), dass die Einschätzung des Bewerbers abhängig sein könnte von der Bedeutung, die den diskutierten Misserfolgen von Seiten des Interviewers zugemessen wird. Zukünftig wäre also die moderierende Wirkung der *wahrgenommenen Schlechtigkeit* fraglicher Misserfolge zu untersuchen.
- Weiterhin wäre es aufschlussreich, die moderierende oder gar mediierende Funktion der *wahrgenommenen Glaubhaftigkeit* von Rechenschaftserklärungen zu untersuchen.
- Die Frage nach der *Benevolenz des Interviewers* ergibt ein weiteres Forschungsthema: Wird der Zusammenhang zwischen Rechenschaftskommunikation und Urteilsprozessen des Interviewers durch dessen Reizbarkeit oder durch Facetten der Verträglichkeit moderiert? Reagieren benevolente Personalauswähler nachsichtiger, beurteilen sie freundlicher?
- Ferner lässt sich auch fragen: Welchen Einfluss hat die *wahrgenommene Höflichkeit* der

Rechenschaftskommunikation (z. B. kommunizierte Wertschätzung des Gesprächspartners) auf die persönlichkeitsorientierten Urteilsprozesse des Gegenübers? In Anlehnung an O’Keefe und Delia (1982) unterscheidet Hale (1987) zwischen Rechenschaftserklärungen von hoher und niedriger Qualität. *Low quality accounts* orientieren sich rhetorisch allein an der instrumentellen Zielsetzung des Sprechers. Darüberhinaus würdigen *high quality accounts* Rolle und Status des Interaktionspartners; sie sind angereichert mit Gesten, die Respekt und Wertschätzung zollen.

- Auch gilt es, die Forschung auszuweiten auf andere Rechenschaftstaktiken – insbesondere auf die *Effekte von Rechtfertigungstaktiken* bzw. Kombinationen von Entschuldungs- und Rechtfertigungstaktiken bzw. Verantwortlichkeits- und valenzbasierten Eingeständnissen.

4.6.3. Zusammenfassung

Meines Wissens liefern die vorliegenden Studien A und B die ersten Befunde überhaupt zur Wirksamkeit polythematischer Rechenschaftserklärungen in Einstellungsinterviews. Zugleich betrachten sie ein breiteres Spektrum beeinflusster Urteilsdimensionen – nämlich ereignis-, persönlichkeits- und eignungsorientierte – als die bisher publizierten Untersuchungen.

Die Studien zeigen, dass umfassende Entschuldungskommunikationen kontraproduktive Wirkungen erzielen, nämlich vergleichsweise schlechtere Integritäts-, Gutwilligkeits- und Eignungsurteile. Deutlich günstiger werden solche Bewerber beurteilt, die ihre Entschuldungsargumente durch Verantwortlichkeitseingeständnisse ergänzen. Sie erzielen ähnlich gute Persönlichkeits- und Eignungseinschätzungen wie Bewerber, die Eingeständnisse *ohne Wenn und Aber* kommunizieren (damit jedoch ein viel stärkeres Erleben von Gesichtsverletzung bzw. Selbstwertminderung zu bewältigen haben).

Die Methodik zur Prüfung der Mediationsmodelle *Rechenschaftskommunikation* → *Persönlichkeitsurteile* → *Eignungseinschätzung* ist verbesserungsbedürftig. Die positiven Befunde lassen ein entsprechendes Forschungsprojekt gleichwohl als lohnend erscheinen.

Was sich bereits in zahlreichen Studien für akquisitive bzw. assertive Impression Management-Taktiken hat zeigen lassen (vgl. die großen Effektstärken für Schmeicheln und Self-Promotion in der Metaanalyse von Higgins et al., 2003), bestätigt sich in den vorliegenden Untersuchungen A und B für den Gebrauch *defensiven* Impression Managements: Die Urteilsbildung des Einstellungsinterviewers kann durch taktisches Selbstdarstellungsverhalten von Seiten des Bewerbers beeinflusst werden.

5. STUDIE C: ANWENDUNGSWAHRSCHEINLICHKEITEN VS. ERLEBTE WIRKUNGEN VERANTWORTLICHKEITSBASIERTER RECHENSCHAFTSKOMMUNIKATION

Die vorliegende Studie C vergleicht die von Bewerbern berichteten Anwendungswahrscheinlichkeiten für verantwortlichkeitsbasierte Rechenschaftserklärungen und die von Interviewern erlebten Wirkungen derselben, um folgender Frage nachzugehen: *Wählen Bewerber kontraproduktive Rechenschaftsargumente, wenn es gilt, über berufliche Fehlschläge Auskunft zu geben?* Die forschungsleitende Idee: Recruiter schätzen Verantwortlichkeitseingeständnisse und belohnen diese mit positiven Persönlichkeits- und Eignungseinschätzungen; potenzielle Bewerber jedoch neigen dazu, Entschuldungsargumente zu kommunizieren und die Verantwortlichkeit der eigenen Person zu leugnen, wenn über Misserfolge zu sprechen ist.

Dabei fokussiert die vorliegende Studie auf Rechenschaftsargumente zur *kausalen* Verantwortlichkeit, d. h. zur *Kontrollierbarkeit* unerwünschter Ereignisse – und knüpft damit an die bisher publizierten Arbeiten an, die sich vornehmlich dieser Kategorie von Rechenschaftserklärungen widmeten (Pradez de Faria & Yoder, 1997; Struthers et al., 1992; Silvester, 1997; Silvester et al., 2002; Solga & Elicker, 2005). Im Zuge der Untersuchung werden potenzielle Bewerber ($n_1 = 72$) dazu aufgefordert, die Wahrscheinlichkeit anzugeben, mit welcher sie drei vorgegebene Rechenschaftsargumente (kontrollierbar vs. nicht kontrollierbar: Pech vs. nicht kontrollierbar: andere beschuldigen) selbst verwenden würden, wenn es gelte, ein definiertes Misserfolgsereignis zu erklären. Zugleich wird eine Gruppe professioneller Personalauswähler ($n_2 = 72$) gebeten, über die erlebte Wirkung dieser Rechenschaftsargumente Auskunft zu geben („beeinflusst meine Einschätzung des Bewerbers positiv vs. negativ“). Wie bereits in den Studien A und B dient das Erzielen einer schlechten Prüfungsnote als vorzustellendes Misserfolgsszenario. Es wird ein webbasiertes 2 (Bewerber vs. Interviewer; *between subjects*) x 3 (Rechenschaftsargumente; *within subjects*) quasi-experimentelles Messwiederholungsdesign realisiert (balancierte Darbietung der Reihenfolgen der Rechenschaftsargumente).

Die vorliegende Untersuchung soll weitere Befunde zur Wirkung verantwortlichkeitsbasierter Rechenschaftsargumente erbringen – und zugleich Hinweise dazu liefern, welche Rechenschaftserklärungen *von Bewerbern* präferiert (und verwendet) werden. Denn wenig ist über die *faktische Prävalenz* defensiver Argumentationsstrukturen in Einstellungsinterviews oder auch nur über die *erklärte Bereitschaft* der Bewerbern bekannt, unterschiedliche Rechenschaftsargumente zu verwenden, wenn es gilt, über Misserfolge zu sprechen. Lediglich zwei

Studien liefern m. W. einschlägige Befunde (Silvester, 1997; Silvester et al., 2002).¹⁸

5.1. Gegenstand und Forschungshypothesen

Lediglich Struthers et al. (1992) sowie Pradez de Faria und Yoder (1997) konnten zeigen, dass externale Erklärungsmuster bessere Eignungsbeurteilungen zur Folge haben als internale (vgl. Kap. 3.2.1.1). Das Validitätsproblem dieser Untersuchungen ist allerdings erheblich: Hier wurden typische Bewerber (nämlich Studierende), nicht aber Recruiter gebeten, Eignungsurteile zu treffen.

Die anderen Beiträge liefern folgendes Bild: Bewerber, die bereit sind, die persönliche Verantwortlichkeit für berufliche Misserfolge (zumindest teilweise) anzuerkennen, erhalten bessere Persönlichkeits- und Eignungsbeurteilungen als Bewerber, die die wahrgenommene Verantwortlichkeit der eigenen Person durch Entschuldungsargumente (vollständig) zu reduzieren versuchen.

- Silvester und Kollegen (2002) baten Recruiter, die Effektivität von Kausalattributionen zur Erklärung beruflicher Misserfolge einzuschätzen, d. h. deren Wahrscheinlichkeit zu bewerten, in Einstellungsinterviews eine positive Bewertung zu erzielen. Die größte Erfolgswahrscheinlichkeit wurde solchen Rechenschaftskommunikationen zugeschrieben, die den fraglichen Misserfolg durch eine *internal-kontrollierbare* Ursache erklärten, also eine mangelhafte Anstrengung für die Fehlleistung verantwortlich machten.
- Silvesters inhaltsanalytische Untersuchung (1997; vgl. Kap. 3.2.2.3) konnte zeigen, dass erfolglose Bewerber (d. h. solche, die nach Beendigung des Auswahlverfahrens kein Stellenangebot erhielten) häufiger auf variable, spezifische, externale, universelle und nicht kontrollierbare Ursachen Bezug nahmen, wenn es galt beruflich relevante Misserfolgsereignisse zu erklären.
- Die Befunde von Solga und Elicker (2005; vgl. Kap. 3.2.5) zeigen, dass Kontrollierbarkeitseingeständnisse die wahrgenommene Verantwortlichkeit erhöhen, zugleich aber positivere Persönlichkeits- und Eignungsurteile erzeugen als Entschuldungsargumente, die das fragliche Misserfolgsereignis durch widrige Umstände oder durch Fehlleistungen anderer zu erklären versuchen.
- Die Ergebnisse der Studien A und B zeigen, dass vollständige polythematische Entschul-

¹⁸ Stevens und Kristof (1995) berichten in ihrer inhaltsanalytischen Studie, dass defensive Selbstdarstellungstaktiken seltener verwendet werden als akquisitive; die Frage jedoch, *welche* Entschuldungs- und Rechtfertigungstaktiken *wie häufig* Verwendung finden, bleibt unbeantwortet.

dungskommunikationen (also Erklärungen, die sowohl die Kontrollierbarkeit des Misserfolgs als auch die Vorgabenklarheit bzw. personale Verpflichtung zu reduzieren versuchen) deutlich schlechtere Urteile bezüglich Integrität, Gutwilligkeit und Eignung zur Folge haben als gemischte Rechenschaftserklärungen (bestehend aus Entschuldungs- und Eingständnisargumenten) und vollständige komposite Eingständnisse.

Die Wahrscheinlichkeit, in Einstellungsinterviews positiv bewertet zu werden, so lässt sich resümieren, steigt, wenn Verantwortlichkeits- bzw. Kontrollierbarkeitseingständnisse kommuniziert werden. Auf der anderen Seite jedoch berichtet Weiner (1992, 1995) von einer starken Tendenz, nicht kontrollierbare Ursachen vorzugeben, wenn es gilt, Vergehen und Misserfolge zu erklären (vgl. Kap. 2.3.2). In Rechenschaftsepisoden werden tadelnswerte Ereignisse typischerweise auf nicht kontrollierbare, externale, zeitlich instabile Ursachen zurückgeführt. Die hohe Prävalenz dieser Kausalstruktur (vgl. Tabelle 2.3-1 in vorliegender Arbeit) ließ Weiner und Kollegen (1991) gar vermuten, dass ein universelles Entschuldungsschema existiere.

Die Attributionsforschung diskutiert zahlreiche Urteilstendenzen im Prozess der Ursachenzuschreibung (*attributional biases*; vgl. Martinko et al., 2006; Ross, 1977). Im Kontext des umschriebenen Problems – Rechenschaftsepisoden in Einstellungsinterviews – ist das Phänomen des *self-serving bias*, auch *ego-defensiveness* oder *self-enhancement bias* (Zuckerman, 1979; Mezulis et al., 2004), von besonderem Interesse. Gemeint ist die selbstwertdienliche Tendenz des Akteurs, die Erfolge der eigenen Person auf internale, kontrollierbare, zeitlich stabile und globale Ursachen zurückzuführen, die eigenen Misserfolge aber external, nicht kontrollierbar, variabel und spezifisch zu erklären. Mezulis und Kollegen (2004) fassen die Befunde ihrer Metaanalyse wie folgt zusammen:

„We found strong support for the existence of a robust self-serving bias in attributions. The overall effect size for the self-serving attributional bias was large ($d = 0.96$) and may represent one of the largest effect sizes demonstrated in psychological research on cognition to date. Although the magnitude of the self-serving bias in attributions varied significantly, the presence of a positive self-serving bias was remarkably consistent across a variety of individual-difference factors, including age, gender, culture, and psychopathology” (Mezulis et al., 2004, p. 738).

Das Vorliegen einer starken universellen Tendenz, Misserfolge selbstwertdienlich zu attribuieren, lässt erwarten, dass Bewerber, die in Einstellungsinterviews über berufliche Misser-

folge Auskunft geben müssen, Rechenschaftserklärungen kommunizieren werden, die die kausale Verantwortlichkeit zu reduzieren versuchen.

Die Tendenz sozialer Akteure, die Kontrollierbarkeit tadelnswerter Ereignisse zu leugnen, wenn Interaktionspartner eine Rechenschaftserklärung fordern, lässt sich ferner wie folgt begründen: Je stärker die Verbindung zweier kognitiver Elemente, desto stärker die Tendenz zur *evaluativen Generalisierung* (die Bewertung des ersten Elements wird auf das zweite, assoziierte Element übertragen), desto stärker die Tendenz zur *korrespondierenden Kategorisierung* (die miteinander assoziierten Elemente werden gleichsinnig interpretiert und kategorisiert) und desto stärker die Tendenz zur *korrespondierenden Sanktionierung* (evoziert das erste Element eine Belohnungs- oder Bestrafungsreaktion, so kann diese auf das zweite, assoziierte Element ausgerichtet werden; Schlenker, 1980, 1997; vgl. auch Kap. 2.3.3).

Übertragen auf die spezielle Konstellation des in Kap. 2.2.2.2 und 2.3.3 ausführlich erörterten Triangelmodells: Je stärker die Verbindung zwischen den kognitiven Elementen *Person* und *Ereignis* (*identity-event link*), je stärker also die wahrgenommene personale Kontrollierbarkeit des tadelnswerten Ereignisses,

- desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass sich die negative Bewertung des Ereignisses auf die Person übertragen wird,
- desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass die negative Interpretation des Ereignisses eine entsprechende Einschätzung des Akteurs zur Folge hat,
- desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass sich die durch das tadelnswerte Ereignis provozierte Tendenz, Schaden zu vergelten, auf den Akteur richten wird.

Schlenker et al. (1994, p. 636) beschreiben die Person-Ereignis-Verbindung metaphorisch als „[a] psychological pathway or information highway, which allows information to travel from one location (element) to another“. Und Schlenker (1997) fasst zusammen:

„When people are responsible they can be categorized, evaluated, and sanctioned in relation to the relevant event. The event thereby has implications for the actor’s private self-image, personal outcomes (e.g., pride, self-esteem, shame, guilt, self-reward or self-punishment), public identity, and interpersonal outcomes (e.g., approval, respect, material rewards and punishments)” (p. 265).

Um die angesprochenen Konsequenzen zu vermeiden, muss die Verbindung zwischen Person und Ereignis minimiert, der *information highway* unterbrochen werden. Im Sinne des Trian-

gelmodells kann dies nur durch eine Minimierung der personalen Kausalität oder Kontrollierbarkeit des unerwünschten Ereignisses gelingen.

Vorliegende Untersuchung knüpft zugleich an die erste der von Silvester et al. (2002) berichteten Studien an (vgl. Kap. 3.2.2.1). Den Versuchsteilnehmern – Personalauswählern und potenziellen Bewerbern – wurden acht berufliche Misserfolgsereignisse und je Misserfolg drei alternative, kausal orientierte Rechenschaftserklärungen vorgegeben: eine internal-kontrollierbare, eine internal-nicht kontrollierbare und eine externale.¹⁹

- Die potenziellen Bewerber wurden gebeten anzugeben, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie jede einzelne der insgesamt 24 Erklärungen im Zuge eines Einstellungsinterviews verwenden würden.
- Die Recruiter wurden aufgefordert, die Effektivität der präsentierten Erklärungen zu bewerten, d. h. die Wahrscheinlichkeit zu schätzen, auf Seiten des Interviewers einen positiven Eindruck zu erzeugen.

Ein zentrales Ergebnis dieser Untersuchung ist bereits mehrfach erwähnt worden: Internal-kontrollierbare Rechenschaftserklärungen (Verantwortlichkeitseingeständnisse also) erzielten signifikant bessere Erfolgseinschätzungen von Seiten der Personalauswähler als internal-nicht kontrollierbare oder externale.

Ein zweites Ergebnis hat bisher keine Erwähnung gefunden; es betrifft die von Seiten potenzieller Bewerber berichtete Wahrscheinlichkeit, unterschiedliche Rechenschaftsargumente zur Kontrollierbarkeit des tadelnswerten Ereignisses zu verwenden: *Auch sie* bekunden eine Präferenz für Verantwortlichkeitseingeständnisse, d. h. geben an, internal-kontrollierbare Ursachen mit größerer Wahrscheinlichkeit kommunizieren zu wollen als internal-nicht kontrollierbare und externale Ursachen.

Damit liegt ein Befund vor, der den soeben ausgeführten Überlegungen widerspricht! – Es sei jedoch vermutet, dass das fragliche Ergebnis forschungsmethodisch bedingt ist: In der Untersuchung von Silvester und Kollegen wurden sämtliche Rechenschaftserklärungen *zeitgleich* dargeboten, nämlich in Form eines *paper-pencil*-Fragebogens. Ein solches Vorgehen erzeugt *relative* Urteile: Die Antwortalternativen werden Punkt für Punkt miteinander verglichen (nämlich hinsichtlich der mutmaßlichen Wirkungen auf den Rechenschaftsemp-

¹⁹ Ein Beispiel (Silvester et al., 2002, p. 63): „You applied to do a training course with a company but weren't successful. Why do you think that was?“. Dargebotene Antwortalternativen: *internal-kontrollierbar*: „I didn't read up enough about the company before I went“; *internal-unkontrollierbar*: „I had a dreadful cold on the day of the interview“; *external*: „There were just too many other people applying for the course“.

fänger), die Präferenzurteile also auf Basis direkter Vergleichsprozesse getroffen.

In der vorliegenden Untersuchung werden die Versuchsteilnehmer dazu gezwungen, separat dargebotene Antwortalternativen zu bearbeiten und also *absolute* Urteile zu fällen (zugleich gilt es, lediglich *ein* Misserfolgsereignis, nicht jedoch eine ganze Serie von Fehlschlägen zu bearbeiten). Die Leitfrage lautet: Bleiben die von Silvester et al. (2002) registrierten Effekte bestehen, wenn die Versuchsteilnehmer dazu gezwungen werden, absolute Urteile zu treffen?

Zwischen der vorliegenden Untersuchung und der von Silvester und Kollegen publizierten besteht aber noch ein weiterer Unterschied: Während die Probanden bei Silvester et al. gebeten wurden, je Misserfolgsereignis eine internal-kontrollierbare, eine internal-nicht kontrollierbare und eine externale Kausalerklärung zu bearbeiten, gilt es jetzt, eine *kontrollierbare* und *zwei unterschiedliche, aber gleichermaßen externale* Rechenschaftserklärungen zu bewerten. Während das erste der beiden externalisierenden Argumente den zu erklärenden Misserfolg auf eine *widrige Zufallsbedingung / Pech* zurückführt, argumentiert das zweite, dass ein dritte Person das Ereignis zu verantworten habe (*blaming others / scapegoating*).

Die Entscheidung, zwei unterschiedliche, jeweils externalisierende Rechenschaftsargumente zu präsentieren, geht auf die Befunde einer früheren Untersuchung (Solga & Elicker, 2005; vgl. Kap. 3.2.2.2) zurück. Dort beruhten die kontraproduktiven Effekte des Sich-Entschuldens (negative Persönlichkeits- und Eignungsurteile) ganz wesentlich darauf, dass die Verantwortlichkeit nicht bloß externalisiert, sondern zugleich einer dritten Person zugeschoben wurde. Entschuldungstaktiken bzw. -argumente unterscheiden sich hinsichtlich der von Seiten des Rechenschaftsempfängers wahrgenommenen Benevolenz oder Gutwilligkeit. Die Kapitel 2.4.2.3 und 4.1 berichten ausführlicher über die nachteiligen Effekte von Rechenschaftserklärungen, die als böswillig oder konfrontativ wahrgenommen werden, insofern sie einer dritten Person eine (Mit-)Schuld unterstellen oder ganz offen zuschreiben. Im Folgenden sollen die erlebten Wirkungen (und Anwendungswahrscheinlichkeiten) für gleichermaßen externale, aber in unterschiedlichem Maße benevolente Kausalattributionen miteinander verglichen werden, um die Befunde von Solga und Elicker (2005) nochmals zu validieren.

Forschungshypothesen und empirische Vorhersagen

Auf Basis der soeben vorgestellten Überlegungen werden folgende *Forschungshypothesen* postuliert:

1. Personalauswähler und Bewerber unterscheiden sich in ihrer Präferenz für Rechen-

schaftsargumente zur Kontrollierbarkeit unerwünschter Ereignisse: Während Bewerber Entschuldungsargumente bevorzugen, die die Kontrollierbarkeit zu minimieren versuchen, äußern Interviewer eine größere Wertschätzung für Kontrollierbarkeitseinstände.

2. Entschuldungsargumente zur Kontrollierbarkeit, die das tadelnswerte Ereignis auf widrige Umstände oder Pech zurückführen, erzeugen mehr Wertschätzung auf Seiten der Interviewer als Entschuldungsargumente, die sich auf das Versagen oder Fehlverhalten einer dritten Person berufen (*blaming others*). Zugleich werden erstere mit größerer Wahrscheinlichkeit kommuniziert, wenn es gilt, über Misserfolge zu sprechen.

Werden diese Forschungshypothesen im Rahmen eines Designs überprüft, welches Bewerber und Interviewer dazu auffordert, drei Rechenschaftsargumente zu beurteilen (kontrollierbar vs. nicht kontrollierbar: Pech vs. nicht kontrollierbar: andere beschuldigen), wobei die potenziellen Bewerber nach der subjektiven Wahrscheinlichkeit gefragt werden, die Argumente zu verwenden, und die Personalauswähler gebeten werden, die erlebte Wirkung der Argumente zu berichten, so lassen sich diese Rangfolgen der individuellen Urteile erwarten:

- *Interviewer*: kontrollierbar > nicht kontrollierbar: Pech > nicht kontrollierbar: andere beschuldigen
- *Bewerber*: nicht kontrollierbar: Pech > nicht kontrollierbar: andere beschuldigen > kontrollierbar

Folglich ist davon auszugehen, dass ein *Haupteffekt des Blockfaktors Bewerber vs. Interviewer*, ein *Haupteffekt des Faktors Rechenschaftsargumente* und schließlich ein *disordinärer Interaktionseffekt Gruppe x Rechenschaftsargumente* resultieren. *Kontrasttestungen* sollten signifikante Unterschiede zwischen den Rechenschaftsargumenten ergeben.

5.2. Methode

5.2.1 Stichprobe

An der vorliegenden Studie C waren insgesamt 144 Personen beteiligt, potenzielle Bewerber und Interviewer in gleicher Anzahl. Es wurden zwei Rekrutierungsstrategien verfolgt:

- Um Versuchspersonen für die Gruppe der potenziellen Bewerber zu gewinnen, wurden die Teilnehmer des Online-Panels *Sozioland* (www.sozioland.de) gebeten, an der Unter-

suchung teilzunehmen.

- Um Versuchspersonen für die Gruppe der Interviewer zu rekrutieren (Führungskräfte, Personalberater und im Bereich des Personalmanagements Tätige, die das Führen von Auswahlgesprächen zu ihren beruflichen Aufgaben zählen), wurden Gesuche auf *Xing.com* platziert (genauer: in den Foren Bewerbung & Recruiting, Consulting Business und Human Resources; vgl. Kap. 4.2.1).

Das mittlere Lebensalter der Bewerber beträgt 26.8 ($SD = 6.1$), das der Interviewer 40.2 Jahre ($SD = 11.5$). In der Bewerbergruppe überwog die Anzahl weiblicher Teilnehmer (66.7%); auf Seiten der Recruiter ist das Geschlechterverhältnis umgekehrt, aber etwas ausgewogener (41.7% weibliche Teilnehmer). Tabelle 5.2-1 informiert zusätzlich über die Funktion, die die Teilnehmer der Interviewergruppe im Kontext der Personalauswahl inne haben, ferner über die entsprechende Interviewererfahrungen (operationalisiert über die Anzahl der im letzten Jahr durchgeführten Auswahlgespräche).

Tabelle 5.2-1: Stichprobenbeschreibung (Studie C)

	Bewerber	Interviewer
Anzahl ($N = 144$)	72	72
Lebensalter in Jahren M (SD)	26.8 (6.1)	40.2 (11.5)
Geschlecht (%)		
- weiblich	66.7	41.7
- männlich	33.3	58.3
Funktion (%)		
- Führungskraft		41.7
- Fachkraft für Kernaufgaben der Zielposition		18.1
- MA Personalabteilung		12.5
- Personalberater		25.0
- Sonstiges		2.8
Anzahl der im letzten Jahr geführten Einstellungsinterviews		
- keines		9.7
- mindestens 1		9.7
- mindestens 5		16.7
- mindestens 10		23.6
- mindestens 20		13.9
- mindestens 30		26.4

5.2.2 Vorgehensweise und Materialien

Die vorliegende Untersuchung wurde als online-Studie durchgeführt, programmiert mithilfe des Softwaretools OPST 4.0 der Firma Globalpark.²⁰ Abbildung 5.2-1 skizziert den Ablauf der Untersuchung.

Die Versuchsteilnehmer wurden über Hyperlinks auf *Sozioland.de* und *Xing.com* zur Startseite der Untersuchung geleitet. Sie wurden gebeten, nur teilzunehmen, sofern eine der folgenden Bedingungen zutraf: 1. Es liegt eine Berufstätigkeit vor, die das Führen von Einstellungsinterviews beinhaltet. 2. Der Teilnehmende absolviert ein Studium oder befindet sich in der Phase des Berufseinstiegs (denn das vorzustellende Misserfolgsszenario *Erzielen einer schlechte Prüfungsnoten* ist zu Beginn des Berufslebens von großer Wichtigkeit, verliert jedoch im Laufe desselben seine Bedeutung).

Zwecks Zuordnung der Teilnehmer zu den Stufen des Blockfaktors *Bewerber vs. Interviewer* ist zu Beginn die folgende Frage gestellt worden: „Auf welcher Seite des Tisches sitzen sie in Einstellungsinterviews normalerweise? (Antwortalternativen: *Interviewerseite* oder *Bewerberseite*). Anschließend wurden Alter und Geschlecht der Versuchspersonen registriert; die Teilnehmer der Bewerbergruppe wurden zusätzlich ersucht, über die eigene Funktion im Kontext der Personalauswahl und über die eigene Interviewererfahrung Auskunft zu geben (Tabelle 5.2-1).

Die Versuchsteilnehmer wurden sodann gebeten, sich vorzustellen, dass ein Bewerber im Laufe des Einstellungsinterviews gebeten werde, eine schlechte Prüfungsnote in seinem Abschlusszeugnis zu erklären. Anschließend erhielten die Probanden *nacheinander* drei Rechenschaftserklärungen zur Kontrollierbarkeit des Ereignisses (kontrollierbar vs. nicht kontrollierbar: Pech vs. nicht kontrollierbar: andere beschuldigen). Für jedes Rechenschaftsargument wurde ein separates Urteil erhoben. Dabei unterschieden sich die Instruktionen für potenzielle Bewerber und Personalauswähler wie folgt: Letztere wurden gebeten, die *erlebte Wirkung des Rechenschaftsarguments* anzugeben („beeinflusst mich eher positiv vs. eher negativ“). Die potenziellen Bewerber wurden gebeten anzugeben, mit welcher *Wahrscheinlichkeit* sie das vorgegebene *Argument in der gegebenen Situation selbst verwenden* würden.

Die Teilnehmer der Bewerbergruppe (nicht aber die Personalauswähler!) wurden zugleich auf die wahre Ursache des Misserfolgs hingewiesen: Dieser sei in Wirklichkeit auf mangelnde Anstrengung zurückzuführen. Es wurde ferner ergänzt, dass der Interviewer nichts

²⁰ Ich danke Nina Krause für die Programmierung der Webseite. Nina Krause hat ihrer von mir betreuten Diplomarbeit am Institut für Psychologie der Universität Bonn ein ähnliches Design zugrunde gelegt. Die ausgewerteten Datensätze sind nicht identisch.

über die wahren Ursachen des Misserfolgs wisse. Damit wurden die Teilnehmer der Bewerbergruppe vor die Entscheidung gestellt, entweder die eigene Verantwortlichkeit mithilfe einer Lüge zu reduzieren oder aber die Wahrheit zu sagen und damit zugleich die eigene Verantwortlichkeit einzuräumen.

Die Rechenschaftsargumente wurden stets einzeln dargeboten, um zu gewährleisten, dass *absolute* Urteile getroffen werden. Erst wenn nach Bearbeitung eines Arguments ein *Weiter*-Button aktiviert worden war, wurde das nächste Argument gezeigt; es bestand keine Möglichkeit, auf eine zuvor bearbeitete Seite zurückzuspringen und ein bereits getroffenes Urteil zu korrigieren. Anhang 8.2 zeigt *Screenshots* aus der Untersuchung.

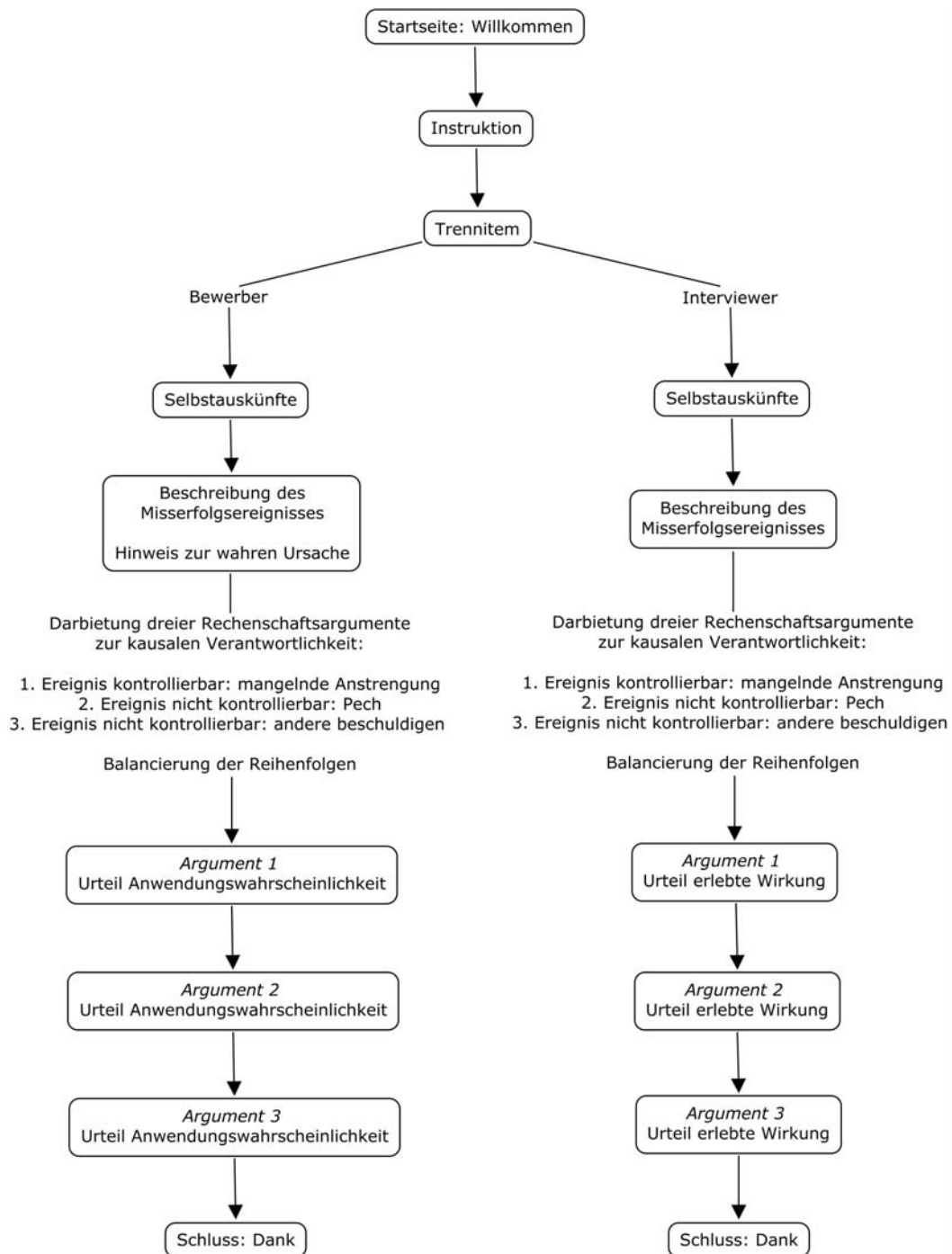
5.2.3 Unabhängige Variablen und Forschungsdesign

Es wurde ein 2 (Bewerber vs. Interviewer; *between subjects*) x 3 (Rechenschaftsargumente; *within subjects*) quasi-experimentelles Messwiederholungsdesign realisiert. Tabelle 5.2-2 beschreibt die Faktoren und ihre Operationalisierung.

Tabelle 5.2-2: Faktoren des 2 x 3 Messwiederholungsdesigns (Studie C)

Faktoren des 2 x 3 Messwiederholungsdesigns, ihre Stufen und die Operationalisierung derselben
<p>A. <i>Bewerber vs. Interviewer</i>, Blockfaktor, 2-stufig</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Bewerber</i>: Studierende und Berufseinsteiger 2. <i>Interviewer</i>: Führungskräfte, Personalberater und im Personalmanagement Tätige, die das Führen von Einstellungsinterviews zu ihren beruflichen Aufgaben zählen <p>Die Zuordnung erfolgt über folgendes Trennitem: „Auf welcher Seite des Tisches sitzen Sie im Rahmen von Einstellungsinterviews normalerweise?“ – Antwortalternativen: Interviewerseite oder Bewerberseite.</p>
<p>B. <i>Rechenschaftsargumente zur Kontrollierbarkeit des Ereignisses</i>, Messwiederholungsfaktor, 3-stufig</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>kontrollierbar</i>: „Ich muss gestehen, dass ich mich damals bei der Vorbereitung nicht so ins Zeug gelegt habe, wie ich es hätte tun sollen.“ 2. <i>nicht kontrollierbar: Pech</i>: „Die Prüfungsfragen wurden aus einem Karteikasten gezogen. Ich hatte damals einfach Pech und habe sehr schwierige Fragen bekommen.“ 3. <i>nicht kontrollierbar: andere beschuldigen</i>: „Ich habe mir damals die Prüfungsvorbereitungen mit einem Kommilitonen geteilt, der nicht sehr zuverlässig war.“ <p>Balancierte Darbietung der Rechenschaftsargumente; zugleich separate Darbietung der Argumente auf unterschiedlichen Bildschirmseiten.</p>

Abbildung 5.2-1: Ablauf der internetgestützten Untersuchung C



Um Sequenzeffekte zu kontrollieren, wurden die sechs möglichen Reihenfolgen der drei Rechenschaftsargumente balanciert dargeboten. Jede einzelne der sechs Reihenfolgen konnte für jede Gruppe des Blockfaktors *Bewerber vs. Interviewer* 12 Mal realisiert werden (vgl. Tabelle 5.2-3).

Tabelle 5.2-3: Balancierung der Reihenfolgen der Rechenschaftsargumente: Zellenbesetzungen (Studie C)

mögl. Reihenfolgen der 3 Rechenschaftsargumente	Bewerber	Interviewer
1	12	12
2	12	12
3	12	12
4	12	12
5	12	12
6	12	12
n_{Gruppe}	72	72

Anmerkungen. $N = 144$.

5.2.4 Abhängige Variable

Die Versuchsteilnehmer der *Bewerbergruppe* wurden gebeten, für jedes einzelne der vorgegebenen Rechenschaftsargumente das nachfolgende Item zu bearbeiten:

- „Die Wahrscheinlichkeit, dass ich diese Antwort geben würde, ist ... [niedrig vs. hoch]“; 6-stufiges Antwortformat, linksseitig mit *niedrig*, rechtsseitig mit *hoch* gekennzeichnet; der Skalenwert 6 markiert die größtmögliche Wahrscheinlichkeit, die fragliche Antwort zu geben, der Skalenwert 1 die kleinstmögliche.

Die Probanden der *Interviewergruppe* wurden darum gebeten, für jedes einzelne der vorgegebenen Rechenschaftsargumente das nachfolgende Item zu bearbeiten:

- „Diese Bewerberantwort beeinflusst mich ... [eher negativ vs. eher positiv]“; 6-stufiges Antwortformat, linksseitig mit *eher negativ*, rechtsseitig mit *eher positiv* gekennzeichnet; der Skalenwert 6 repräsentiert den bestmöglichen Eindruck auf Seiten des Urteilers, der Skalenwert 1 den schlechtestmöglichen.

5.2.5 Treatmentcheck

Es wurden 92 Teilnehmer einer separaten Stichprobe (Studierende der Universität Bonn, diverse Fachbereiche) gebeten, jeweils eines der insgesamt drei Rechenschaftsargumente zu

lesen (einfaktorielles, 3-fach gestuftes *between subjects*-Design; randomisierte Zuweisung der Personen) und das vorliegende Argumentationsmuster mithilfe zweier Items zu beschreiben (6-fach gestufte Antwortskalen; vgl. Tabelle 5.2-4).

- Das erste der beiden Items erfasst den Aspekt der *kommunizierten Kontrollierbarkeit*; je höher die Werte, desto stärker die Tendenz der Teilnehmer, das Argument im Sinne eines Kontrollierbarkeitseingeständnisses zu deuten.
- Das zweite Item erfasst den Aspekt des *Beschuldigens einer dritten Person*; je höher die Werte, desto stärker die Tendenz der Teilnehmer, das Argument im Sinne des *blaming others* zu deuten.

Tabelle 5.2-4: *Treatmentcheck, Items (Studie C)*

Der Bewerber ...		
1. ... erklärt, dass das Ereignis <i>nicht</i> durch ihn hätte gesteuert oder beeinflusst werden können.	1 2 3 4 5 6 □ □ □ □ □ □	... erklärt, dass das Ereignis durch ihn hätte gesteuert oder beeinflusst werden können.
2. ... schiebt die Verantwortlichkeit für das Ereignis <i>nicht</i> einer konkreten dritten Person zu.	1 2 3 4 5 6 □ □ □ □ □ □	... schiebt die Verantwortlichkeit für das Ereignis einer konkreten dritten Person zu.

Die Teilnehmer wurden deutlich darauf hingewiesen, dass es gelte, *die Argumentation des Bewerbers zu beschreiben, nicht aber, Wahrheitsgehalt oder Glaubhaftigkeit der Aussagen zu bewerten*. Die unabhängige Variable *Rechenschaftsargumente* kann als angemessen operationalisiert gelten, wenn sich die folgenden Kontrasteffekte nachweisen lassen:

- auf Item 1 zur *kommunizierten Kontrollierbarkeit* folgende Konstellation der Mittelwerte: kontrollierbar > [nicht kontrollierbar: Pech u. nicht kontrollierbar: andere beschuldigen]
- auf Item 2 zum *Beschuldigen einer dritten Person* folgende Konstellation der Mittelwerte: nicht kontrollierbar: andere beschuldigen > [kontrollierbar u. nicht kontrollierbar: Pech]

Tabelle 5.2-5 zeigt die berechneten Mittelwerte, Standardabweichungen und Teststatistiken. Die Einzelvergleiche ergeben signifikante erwartungskonforme Unterschiede zwischen den Treatmentstufen: $T(89) = 11.02$ auf Item 1, $p < .01$; $T(89) = 15.00$ auf Item 2, $p < .01$. Die

formulierten Rechenschaftsargumente operationalisieren die Konzepte *kommunizierte Kontrollierbarkeit* und *blaming others* angemessen. Studie C kann damit als variabelnvalide gelten.

Tabelle 5.2-5: Ergebnisse des Treatmentchecks: Mittelwerte, Standardabweichungen und Teststatistiken (Studie C)

	Stufen des Faktors <i>Rechenschaftsargumente</i>			Kontraste <i>T</i> (89)
	kontrollierbar	nicht kontrollierbar: andere beschuldigen	nicht kontrollierbar: Pech	
Item 1 <i>Kontrollierbarkeit</i>	5.19 (0.75)	3.33 (0.84)	2.77 (1.02)	11.02**
Item 2 <i>blaming others</i>	1.87 (0.76)	4.97 (0.85)	2.48 (0.89)	15.00**

Anmerkungen. Je höher die Werte, desto stärker die Wahrnehmung als Kontrollierbarkeitseingeständnis bzw. Schuldzuweisung an Dritte; $N = 92$; $n_{\text{kontrollierbar}}$ und $n_{\text{Pech}} = 31$; ** $p < .01$.

5.3. Ergebnisse

Auf Basis der in Kapitel 5.1 entwickelten Forschungshypothesen werden nachfolgende Rangreihen der individuellen Präferenzurteile von Personalauswählern und Bewerbern erwartet:

- *Interviewer*: kontrollierbar > nicht kontrollierbar: widrige Umstände > nicht kontrollierbar: andere beschuldigen
- *Bewerber*: nicht kontrollierbar: widrige Umstände > nicht kontrollierbar: andere beschuldigen > kontrollierbar

Folglich ist davon auszugehen, dass 1. ein *Haupteffekt des Blockfaktors Bewerber vs. Interviewer*, 2. ein *Haupteffekt des Faktors Rechenschaftsargumente* und schließlich 3. ein *disordinärer Interaktionseffekt* resultieren. Zwischen den Rechenschaftsargumenten werden bedeutsame *Kontraste* erwartet.

Tabelle 5.2-6 zeigt die erzielten Mittelwerte und Standardabweichungen (vgl. die Abbildung 5.2-2 für eine grafische Darstellung der Mittelwertsunterschiede):

- Die Mittelwerte der Interviewergruppe bilden die erwartete Rangfolge (kontrollierbar > nicht kontrollierbar: Pech > nicht kontrollierbar: andere beschuldigen).

- Entgegen die Erwartungen findet sich dieselbe Rangfolge auch in der Bewerbergruppe.

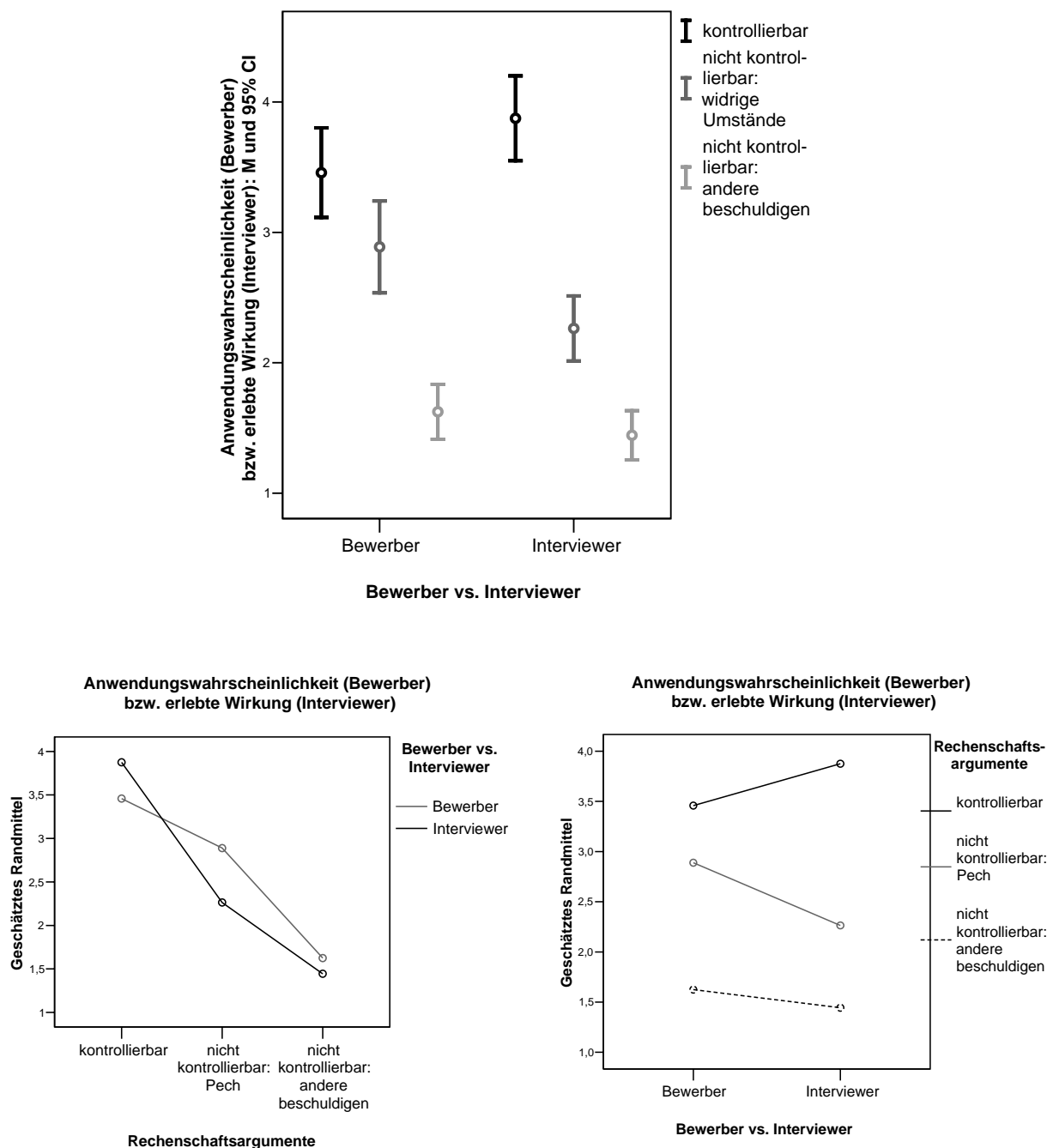
Tabelle 5.2-6: Mittelwerte, Standardabweichungen und Teststatistiken innerhalb des 2 (Bewerber vs. Interviewer) x 3 (Rechenschaftsargumente) Messwiederholungsdesigns (Studie C)

2 (bs) x 3 (ws ^a)-Design <i>M</i> (<i>SD</i>)	Bewerber	Interviewer
kontrollierbar	3.46 (1.46)	3.88 (1.38)
nicht kontrollierbar: Pech	2.89 (1.50)	2.26 (1.06)
nicht kontrollierbar: andere beschuldigen	1.62 (0.90)	1.44 (0.80)
<i>overall</i> -Signifikanztests	<i>F</i>	part. η^2
Rechenschaftsargumente	119.48** _b	.46
Gruppe (Bewerber vs. Interviewer)	1.07 _c	.01
Rechenschaftsargumente x Gruppe	7.17** _b	.05
Kontraste	<i>F</i>	part. η^2
Rechenschaftsargumente		
- kontrollierbar vs. Pech	43.66** _c	.24
- Pech vs. andere beschuldigen	310.25** _c	.69
Rechenschaftsargumente x Gruppe		
- kontrollierbar vs. Pech	9.96** _c	.07
- Pech vs. andere beschuldigen	0.18 _c	.00

Anmerkungen. $N = 144$, $n_{\text{Bewerber}} = 72$, $n_{\text{Interviewer}} = 72$; bs = between subjects, ws = within subjects, ^aDarbietungsreihenfolgen balanciert; ^bdf (2, 284), ^cdf (1, 142); ** $p < .01$.

Levene-Tests zeigen, dass die Varianzen in den Zellen der Bedingungen *kontrollierbar* – $F(1, 142) = 0.52$, n. s. – und *nicht kontrollierbar: andere beschuldigen* – $F(1, 142) = 0.99$, n. s. – als homogen gelten können; heterogene Varianzen ergeben sich jedoch für die Bedingung *nicht kontrollierbar: Pech*: $F(1, 142) = 17.47$, $p < .01$. Heterogene Varianzen beeinflussen den F -Test nur unerheblich, wenn die untersuchten Stichproben – wie im Vorliegenden – gleich groß sind; es wird aber empfohlen, das Signifikanzniveau von $< .05$ auf $< .01$ anzuheben (vgl. Bortz, 1999).

Abbildung 5.2-2: Anwendungswahrscheinlichkeit vs. erlebte Wirkung von Rechenschaftsargumenten: Mittelwerte und dazugehörige Konfidenzintervalle (95%), Interaktionsdiagramme (Studie C)



Trotz eines verschärften Signifikanzniveaus ergibt die univariate Varianzanalyse (vgl. Tabelle 5.2-6) einen statistisch bedeutsamen Haupteffekt des Messwiederholungsfaktors *Rechenschaftsargumente*: $F(2, 284) = 119.48, p < .01$ (part. $\eta^2 = .46$). Ferner resultiert eine signifikante Wechselwirkung *Rechenschaftsargumente x Gruppe (Bewerber vs. Interviewer)*: $F(2, 284) = 7.17, p < .01$ (part. $\eta^2 = .05$). Der Haupteffekt des Blockfaktors ist nicht bedeutsam: $F(1, 142) = 1.07$.

Kontrasttests zeigen statistisch bedeutsame generelle Unterschiede zwischen den Rechenschaftsargumenten (*kontrollierbar vs. nicht kontrollierbar: Pech*: $F [1, 142] = 43.66, p < .01$, part. $\eta^2 = .24$; *nicht kontrollierbar: Pech vs. nicht kontrollierbar: andere beschuldigen*: $F [1, 142] = 310.25, p < .01$, part. $\eta^2 = .691$; vgl. Tabelle 5.2-6). Zugleich zeigt sich, dass die gruppenspezifischen Differenzen *kontrollierbar vs. Pech* signifikant unterschiedlich stark ausfallen: $F (1, 142) = 9.96, p < .01$, part. $\eta^2 = .07$.

Der Blick auf die Interaktionsdiagramme in Abbildung 5.2-1 bestätigt dies: Die Interviewer berichten große Unterschiede in der erlebten Wirkung zwischen den Rechenschaftsargumenten *kontrollierbar* und *nicht kontrollierbar: Pech* – das Kontrollierbarkeitseingeständnis wird deutlich besser bewertet. Dagegen zeigt sich auf Seiten der Bewerber eine gewisse Konvergenz der subjektiven Anwendungswahrscheinlichkeiten.

Vorliegende Befunde bestätigen die Forschungshypothesen 2: *Blaming others* wird sowohl von Interviewern als auch von Bewerbern deutlich weniger wertgeschätzt als das Pech-Entschuldungsargument. Keine Bestätigung findet sich hingegen für die Forschungshypothese 1, denn die gefundene Rangfolge der von Bewerberseite berichteten subjektiven Anwendungswahrscheinlichkeiten entspricht der Rangfolge der von Interviewerseite berichteten Wirkungen.

5.4. Diskussion

Die vorliegende Untersuchung sollte weitere Befunde zur erlebten Wirkung verantwortlickeitsbasierter Rechenschaftsargumente erbringen. Zugleich sollte sie Hinweise liefern zur Präferenz der Bewerber für unterschiedliche Rechenschaftserklärungen. Leitfrage:

- Neigen Bewerber dazu, eigentlich vorteilhafte Verantwortlichkeitseingeständnisse zu vermeiden und *kontraproduktive Entschuldungsargumente zu präsentieren*, wenn es gilt, berufliche oder beruflich relevante Misserfolge in Einstellungsinterviews zu erklären?

Silvester et al. (2002) erfragten die *Bereitschaft* potenzieller Bewerber, unterschiedliche Rechenschaftsargumente in hypothetischen Rechenschaftsepisoden zu verwenden. Ein Problem dieser Untersuchung: Die Art und Weise der Datenerhebung leistet *relativen* Urteilsprozesse Vorschub. In vorliegender Studie C wurde die Idee aufgegriffen, subjektive Anwendungswahrscheinlichkeiten für Rechenschaftsargumente zu erheben. Die Umsetzung jedoch sollte *absolute* Urteilsprozesse gewährleisten.

Befunde zur Wirkung verantwortlickeitsbasierter Rechenschaftsargumente:
Urteile der Interviewer

Die Untersuchung zeigt, dass Kontrollierbarkeitseingeständnisse substanziell positivere Einschätzungen auf Seiten des Interviewers erzeugen als Entschuldungsargumente zur personalen Kontrolle. Damit fügen sich die Befunde ins anfangs skizzierte Bild: Die Wahrscheinlichkeit, in Einstellungsinterviews positiv bewertet zu werden, steigt, wenn Verantwortlickeits- bzw. Kontrollierbarkeitseingeständnisse kommuniziert werden. Damit bestätigt auch die vorliegende Untersuchung die in Kapitel 5.1 zitierten Befunde.

Bewerber, die zwecks Minderung der eigenen Verantwortlickeits auf das Fehlverhalten oder Versagen Dritter deuten, greifen auf eine riskante Taktik zurück: Auf Seiten der Personalauswähler erzielt *blaming others* die allergeringste Wertschätzung.

Befunde zur Anwendungswahrscheinlickeits verantwortlickeitsbasierter
Rechenschaftsargumente: Urteile der Bewerber

Zwar fiel der Präferenzunterschied *kontrollierbar vs. nicht kontrollierbar: Pech* im Urteil der Recruiter signifikant stärker aus. Gleichwohl: Auch die potenziellen Bewerber gaben an, Kontrollierbarkeitseingeständnisse zu bevorzugen, wenn es gelte, über Misserfolge zu sprechen. Dieser Befund ist klar hypothesendiskrepant. Zugleich repliziert er die Ergebnisse der eingangs diskutierten Studie von Silvester et al. (2002).

Es bleibt aber festzuhalten: Die Ergebnisse können nicht auf *relative*, d. h. die Rechenschaftsargumente miteinander vergleichende Urteilsprozesse zurückgeführt werden. Anders als bei Silvester et al. (2002) wurden die Argumente einzeln dargeboten; getroffene Urteile konnten nicht revidiert werden; die Darbietungsreihenfolgen wurden zudem balanciert.

Wie also lassen sich die erwartungsdiskrepanten Befunde erklären? – Es mag hilfreich sein, auf Tetlocks (1992) Überlegungen zum Einfluss der erlebten normativen Verantwortlickeits auf individuelle Entscheidungsprozesse zurückzugreifen (sog. *social contingency model of judgment under accountability*). Das Modell fußt auf zwei einfachen Grundannahmen:

1. Menschen sind bestrebt, soziale Anerkennung und Vorteile zu maximieren.
2. Das Bewusstsein, von Interaktionspartnern bewertet und im Falle eines Fehlverhaltens bestraft zu werden, prägt die Entscheidungsprozesse des Individuums (dabei wird das Er-

leben normativer Zwänge nach Cummings & Anton, 1990, als *felt accountability* bezeichnet).

Aus diesen Propositionen leitet Tetlock ein generell *opportunistisches* Entscheidungsverhalten ab: Menschen versuchen, die normativen Erwartungen und Vorlieben einflussreicher Interaktionspartner zu antizipieren und im Sinne dieser Erwartungen und Vorlieben zu entscheiden (denn es gilt: eine Verletzung der normativen Erwartungen erhöht das Risiko, negativ bewertet und sanktioniert zu werden).

Tetlock (1992) beschreibt drei generelle kognitive Strategien des Umgangs mit *felt accountability*. Der Einsatz dieser Strategien ist davon abhängig, ob die kritische Entscheidung bereits getroffen wurde oder erst noch zu treffen ist (*postdecisional* vs. *predecisional accountability*) und ob die normativen Erwartungen *klar und eindeutig* vorliegen oder aber nicht (*normative clarity* vs. *normative ambiguity*):

- Sind die normativen Erwartungen des Publikums klar und eindeutig und die fragliche Entscheidung ist *erst noch zu treffen*, so greift die Person auf eine Strategie zurück, die Tetlock (1992) als *acceptability heuristic* bezeichnet: Sie wählt diejenige Entscheidungsalternative aus, die von Seiten des Publikums am wahrscheinlichsten akzeptiert wird; Tetlock beschreibt das entsprechende Rationale als „strategic attitude shift“ (p. 346).
- Sind die normativen Erwartungen des Publikums *nicht* klar und eindeutig und die fragliche Entscheidung ist *erst noch zu treffen*, so kommt es zu einem Verhalten, das Tetlock (1992) als „thoughtful analysis of available evidence and options“ beschreibt (p. 346). Es greift die Strategie des *preemptive self-criticism*: Die Person bemüht sich um eine Explikation der normativen Erwartungen; sie generiert zahlreiche Entscheidungsalternativen und versucht, die Konsequenzen derselben zu taxieren. Die spontane Entscheidungstendenz der eigenen Person wird selbstkritisch reflektiert. Es wird eine elaborierte Form des Problemlösens realisiert.
- Ist die Entscheidung *bereits gefallen*, so wählt die Person in jedem Fall stets eine Strategie, die Tetlock als *rationalization heuristic* oder *defensive bolstering* bezeichnet: Die getroffene Entscheidung wird durch selbstwertdienliche post hoc-Erklärungen – durch Entschuldungs- und Rechtfertigungstaktiken – verteidigt. Tetlock kennzeichnet das entsprechende Vorgehen als „rigid defense of earlier choices“ (1992, p. 346).

Wendet man das erläuterte Modell auf die Versuchsbedingungen der Studie C an, so kann das hypothesendiskrepante Ergebnis wie folgt erklärt werden: Die von Seiten der Versuchsteil-

nehmer zu treffende Entscheidung wird mithilfe der *acceptability heuristic* oder aber im Sinne des *preemptive self-criticism* bearbeitet. In jedem Fall sind die Rechenschaftsargumente Gegenstand einer *rationalen Analyse vor der Entscheidung*. Verarbeitungsheuristik: Inwiefern repräsentieren die zu beurteilenden Rechenschaftsargumente erwünschte Verhaltensweisen? Wie hoch ist die Wertschätzung der Interviewer für diese Rechenschaftsargumente bzw. für den Sender derselben?

Für das Verhalten in realen Einstellungsinterviews sind diese Bedingungen nicht repräsentativ: Hätten Bewerber *dort* über *wirkliche* Misserfolge zu sprechen, so läge ein Kontext vor, der den Einsatz der *rationalization heuristic* bzw. des *defensive bolsterings* wahrscheinlich machte. Ferner würde der Handlungsdruck realer Interaktionsdynamik ein Zurückgreifen auf etablierte Muster – das Schema guten Sich-Entschuldens (nicht kontrollierbar, external, zeitlich variabel; Weiner et al., 1991; vgl. auch Kapitel 2.3.2) – ungleich wahrscheinlicher machen.

Jenseits des bereits erörterten Generalisierbarkeitsproblems stellt sich die Frage, inwieweit die berichteten subjektiven Anwendungswahrscheinlichkeiten (und auch die von Interviewerseite erlebten Wirkungen) über unterschiedliche Misserfolgsszenarien hinweg stabil bleiben. Um dies zu prüfen, wäre die vorliegende Untersuchung für unterschiedliche Misserfolgsereignisse (Studienabbrüche, Entlassungen noch in der Probezeit, Aufgabe beruflicher Selbstständigkeit, länger dauernde Arbeitslosigkeit etc.) zu replizieren.

Das beschriebene Vorgehen ließe sich beliebig auf weitere Rechenschaftsargumente – etwa solche zur Vorgabenklarheit bzw. zur personalen Verpflichtung, den Vorgaben zu folgen – oder gar auf komposite Rechenschaftserklärungen anwenden. Es bleibt aber kritisch zu prüfen, ob die wohl eher schwache Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf das Bewerberverhalten in realen Interviews den Aufwand weiterer Untersuchungen lohnt.

Zusammenfassung

Studie C bestätigt die bereits vorliegenden Befunde zur Wirkung verantwortlichkeitsbasierter Rechenschaftsargumente auf die Urteilsbildung des Einstellungsinterviewers: Die befragten Recruiter berichten eine hohe Wertschätzung für Verantwortlichkeits- (bzw. genauer: Kontrollierbarkeits-) Eingeständnisse. Deutlich schlechter fallen die Urteile zur erlebten Wirkung für Entschuldungstaktiken, insbesondere aber für *blaming others* aus.

Erwartungsdiskrepant entsprechen die von Seiten potenzieller Bewerber berichteten Anwendungswahrscheinlichkeiten den Präferenzurteilen der Einstellungsinterviewer. Für

reales Bewerberverhalten sind die Befunde aber nur eingeschränkt prädiktiv. Es bleibt zu prüfen, ob den Absichtserklärungen ein entsprechendes Bewerberverhalten in realen Interviewsituationen korrespondiert.

6. ABSCHLIEßENDE ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Arbeit galt einem bisher wenig beachteten Gegenstand der organisationspsychologischen Impression Management-Forschung: dem Einfluss *defensiver* Bewerber-Selbstdarstellungstaktiken – genauer: verantwortlichkeitsbasierter Rechenschaftserklärungen für beruflich relevante Misserfolge – auf die Urteilsprozesse des Einstellungsinterviewers.

Ziel der einander konstruktiv replizierenden Studien A und B war es, den Einfluss *polythematischer* Rechenschaftserklärungen, bestehend aus Argumenten zur *kausalen* und zur *normativen* Verantwortlichkeit (Kontrollierbarkeit und Vorgabenklarheit in Studie A, Kontrollierbarkeit und personale Verpflichtetheit in Studie B), experimentell zu untersuchen und dabei *unterschiedliche Wirkungsebenen*, nämlich ereignis-, persönlichkeits- und eignungsorientierte Urteilsprozesse, zu betrachten. In Studie C wurden die von Seiten potenzieller Bewerber berichteten Anwendungswahrscheinlichkeiten für unterschiedliche Rechenschaftsargumente zur Kontrollierbarkeit eines Misserfolgs verglichen mit den Präferenzurteilen echter Personalauswähler.

Wie lassen sich die Ergebnisse der Studien A, B und C zusammenfassen? Welche Hinweise haben die Untersuchungen zur Beantwortung der eingangs formulierten Leitfragen erbracht?

- Komposite, verantwortlichkeitsbezogene Rechenschaftskommunikationen beeinflussen die Urteilsbildung des Interviewers auf drei Ebenen: 1. Sie prägen die wahrgenommene *Verantwortlichkeit* des Senders für das fragliche Misserfolgsereignis. 2. Sie beeinflussen die Zuschreibung von *Integrität* (Ehrlichkeit und Pflichtbewusstsein) und *Gutwilligkeit* (Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft), *nicht* aber von *Effektivität* (Selbstkontrolle und Problemlösekompetenz). 3. Sie nehmen auf die *Eignungswahrnehmung* des Interviewers Einfluss.
- Generell haben Argumente, die die kausale oder normative Verantwortlichkeit der eigenen Person anerkennen, *stärkere* Verantwortlichkeitszuschreibungen, zugleich aber auch *bessere* Persönlichkeits- und Eignungsurteile zur Folge als Entschuldungsargumente. Das *Zusammenwirken* der Argumente ist jedoch in Bezug auf die Persönlichkeits- und Eignungsurteile des Rechenschaftsempfängers *kein additives*: Während

komposite Entschuldungen ohne Wenn und Aber deutlich schlechtere Integritäts-, Gutwilligkeits- und Eignungsurteile erzielen, haben gemischte Rechenschaft ähnliche Einschätzungen zur Folge wie umfassende komposite Eingeständnisse.

- Für Bewerber folgt daraus ganz praktisch: Wer taktisch klug agieren will, sollte Entschuldungsargumente und Eingeständnisse miteinander kombinieren. Wer zur eigenen Verantwortlichkeit steht, muss keine Sorge haben, für seine Ehrlichkeit bestraft zu werden.
- Die Ergebnisse sind mit der Mediationshypothese *Rechenschaftserklärung* → *Persönlichkeitsbeurteilung* → *Eignungsbeurteilung* konsistent. Die Eindeutigkeit der Befunde ist jedoch eingeschränkt durch *common method biases* und *reverse causality*. Die vorliegenden Ergebnisse falsifizieren die Annahme einer mediiierenden Funktion der Urteilsprozesse zur Bewerberpersönlichkeit nicht; sie liefern aber lediglich eine schwache Evidenz *für* das postulierte Mediationsmodell.
- Bewerber geben an, Verantwortlichkeits- bzw. genauer: Kontrollierbarkeitseingeständnisse lieber kommunizieren zu wollen als Entschuldungsargumente, wenn es gelte, in Einstellungsinterviews über Misserfolge zu sprechen. Für reales Bewerberverhalten sind die subjektiven Anwendungswahrscheinlichkeiten (Absichtserklärungen der Versuchsteilnehmer) aber nur eingeschränkt prädiktiv (vgl. die Analyse mithilfe des *social contingency model of judgment under accountability* von Tetlock, 1992).

Wollte man das durch obige Untersuchungen eröffnete Forschungsprogramm weiterführen, so wären nachfolgende Maßnahmen als nächste Schritte in Angriff zu nehmen:

- Replikation der Studien a. mithilfe von *Ton- oder Filmmaterialien* (vgl. die Vorbehalte gegen sog. *paper applicants*; Gorman et al., 1978), b. anhand *weiterer Misserfolgsszenarien* und c. für *weitere Rechenschaftsargumente* zur Kontrollierbarkeit, Vorgabenklarheit und Verpflichtetheit. Ziel dieser Replikationsstudien wäre es, die Generalisierbarkeit der Befunde abzusichern.
- Durchführung einer *längsschnittlich angelegten Untersuchung* mit zwei Messzeitpunkten, wobei in Zeitpunkt 1 Persönlichkeitsurteile und in Zeitpunkt 2 Eignungseinschätzungen erhoben werden. Im Rahmen einer solchen Studie wäre die Mediationshypothese deutlich valider zu prüfen.
- Untersuchung der *faktischen Prävalenz* unterschiedlicher Rechenschaftsargumente und komposititer Argumentationsstrukturen in *realen* Einstellungsinterviews mithilfe eines inhaltsanalytischen Zugangs (vgl. die Untersuchungen von Stevens & Kristof, 1995, und

Silvester, 1997, sowie die in Kap. 2.1.7 kurz skizzierte Vorstudie).

Die vorliegende Arbeit nahm auf sozialpsychologische, im Kontext der Arbeits- und Organisationspsychologie selten verwendete Konzepte und Erklärungsansätze Bezug, um eine anwendungsorientierte organisationspsychologische Fragestellung zu bearbeiten. Inhaltlich den Forschungsfeldern *Interaktion und Kommunikation in Organisationen* bzw. *Einflussprozesse in Organisationen* (Blickle, 2004; Blickle & Solga, 2007) zugeordnet, war sie forschungsmethodisch der experimentellen Sozialpsychologie verpflichtet. Die grundlagenwissenschaftliche Forschungsstrategie wurde mit einer anwendungsspezifischen Auswahl der Versuchsteilnehmer kombiniert: Um die genannten Fragestellungen populationsvalid zu bearbeiten, wurden professionelle Personalauswähler um ihre Teilnahme an den beschriebenen Untersuchungen gebeten.

Die Urteilsbildung des Einstellungsinterviewers, so lassen sich die Befunde kurz zusammenfassen, wird nicht nur durch assertives Bewerber-Impression Management, sondern auch durch *defensive* Selbstdarstellungstaktiken beeinflusst. Bewerber, die die eigene Verantwortlichkeit für Misserfolge zumindest teilweise anerkennen, erzielen bessere Persönlichkeits- und Eignungsbeurteilungen als solche, die die eigene Verantwortlichkeit ohne Wenn und Aber zu leugnen versuchen.

Eine Schlussbemerkung: Die Ergebnisse der Metaanalyse von Higgins et al. (2003) legen nahe, dass der Einfluss des Impression Managements eines Akteurs auf die Urteils- und Entscheidungsprozesse eines Gegenübers abhängig ist von der zeitlichen Nähe dieser beiden. In Auswahlgesprächen werden die relevanten Urteile und Entscheidungen i. d. R. direkt nach Gesprächsende getroffen (oder zumindest vorbereitet); zwischen Bewerber-Selbstpräsentation und Interviewer-Urteilsbildung vergeht wenig Zeit. Zugleich sind aber die Entscheidungen des Interviewers sowohl für die Organisation als auch für den Bewerber von großer Bedeutung. Diese Konstellation macht den Kontext des Einstellungsinterviews für die Untersuchung von Einflusstaktiken so interessant – *dort liegen proximale (also sensitive) und zugleich sehr bedeutsame Kriterien des Einflusserfolgs vor.*

7. LITERATUR

- Abramson, L. Y., Seligman, M. E. & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology, 87*, 49–74.
- Ames, R. (1975). Teachers' attributions of responsibility: Some unexpected counterdefensive effects. *Journal of Educational Psychology, 67*, 668–676.
- Andreßen, P. & Konradt, U. (2007). Messung von Selbstführung: Psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version des Revised Self-Leadership Questionnaire. *Zeitschrift für Personalpsychologie, 6*, 117–128.
- Antaki, C. (1994). *Explaining and arguing: The social organization of accounts*. London: Sage.
- Antaki, C. (Ed.). (1981). *The psychology of ordinary explanations of social behaviour*. London: Academic Press.
- Arkin, R. M. (1981). Self-presentational styles. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychological research* (pp. 311–333). New York: Academic Press.
- Arkin, R. M. & Baumgardner, A. H. (1985). Self-handicapping. In J. H. Harvey & G. Weary (Eds.), *Attribution: Basic issues and applications* (pp. 169–202). Orlando, FL: Academic Press.
- Arkin, R. M. & Shepperd, J. A. (1990). Strategic self-presentation: An overview. In M. J. Cody & M. L. McLaughlin (Eds.), *The psychology of tactical communication* (pp. 175–193). Clevedon: Multilingual Matters.
- Baron, R. A. (1988). Attributions and organizational conflict: The mediating role of apparent sincerity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 41*, 111–127.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173–1182.
- Beck, G. (2005). *Verbotene Rhetorik: Die Kunst der skrupellosen Manipulation*. Frankfurt am Main: Eichborn.
- Beckman, L. (1973). Teachers' and observers' perceptions of causality for a child's performance. *Journal of Educational Psychology, 65*, 198–204.
- Bennett, D. H. & Holmes, D. S. (1975). Influence of denial (situation redefinition) and projection on anxiety associated with threat to self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology, 32*, 915–921.

- Berglas, S. & Jones, E. E. (1978). Drug choice as a self-handicapping strategy in response to non-contingent success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 405–417.
- Bies, R. J. & Sitkin, S. B. (1992). Explanation as legitimation: Excuse-making in organizations. In M. L. McLaughlin & M. J. Cody, *Explaining one's self to others: Reason-giving in a social context* (pp. 183-198). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bies, R. J., Shapiro, D. L. & Cummings, L. L. (1988). Causal accounts and managing organizational conflict: Is it enough to say it's not my fault? *Communication Research*, 15, 381-399.
- Blickle, G. (2004). Interaktion und Kommunikation. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie D/III/4: Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation* (S. 55-128). Göttingen: Hogrefe.
- Blickle, G. & Solga, M. (2006). Einfluss, Konflikte, Mikropolitik. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.; S. 611-650). Göttingen: Hogrefe.
- Blickle, G. & Solga, M. (2007). Macht und Einfluss. In H. Schuler & Kh. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Börsen-Zeitung. (2007, 05. Januar). *Ins Netz gegangen. Das Geschäft mit Kontakten im Internet boomt – Hoffen auf Fernost – Xing leistet in Deutschland Pionierarbeit*.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bownas, D. A. & Bernardin, H. J. (1988). Critical incident technique. In S. Gael (Ed.). (1988). *The job analysis handbook for business, industry, and government* (Vol. 2; pp. 1120-1137). New York: Wiley.
- Bozeman, D. P. & Kacmar, K. M. (1997). A cybernetic model of impression management process in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 9-30.
- Braaten, D. O., Cody, M. J. & DeTienne, K. B. (1993). Account episodes in organizations: Remedial work and impression management. *Management Communication Quarterly*, 6, 219-250.
- Bradley, G. W. (1978). Self-serving biases in the attribution process: A reexamination of the fact or fiction question. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 56–71.
- Bragg, M. (1996). *Reinventing influence*. London: Pitman.
- Brendl, E. (2004). *Clever manipulieren: Die Kunst, sich geschickt und erfolgreich durchzusetzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Britt, T. W. (1999). Engaging the self in the field: Testing the triangle model of responsibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 696–706.

- Britt, T. W. (2003). Motivational and emotional consequences of self-engagement: Voting in the 2000 U.S. Presidential Election. *Motivation and Emotion, 27*, 339–358.
- Brodtt, S. E. & Zimbardo, P. G. (1981). Modifying shyness-related social behavior through symptom misattribution. *Journal of Personality and Social Psychology, 41*, 437-449.
- Burish, T. G. & Houston, B. K. (1979). Causal projection, similarity projection, and coping with threat to self-esteem. *Journal of Personality, 47*, 57–70.
- Campion, M. A., Palmer, D. K. & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology, 50*, 655-702.
- Christopher, A. N. & Schlenker, B. R. (2005). The Protestant work ethic and attributions of responsibility: Applications of the triangle model. *Journal of Applied Social Psychology, 35*, 1502–1518.
- Cialdini, R. B. (2004). *Die Psychologie des Überzeugens* (3., korrig. Aufl.). Bern: Huber.
- Cialdini, R. B. (1989). Indirect tactics of image management: Beyond basking. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 45–56). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cialdini, R. B., Finch J. F. & Nicholas, M. E. de. (1990). Strategic self-presentation: The indirect route. In M. J. Cody, & M. L. McLaughlin (Eds.), *The psychology of tactical communication* (pp. 194–206). Clevedon: Multilingual Matters.
- Cody, M. J. & McLaughlin, M. L. (1990). Interpersonal accounting. In H. Giles & W. P. Robinson (Eds.), *Handbook of language and social psychology* (pp. 227–255). Chichester, UK: Wiley.
- Corr, P. J. & Gray, J. A. (1996). Attributional style as a personality factor in insurance sales performance in the UK. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69*, 83-87.
- Crant, J. M. & Bateman, T. S. (1993). Assignment of credit and blame for performance outcomes. *Academy of Management Journal, 36*, 7-27.
- Crocker, J. & Park, L. E. (2003). Seeking self-esteem: Construction, maintenance, and protection of self-worth. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 291-313). New York: Guilford.
- Cummings, L. L. & Anton, R. J. (1990). The logical and appreciative dimensions of accountability. In S. Srivastva & D. L. Cooperrider (Eds.), *Appreciative management and leadership. The power of positive thought and action in organizations* (pp. 257–286). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dauenheimer, D., Stahlberg, D., Frey, D. & Petersen, L.-E. (2002). Die Theorie des

- Selbstwertschutzes und der Selbstwerterhöhung. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie. Band III: Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien* (2. Aufl.; S. 159–190). Bern: Huber.
- Deppe, R. K. & Harackiewicz, J. M. (1996). Self-handicapping and intrinsic motivation: Buffering intrinsic motivation from the threat of failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 868-876.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- Dipboye, R. L. (1992). *Selection interviews: Process perspectives*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Eagle, J. & Newton, P. M. (1981). Scapegoating in small groups: An organizational approach. *Human Relations*, 34, 283–301.
- Eder, R. M. & Ferris, G. R. (Eds.). (1989). *The employment interview: Theory, research, and practice*. Newbury Park, CA: Sage.
- Eder, R. M. & Harris, M. M. (Eds.). (1999). *The employment interview handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ellis, A. P. J., West, B. J., Ryan, A. M. & DeShon, R. P. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology*, 87, 1200–1208.
- Farr, J. L. & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* (pp. 63-80). Chichester: Wiley.
- Ferrari, J. R. & Tice, D. M. (2000). Procrastination as a self-handicap for men and women: A task-avoidance strategy in laboratory setting. *Journal of Research in Personality*, 34, 73–83.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L. & Perrewé, P. L. (2005). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Mountain View, CA: Davies-Black.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., Blass, F. R., Kolodinsky, R. W. & Treadway, D. C. (2002). Social influence processes in organizations and human resources systems. In G. R. Ferris, & J. J. Martocchio (Eds.), *Research in personnel and human resources management, Vol. 21* (pp. 65–127). Oxford, UK: Elsevier.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31, 126–152.
- Fincham, F. D. & Jaspars, J. M. (1980). Attribution of responsibility: From man the scientist

- to man as lawyer. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 13 (pp. 81–138). San Diego, CA: Academic Press.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Fletcher, C. (1989). Impression management in the selection interview. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 269-281). Hillsdale: Erlbaum.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 1–55). Palo Alto, CA: Stanford Press.
- Folkes, V. S. (1982). Communicating the causes of social rejection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 18, 235–252.
- Forsyth, D. R., Berger, R. E. & Mitchell, T. (1981). The effects of self-serving vs. other-serving claims of responsibility on attraction and attribution in groups. *Social Psychology Quarterly*, 44, 59–64.
- Frese, M. & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior - Vol. 23* (pp. 133–187). Oxford, UK: Elsevier.
- Frey, D. & Jonas, E. (2002). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie. Band III: Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien* (2. Aufl.; S. 13–50). Bern: Huber.
- Frink, D. D. & Klimoski, R. J. (1998). Toward a theory of accountability in organizations and human resource management. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management, Vol. 16* (pp. 1–51). Stanford, CT: JAI Press.
- Frink, D. D. & Klimoski, R. J. (2004). Advancing accountability theory and practice. Introduction to the human resource management review special edition. *Human Resource Management Review*, 14, 1–17.
- Fritsche, I. (2002). Account strategies for the violation of social norms. Integration and extension of sociological and social psychological typologies. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 32, 371-394.
- Gangestad, S. W. & Snyder, M. (2000). Self-monitoring: Appraisal and reappraisal. *Psychological Bulletin*, 126, 530-555.
- Gergen, K. J. (2002). *Konstruierte Wirklichkeiten: Eine Hinführung zum sozialen*

- Konstruktivismus*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Giacalone, R. A. & Rosenfeld, P. (Eds.). (1989). *Impression management in the organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Gilmore, D. C. & Ferris, G. R. (1989a). The effects of applicant impression management tactics on interviewer judgments. *Journal of Management*, *15*, 557-564.
- Gilmore, D. C. & Ferris, G. R. (1989b). The politics of the employment interview. In R. W. Eder & G. R. Ferris (Eds.), *The employment interview: Theory, research, and practice* (pp. 195-203). Newbury Park, CA: Sage.
- Gilmore, D. C., Stevens, C. K., Harrell-Cook, G. & Ferris, G. R. (1999). Impression Management Tactics. In R. M. Eder & M. M. Harris (Eds.), *The employment interview handbook* (pp. 321-336). Thousand Oaks, Ca.: Sage.
- Goffman, E. (1955). On face-work: An analysis of ritual elements in social interaction. *Psychiatry: Journal for the Study of Interpersonal Processes*, *18*, 213-231.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY: Doubleday.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual: Essays on face-to-face behavior*. New York: Anchor Books.
- Goffman, E. (1971). *Relations in public. Micro-studies of the public order*. Harmondsworth: Penguin.
- Gordon, R. A. (1996). Impact of ingratiation on judgments and evaluations: A meta-analytic investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *71*, 54-70.
- Gorman, C. D., Clover, W. H. & Doherty, M. E. (1978). Can we learn anything about interviewing real people from interviews of paper people? Two studies of the external validity of a paradigm. *Organizational Behavior and Human Performance*, *22*, 165-192.
- Greenberg, J. (1996). „Forgive me, I’m new“: Three experimental demonstrations of the effects of attempts to excuse poor performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *66*, 165-178.
- Hale, C. L. (1987). A comparison of accounts: When is a failure not a failure? *Journal of Language and Social Psychology*, *6*, 117-132.
- Hall, A. T., Frink, D. D., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. & Bowen, M. G. (2003). Accountability in human resources management. In C. R. Schriesheim, & L. L. Neider (Eds.), *Research in management: . New directions in human resource management* (pp. 29-63). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Hamilton, V. L. (1978). Who is responsible? Toward a social psychology of responsibility

- attribution. *Social Psychology*, 41, 316–328.
- Harris, M. M. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 42, 691-726.
- Hart, H. L. (1968). *Punishment and responsibility*. London: Oxford University Press.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Herriot, P. (1981). Towards an attributional theory of the selection interview. *Journal of Occupational Psychology*, 54, 165-173.
- Herriot, P. (1989). Attribution theory and interview decisions. In R. W. Eder & G. R. Ferris (Eds.), *The employment interview: Theory, research and practice*. London: Sage.
- Hewitt, J. P. & Hall, P. M. (1973). Social problems, problematic situations, and quasi-theories. *American Sociological Review*, 38, 367-374.
- Hewitt, J. P. & Stokes, R. (1975). Disclaimers. *American Sociological Review*, 40, 1–11.
- Higgins, C. A. & Judge, T. A. (2004). The effect of applicant tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 89, 622-632.
- Higgins, C. A., Judge, T. A. & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 89–106.
- Holtgraves, T. (1989). The form and function of remedial moves: Reported use, psychological reality and perceived effectiveness. *Journal of Language and Social Psychology*, 8, 1-16.
- Howard, J. L. & Ferris, G. R. (1996). The employment interview context: Social and situational influences on interviewer decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 112-136.
- Huffcut, A. I. & Arthur Jr., W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184–190.
- Janz, T., Hellervik, L. & Gilmore, D. C. (1986). *Behavior Description Interview*. Newton, MA: Allyn & Bacon.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal perception*. New York: Freeman & Company.
- Jones, E. E. & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. M. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self, Vol. 1* (pp. 231–262). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Jones, E. E., Jones, R. G. & Gergen, K. J. (1963). Some conditions affecting the evaluation of

- a conformist. *Journal of Personality*, 31, 270-288.
- Kacmar, K. M. & Carlson, D. S. (1999). Effectiveness of impression management tactics across human resource situations. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 1293-1315.
- Kacmar, K. M., Delery, J. E. & Ferris, G. R. (1992). Differential effectiveness of applicant impression management tactics on employment interview decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1250-1272.
- Kanning, U. P. (2000). *Selbstwertmanagement. Die Psychologie des selbstwertdienlichen Verhaltens*. Göttingen: Hogrefe.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kenny, D. A. (2006). *Mediation*. <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm> [12. Juni 2007].
- Khazanovich, G. & Schlenker, B. R. (2000). Psychological involvement in parenthood among Ukrainians. *The Journal of Social Psychology*, 140, 188–195.
- Kieser, A. (1998). Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren. *Industrielle Beziehungen*, 5, 45-75.
- Knouse, S. B. (1989). The role of attribution theory in personnel employment selection: A review of the recent literature. *The Journal of General Psychology*, 116, 183-196.
- Koch, S., Kaschube, J. & Fisch, R. (Hrsg.). (2003). *Eigenverantwortung für Organisationen* (S. 271-281). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R. & Franke, M. (2002). Applicant Impression Management: Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity. *Journal of Management*, 28, 27-46.
- Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D. & Campion, M. A. (1980). The situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 65, 422-427.
- Laurenceau, J.-P., Feldman Barrett, L. & Pietromonaco, P. R. (1998). Intimacy as an interpersonal process: The importance of self-disclosure, partner disclosure, and perceived partner responsiveness in interpersonal exchanges. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1238–1251.
- Leary, M. R. (1986). The impact of interactional impediments on social anxiety and self-presentation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 122-135.
- Leary, M. R. (1996). *Self-presentation: Impression-management and interpersonal behavior*. Boulder, CO: Westview.
- Leary, M. R. & Kowalski, R. M. (1990). Impression Management: A literature review and two-

- component model. *Psychological Bulletin*, 107, 34–47.
- Lee, S.-J., Quigley, B. M., Nesler, M. S., Corbett, A. M. & Tedeschi, J. T. (1999). Development of a self-presentation tactic scale. *Personality and Individual Differences*, 26, 701–722.
- Lemerise, E. A. & Dodge, K. A. (2000). The development of anger and hostile interactions. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 594–606). New York: Guilford Press.
- Liden, R. C. & Mitchell, T. R. (1988). Ingratiation behaviors in organizational settings. *Academy of Management Review*, 13, 572–587.
- Lykken, D. T. (1968). Statistical significance in psychological research. *Psychological Bulletin*, 70, 151–159.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G. & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test the significance of the mediated effect. *Psychological Methods*, 7, 83–104.
- Martinko, M. J. (Ed.). (2004). *Attribution theory in the organizational sciences: Theoretical and empirical contributions*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Martinko, M. J., Douglas, S. C. & Harvey, P. (2006). Attribution theory in industrial and organizational psychology: A review. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 21 (pp. 127–187). Chichester, UK: Wiley.
- Maschler, J. (2006). *Interaktion im Beruf: Ein Beitrag zur konvergenten und kriterienbezogenen Validierung des Political Skill Inventory (PSI)*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Bonn.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., Hunter, J. E., Maurer, S. D. & Russel, J. (1994). The validity of employment interviews: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599–602.
- McFarland, C. & Ross, M. (1982). Impact on causal attributions on affective reactions to success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 937–946.
- McFarland, L. A., Ryan, A. M. & Kriska, S. D. (2002). Field study investigation of applicant use of influence tactics in a selection interview. *Journal of Psychology*, 136, 383–398.
- McGraw, K. M. (1991). Managing blame: An experimental test of the effects of political accounts. *American Political Science Review*, 85, 1133–1157.
- McLaughlin, M. L., Cody, M. J. & O’Hair, H. D. (1983). The management of failure events: Some contextual determinants of accounting behavior. *Human Communication*

- Research*, 9, 208-224.
- McLaughlin, M. L., Cody, M. J. & Rosenstein, N. E. (1983). Account sequences in conversations between strangers. *Communication Monographs*, 50, 102-125.
- Metalsky, G. L., Abramson, L. Y., Seligman, M. E., Semmel, A. & Peterson, C. (1982). Attributional styles and life events in the classroom: Vulnerability and invulnerability to depressive mood reactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 612-617.
- Meyer, W.-U. & Försterling, D. (1993). Die Attributionstheorie. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie. Bd. I: Kognitive Theorien* (S. 175-214). Bern: Huber.
- Mezulis, A. H., Abramson, L. Y., Hyde, J. S. & Hankin, B. L. (2004). Is there a universal positivity bias in attributions? A meta-analytic review of individual, developmental, and cultural differences in the self-serving attributional bias. *Psychological Bulletin*, 130, 711-747.
- Mikulincer, M. & Marshand, O. (1991). An excuse perspective of the learned helplessness paradigm: The self-protective role of causal attribution. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 10, 134-151.
- Miller, D. T. & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82, 213-225.
- Mills, C. W. (1940). Situation identities and vocabularies of motive. *American Sociological Review*, 5, 904-915.
- Muller, D., Judd, C. M. & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 852-863.
- Müller, G. F. (2005). Führung durch Selbstführung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 36, 325-334.
- Mummendey, H. (1995). *Psychologie der Selbstdarstellung* (2., überarb. und erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Mummendey, H. (2002). Selbstdarstellungstheorie. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie. Band III: Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien* (2. Aufl.; S. 212-233). Bern: Huber.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2006a). Mikropolitik: Stand der Forschung und Reflexion. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 188-201.
- Neuberger, O. (2006b). *Mikropolitik und Moral in Organisationen: Herausforderung der*

- Ordnung* (2. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nichols, L. (1990). Reconceptualizing social accounts: an agenda for theory building and empirical research. *Current Perspectives in Social Theory*, 10, 113-144.
- Ohbuchi, K. & Sato, K. (1993). Children's reaction to mitigating accounts: Apologies, excuses, and intentionality of harm. *Journal of Social Psychology*, 134, 5-17.
- O'Keefe, B. J. & Delia, J. G. (1982). Impression formation and message production. In M. E. Roloff (Ed.). *Social cognition and communication* (pp. 33-72). Beverly Hills: Sage.
- Orbuch, T. L. (1997). People's accounts count: The sociology of accounts. *Annual Review of Sociology*, 23, 455-478.
- Orbuch, T. L., Harvey, J. H., Russell, S. M. & Sorenson, K. (1992). Account-making through accounts: three studies. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 79-94.
- Ouchi, W. G. & Maguire, M. A. (1975). Organizational control: Two functions. *Administrative Science Quarterly*, 20, 559-569.
- Peterson, C., Luborsky, L. & Seligman, M. E. (1983). Attributions and depressive mood shifts: A case study using the symptom-context method. *Journal of Abnormal Psychology*, 92, 96-103.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In L. L. Cummings & B. M. Staw (eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 3 (pp. 1-52). Greenwich, CT: JAI Press.
- Piaget, J. (1954). *Das moralische Urteil beim Kinde*. Zürich: Rascher.
- Pinchot, G. (1988). *Intrapreneuring: Mitarbeiter als Unternehmer*. Wiesbaden: Gabler.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Pontari, B. A., Schlenker, B. R. & Christopher, A. N. (2002). Excuses and character Identifying the problematic aspects of excuses. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 21, 497-516.
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P. & Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trend over time. *Personnel Psychology*, 55, 1-81.
- Pradez de Faria, J. R. & Yoder, C. Y. (1997). The effects of interviewers' attributional reasoning style on hiring decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1195-1208.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect

- effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717–731.
- Püttjer, C. & Schnierda, U. (2006a). *Das überzeugende Bewerbungsgespräch für Hochschulabsolventen: Die optimale Vorbereitung* (6. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Püttjer, C. & Schnierda, U. (2006b). *Trainingsmappe Vorstellungsbespräch*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Raven, B. H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 217-244.
- Rhodewalt, F. (1998). Self-presentation and the phenomenal self: The 'carryover effect' revisited. In J. M. Darley & J. Cooper (Eds.), *Attribution and social interaction: The legacy of Edward E. Jones* (pp. 373–421). New York: Academic Press.
- Riordan, C. A., Marlin, N. A. & Kellog, R. T. (1983). The effectiveness of accounts following transgression. *Social Psychology Quarterly*, 46, 213-219.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A. & Riordan, C. A. (1995). *Impression management in organizations: Theory, measurement, practice*. London: Routledge.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A. & Riordan, C. A. (2002). *Impression management: Building and enhancing reputations at work*. London: Thomson.
- Rosenstiel, L. v. (2004). Arbeits- und Organisationspsychologie – Wo bleibt der Anwendungsbezug? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48, 87-94.
- Ross, A. (1975). *On guilt, responsibility, and punishment*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 10* (pp. 173-220). New York: Academic Press.
- Ross, L., Bierbrauer, G. & Polly, S. (1974). Attribution of educational outcomes by professional and non-professional instructors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 609–618.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency. The principal's problem. *American Economic Review*, 63, 134-139.
- Rothwell, N. & Williams, J. M. (1983). Attributional style and life events. *British Journal of Clinical Psychology*, 22, 139-140.
- Sanna, L. J. & Mark, M. M. (1995). Self-handicapping, expected evaluation, and performance: Accentuating the positive and attenuating the negative. *Organizational*

- Behavior and Human Decision Processes*, 64, 84-102.
- Sawyer, J. (1966). Measurement and prediction, clinical and statistical. *Psychological Bulletin*, 66, 178–200.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Schlenker, B. R. (Ed.). (1985). *The self and social life*. New York: McGraw-Hill.
- Schlenker, B. R. (2003). Self-presentation. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 492–518). New York: Guilford.
- Schlenker, B. R., Britt, T. W. & Pennington, J. (1996). Impression regulation and management: Highlights of a theory of self-identification. In R. M. Sorrentino, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of motivation and cognition, Vol. 3: The interpersonal context* (pp. 118–147). New York: Guilford Press.
- Schlenker, B. R., Britt, T. W., Pennington, J., Murphy, R. & Doherty, K. (1994). The triangle model of responsibility. *Psychological Review*, 101, 632-652.
- Schlenker, B. R. & Darby, B. W. (1981). The use of apologies in social predicaments. *Social Psychology Quarterly*, 44, 271–278.
- Schlenker, B. R., Pontari, B. A. & Christopher, A. N. (2001). Excuses and character: Personal and social implications of excuses. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 15-32.
- Schlenker, B. R. & Pontari, B. A. (2000). The strategic control of information: Impression management and self-presentation in daily life. In A. Tesser, R. Felson & J. Suls (Eds.), *Perspectives on self and identity* (pp. 199–232). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Schlenker, B. R. & Weigold, M. F. (1992). Interpersonal processes involving impression regulation and management. *Annual Review of Psychology*, 43, 133–168.
- 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. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schönbach, P. (1980). A category system for account phases. *European Journal of Social Psychology*, 10, 195–200.
- Schönbach, P. (1990). *Account episodes: The management or escalation of conflict*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schönbach, P. & Kleibaumhüter, P. (1990). Severity of reproach and defensiveness of accounts. In M. J. Cody & M. L. McLaughlin (Eds.), *The psychology of tactical*

- communication* (pp. 229–243). Clevedon: Multilingual Matters.
- Schuler, H. (2002). *Das Einstellungsinterview*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. (2006). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In H. Schuler (Ed.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.; S. 45–68). Göttingen: Hogrefe.
- Schütz, A. (2003). *Psychologie des Selbstwertgefühls. Von Selbstakzeptanz bis Arroganz* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Scott, M. B. & Lyman, S. M. (1968). Accounts. *American Sociological Review*, 5, 46–62.
- Seligman, M. E. & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 832-838.
- Semin, G. & Manstead, A. S. (1983). *The accountability of conduct: A social psychological analysis*. London: Academic Press.
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism*. New York: Norton Books.
- Sennett, R. (2002). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin Verlag.
- Shaver, K. G. (1985). *The attribution of blame: Causality, responsibility, and blameworthiness*. Springer series in social psychology. New York: Springer.
- Shaw, J. C., Wild, E. & Colquitt, J. A. (2003). To justify or to excuse?: A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 444–458.
- Shaw, M. E. & Sulzer, J. L. (1964). An empirical test of Heider's levels in attribution of responsibility. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69, 39–46.
- Shrout, P. E. & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422–445.
- Silvester, J. (1997). Spoken attributions and candidate success in graduate recruitment interviews. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 61-73.
- Silvester, J., Anderson-Gough, F. M., Anderson, N. R. & Mohamed, A. R. (2002). Locus of control, attributions and impression management in the selection interview. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 59-76.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organizations* (3d ed.). New York: Free Press.
- Snyder, C. R. & Higgins, R. L. (1988). Excuses: Their effective role in the negotiation of reality. *Psychological Bulletin*, 104, 23-35.

- Snyder, C. R. & Higgins, R. L. (1990). Reality negotiation and excuse making: President Reagan's 4 March 1987 Iran arms scandal speech and other literature. In M. J. Cody & M. L. McLaughlin (Eds.), *The psychology of tactical communication* (pp. 207-228). Clevedon: Multilingual Matters.
- Snyder, C. R., Higgins, R. L. & Stucky, R. J. (1983). *Excuses: Masquerades in search of grace*. Chichester, UK: Wiley.
- Snyder, C. R., Lassegard, M. & Ford, C. E. (1986). Distancing after group success and failure: Basking in reflected glory and cutting off reflected failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 382-388.
- Solga, M. & Blickle, G. (2004). Eigenverantwortung und Mikropolitik: Eigenmächtiges Handeln in Organisationen. In B. S. Wiese (Hrsg.), *Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt* (S. 223-245). Frankfurt a. M.: Campus.
- Solga, M. & Elicker, K. (2005, 20. Sept). *Entschuldungskommunikation in Einstellungsinterviews*. Beitrag zur 4. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie in der DGPs, Universität Bonn, 19-21. Sept. 2005.
- Stevens, C. K. & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, 587-606.
- Stokes, R. & Hewitt, J. P. (1976). Aligning actions. *American Sociological Review*, 41, 838-849.
- Stratton, P., Munton, A. G., Hanks, H. G., Heard, D. H. & Davidson, C. (1988). *Leeds Attributional Coding System (LACS) - manual*. Leeds: LFRTC.
- Struthers, C. W., Colwill, N. L. & Perry, R. P. (1992). An attributional analysis of decision making in the personnel selection interview. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 801-818.
- Sykes, G. & Matza, D. (1957). Techniques of neutralization: A theory of delinquency. *American Sociological Review*, 22, 664-670.
- Taylor, S. E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis. *Psychological Bulletin*, 110, 67-85.
- Taylor, S. E. & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103, 193-210.
- Taylor, S. E. & Brown, J. D. (1994). Positive illusions and well-being revisited: Separating fact from fiction. *Psychological Bulletin*, 116, 21-27.

- Tedeschi, J. T. (Ed.). (1981). *Impression management theory and social psychological research*. New York: Academic Press.
- Tedeschi, J. T. & Melburg, V. (1984). Impression management and the influence in the organization. *Research in the Sociology of Organization*, 3, 31–58.
- Tedeschi, J. T. & Riess, M. (1981a). Identities, the phenomenal self, and laboratory research. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychological research* (pp. 3–22). New York: Academic Press.
- Tedeschi, J. T. & Riess, M. (1981b). Verbal strategies in impression management. In C. Antaki (Ed.), *The psychology of ordinary explanations of social behaviour* (pp. 271–309). London: Academic Press.
- Tennen, H. & Affleck, G. (1990). Blaming others for threatening events. *Psychological Bulletin*, 108, 209–232.
- Tetlock, P. E. (1980). Explaining teacher explanations of pupil performance: A self-presentation interpretation. *Social Psychology Quarterly*, 43, 283–290.
- Tetlock, P. E. (1992). The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25 (pp. 331–377). New York: Academic Press.
- Tice, D. M. & Baumeister, R. F. (1990). Self-esteem, self-handicapping, and self-presentation: The strategy of inadequate practice. *Journal of Personality*, 58, 443–464.
- Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 285–342.
- van der Zee, K. I., Bakker, A. B. & Bakker, P. (2002). Why are structured interviews so rarely used in personnel selection? *Journal of Applied Psychology*, 87, 176–184.
- Vinokur, A. D., Schul, Y., Vuori, J. & Price, R. H. (2000). Two years after a job loss: Long-term impact of the JOBS program on reemployment and mental health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 32–47.
- Voss, G. G. (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels von Arbeit. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31, 473–487.
- Wallis, R. & Kleinke, C. L. (1995). Acceptance of external versus internal excuses by an externally or internally oriented audience. *Basic and Applied Social Psychology*, 17, 411–420.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion.

- Psychological Review*, 92, 548-573.
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer.
- Weiner, B. (1992). Excuses in everyday interaction. In M. L. McLaughlin, M. J. Cody & S. J. Read (Eds.), *Explaining one's self to others: Reason-giving in a social context* (pp. 131-146). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Weiner, B. (1993). On sin versus sickness: A theory of perceived responsibility and social motivation. *American Psychologist*, 48, 957-965.
- Weiner, B. (1995). *Judgments of responsibility: A foundation for a theory of social conduct*. New York: Guilford.
- Weiner, B., Amirkhan, J., Folkes, V. S. & Verette, J. A. (1987). An attributional analysis of excuses giving: Studies of a naive theory of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 316-324.
- Weiner, B., Figueroa-Muñoz, A. & Kakihara, C. (1991). The goals of excuses and communication strategies related to causal perceptions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 4-13.
- Weiss, R. S. (1975). *Martial separation*. New York: Basic Books.
- Weuster, A. (1994). *Personalauswahl und Personalbeurteilung mit Arbeitszeugnissen*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Wiesner, W. H. & Cronshaw, S. F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 275-290.
- Wilson, J. Q. (1995). *On character*. Washington, D.C.: AEI Press.
- Wood, R. E. & Mitchell, T. R. (1981). Manager behavior in a social context: The impact of impression management on attributions and disciplinary actions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 356-378.
- Wunderer, R. (Hrsg.). (1999). *Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen – Förderinstrumente – Praxisbeispiele*. Neuwied: Luchterhand.
- Zuckerman, M. (1979). Attribution of success and failure revisited, or: The motivational bias is alive and well in attribution theory. *Journal of Personality*, 47, 245-287.

8. ANHANG

8.1. Studien A und B

8.1.1. Materialien: Informationen zur Zielposition



RHEINISCHE FRIEDRICH-WILHELMS-UNIVERSITÄT

Informationen zur Zielposition – Ausschreibungstext: Marketing-Trainee

Am Standort München bieten wir ab dem 1. Juli 2006 eine Einstiegsposition als Marketing-Trainee (m/w).

Ihr Aufgabenbereich

Während Ihrer 18-monatigen Trainee-Zeit erhalten Sie umfassende Einblicke in den gesamten Bereich Marketing des Fernsehsenders ... und wirken aktiv im Produkt- und Brandmanagement mit.

Sie unterstützen die Geschäftsführung des Bereichs Marketing bei der täglichen Arbeit und entlasten diese durch die eigenständige Übernahme und Bearbeitung von Projekten.

Darüber hinaus hospitieren Sie in den verschiedenen Abteilungen, mit denen der Bereich Marketing eng zusammenarbeitet. So lernen sie die gesamte Unternehmensgruppe kennen. Wichtige Stationen sind dabei u.a. Produktion, Multimedia, Programm-PR, Vertrieb und Marktforschung.

Ihr Profil

- Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing
- alternativ BAW-Studium mit Schwerpunkt Kommunikationswirtschaft
- erste praktische Erfahrungen im Produktmanagement (Werbeagentur oder Medienbranche)
- hohe Affinität zu Medien
- sicheres Auftreten und Kommunikationsstärke
- Engagement, Eigeninitiative und Belastbarkeit
- Spaß an Teamarbeit
- gute Englischkenntnisse
- gute Kenntnisse der Standard-Officesoftware, insbes. von MS-Powerpoint und MS-Excel

Ihre Bewerbung

Wenn Sie darüber hinaus flexibel und belastbar sind und eine abwechslungsreiche Tätigkeit in einem innovativen teamorientierten Unternehmensumfeld suchen, dann senden Sie bitte Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen an: ...

Bitte lesen Sie jetzt einige Unterlagen aus der Bewerbungsmappe von Thomas Rohde.

8.1.2. Materialien: Lebenslauf des Bewerbers

THOMAS ROHDE

geboren am 12. Mai 1979 in Köln

Heerstraße 23
53111 Bonn
0228. 4436725
thomasrohde@web.de



SCHULAUSSBILDUNG

1985 – 1989 Grundschule am Burgweg, St. Augustin
1989 – 1998 Konrad-Adenauer-Gymnasium, Bonn (Note 2,1)

ZIVILDIENTST

1998 – 1999 Altenpflegeheim Am Rosenthal, Bonn

STUDIUM

Diplomstudiengang Betriebswirtschaftslehre, Universität zu Köln
WS 1999/00 – WS 2002/03 Grundstudium (Vordiplom Note 2,7)
SS 2003 – WS 2005/06 Hauptstudium (Diplom Note 2,5)
Schwerpunktfach: Marktforschung und Marketing
Diplomarbeit: Einsatz von Simulationsverfahren im Marketing

PRAKTIKA

Aug. 2001 – Sept. 2001 Schwarzpharma Deutschland GmbH, Mohnheim a. R., sechswöchiges Praktikum im Bereich Vertrieb Schmerzpräparate
Mrz. 2003 – Mai 2003 T-Corn, Bonn, dreimonatiges Praktikum im Bereich Produktmanagement
Sept. 2003 – Nov. 2003 Westdeutscher Rundfunk (WDR), Köln, dreimonatiges Praktikum im Bereich WDR Fernsehen / Marketing

WEITERE TÄTIGKEITEN

Jan. 2002 – Dez. 2002 Mitarbeit, CCC PR & Messemarketing
seit Nov. 2003 Studentische Hilfskraft, Westdeutscher Rundfunk (WDR) in Köln

QUALIFIKATIONEN

Fremdsprachen Englisch: sehr gut; sechswöchiger Sprachkurs am Alpha College, Dublin / Irland
Französisch u. Italienisch: Grundkenntnisse
Software Sämtliche Microsoft-Office-Programme
HTML-Programmierung; Kurs in HTML, ZEDAT Köln, Okt. 2005
Präsentation u. Moderation Trainingsseminare Moderation (März 2004) und Präsentation (April 2004), Institut für Qualifizierung (IQU) Bonn

8.1.3. Materialien: Diplomzeugnis des Bewerbers

<p style="text-align: center;">Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität zu Köln</p> <p style="text-align: center;">DIPLOM</p> <p style="text-align: center;">der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln</p> <p style="text-align: center;">Herrn Thomas Rohde geboren am 12.05.1979 in Köln</p> <p style="text-align: center;">wird aufgrund der bestandenen Diplomprüfung im Studiengang Betriebswirtschaftslehre der akademische Grad</p> <p style="text-align: center;">Diplom-Kaufmann (Dipl.-Kfm.)</p> <p style="text-align: center;">verliehen</p> <p style="text-align: center;">Köln, am 03.02.2006</p> <p>Der Dekan</p> <p style="text-align: center;">Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses</p> <p style="text-align: center;">  Univ.-Prof. Dr. J. Meyer </p> <p style="text-align: center;">  Univ.-Prof. Dr. K. Volkert </p>	<p style="text-align: center;">Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität zu Köln</p> <p style="text-align: center;">Gemeinsamer Prüfungsausschuss</p> <p style="text-align: center;">Prüfungszeugnis</p> <p style="text-align: center;">Herr Thomas Rohde</p> <p>geboren am 12.05.1979, hat heute die letzte Prüfungsleistung im Studiengang Betriebswirtschaftslehre erbracht und die Diplomprüfung mit den nachstehenden Noten abgeschlossen:</p> <table border="0"> <tbody> <tr> <td>Allgemeine Betriebswirtschaftslehre</td> <td style="text-align: right;">gut (2,3)</td> </tr> <tr> <td>Allgemeine Volkswirtschaftslehre</td> <td style="text-align: right;">befriedigend (2,7)</td> </tr> <tr> <td>Planung und Logistik</td> <td style="text-align: right;">ausreichend (3,7)</td> </tr> <tr> <td>Marktforschung und Marketing</td> <td style="text-align: right;">gut (1,7)</td> </tr> <tr> <td>Statistik</td> <td style="text-align: right;">gut (2,3)</td> </tr> <tr> <td>Diplomarbeit</td> <td style="text-align: right;">gut (1,7)</td> </tr> </tbody> </table> <p>Thema der Diplomarbeit, angefertigt bei Univ.-Professor Dr. K. Mancke im Fach Marktforschung und Marketing: Einsatz von Simulationsverfahren im Marketing</p> <p style="text-align: right;">Gesamtnote der Diplomprüfung: gut (2,4)</p> <p>Köln, am 03.02.2006</p> <p style="text-align: center;">  </p> <p style="text-align: center;">Der Vorsitzende</p> <p style="text-align: center;">  Univ.-Prof. Dr. K. Volkert </p> <p><small>Das Prüfungsverfahren wurde nach der Diplomprüfungsordnung vom 04. März 1996 abgeschlossen. Noten: 1= gut (1), 2= gut (2), 3= befriedigend (3), 4= ausreichend (4), nicht ausreichend (5); die Gesamtnote lautet (mit Auszeichnung), wenn alle Fachnoten und die Note der Diplomarbeit (1) bis gut sind.</small></p>	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre	gut (2,3)	Allgemeine Volkswirtschaftslehre	befriedigend (2,7)	Planung und Logistik	ausreichend (3,7)	Marktforschung und Marketing	gut (1,7)	Statistik	gut (2,3)	Diplomarbeit	gut (1,7)
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre	gut (2,3)												
Allgemeine Volkswirtschaftslehre	befriedigend (2,7)												
Planung und Logistik	ausreichend (3,7)												
Marktforschung und Marketing	gut (1,7)												
Statistik	gut (2,3)												
Diplomarbeit	gut (1,7)												

8.1.4. Materialien: Interviewtranskript, Auszug



RHEINISCHE FRIEDRICH-WILHELMS-UNIVERSITÄT

Das Personalauswahlgespräch

Bitte lesen Sie jetzt einige Passagen aus dem Einstellungsinterview mit Thomas Rohde.



...

Einleitung

Interviewer: Erzählen Sie doch zunächst einfach mal etwas von sich!

Bewerber: Gern. Ich bin gerade mit dem BWL-Studium fertig geworden. Mein Schwerpunkt im Hauptstudium war das Fach Marktforschung und Marketing. Ich habe zwei Praktika in diesem Bereich absolviert. Das erste bei der T-Com in Bonn, das zweite beim Westdeutschen Rundfunk. Beide für jeweils drei Monate. Bei der T-Com habe ich bei Markt- und Zielgruppenanalysen mitgewirkt. Beim WDR war ich in einem Projekt zur Erstellung von Vermarktungskonzepten für eine Wissenschaftssendung dabei. Das hat mir besonders viel Spaß gemacht. Ich bin dann auch beim WDR geblieben, als studentische Hilfskraft. Das mache ich bis heute. Ich habe auch lange für eine PR-Agentur gearbeitet, die Messemarketing macht. Sie sehen also, dass ich auf Marketingthemen spezialisiert bin. Natürlich ging es auch in meiner Diplomarbeit um ein Marketingproblem.

...

Studienort

Interviewer: Sie haben sich für ein Studium in Köln entschieden. Wieso?

Bewerber: Die wirtschaftswissenschaftliche Fakultät hat einen sehr guten Ruf. Ist die größte in Deutschland. Die Wahlmöglichkeiten sind deshalb sehr vielfältig. Es gibt zahlreiche Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen, gute Praktikumsangebote. War auch praktisch, von Bonn nach Köln pendeln zu können – ich komme ja aus Bonn. Später habe ich mich dann sehr für Medien und Medienmarketing interessiert. Da ist Köln natürlich ein toller Standort.

...


8.1.5. Skalenkonstruktion: Repräsentativitätsratings

<i>Integrität</i>	<i>R_{abs}</i>	<i>R_{rel}</i>	<i>Gutwilligkeit</i>	<i>R_{abs}</i>	<i>R_{rel}</i>	<i>Effektivität</i>	<i>R_{abs}</i>	<i>R_{rel}</i>
<i>unehrlich</i>	72	.90	entgegenkommend	74	.93	<i>zielstrebig</i>	76	.95
<i>anständig</i>	70	.88	<i>egoistisch</i>	71	.89	<i>leistungsfähig</i>	71	.89
<i>korrekt</i>	70	.88	<i>rücksichtsvoll</i>	71	.89	<i>effektiv</i>	70	.88
rechtschaffen	70	.88	harmonisch	71	.89	durchsetzungsstark	68	.85
unbestechlich	68	.86	<i>hilfsbereit</i>	71	.89	<i>unbeständig</i>	67	.84
<i>unaufrichtig</i>	67	.84	<i>unkooperativ</i>	71	.89	<i>selbstdiszipliniert</i>	67	.84
unredlich	64	.80	<i>unsensibel</i>	71	.89	strebsam	66	.83
unseriös	64	.80	mitfühlend	70	.88	beharrlich	64	.80
<i>plichtbewusst</i>	64	.80	empathisch	67	.84	ehrgeizig	64	.80
<i>unzuverlässig</i>	64	.80	freundschaftlich	66	.83	<i>antriebslos</i>	64	.80
sauber	52	.65	gutmütig	66	.83	ambitioniert	61	.76
gerade	34	.43	intolerant	66	.83	emsig	60	.75
			<i>freundlich</i>	65	.81	fleißig	59	.74
			tolerant	62	.78	nachgiebig	58	.73
			taktlos	60	.76	sprunghaft	58	.73
			reizbar	58	.73	kraftlos	54	.66
			unhöflich	56	.70	kompetent	49	.61
						schwach	47	.59
						souverän	45	.56
						stark	43	.54
						intelligent	41	.51

Anmerkungen. Werte basieren auf den Ratings von 10 psychologischen Experten (1 = minimal repräsentativ, 8 = maximal repräsentativ); R_{abs} = Summe der Repräsentativitätsratings über alle Rater, R_{rel} = Summe der Repräsentativitätsratings / maximal möglicher Summenwert (80); kursivierte Adjektive wurden ausgewählt, um die entsprechenden Skalen zu bilden.

8.1.6. Fragebogen

Fragebogen, Block A: ereignisbezogene Items



universitätbonn****

RHEINISCHE FRIEDRICH-WILHELMS-UNIVERSITÄT

Der Bewerber hat in einem seiner Prüfungsfächer lediglich ein Ausreichend erzielt. Für dieses Ereignis hat er eine bestimmte Erklärung gegeben.

Wie denken Sie über das Ereignis und die entsprechende Erklärung?


Bitte geben Sie das Ausmaß Ihrer Zustimmung oder Ablehnung zu diesen Aussagen an, indem Sie ein entsprechendes Kästchen markieren.

Hier und da mag es schwer fallen, ein Urteil zu fällen. Bitte versuchen Sie es trotzdem. Entscheiden Sie spontan - ohne allzu langes Nachdenken.

	trifft ganz und gar nicht zu						trifft voll und ganz zu
Der Bewerber ist für das fragliche Ereignis verantwortlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Bewerber hätte das fragliche Ereignis steuern oder beeinflussen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Bewerber hätte wissen können, welche Anforderungen es zu erfüllen galt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Bewerber wäre verpflichtet gewesen, den Anforderungen zu entsprechen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Fragebogen, Block B: *persönlichkeitsbezogene* Items



universitätbonn****

RHEINISCHE FRIEDRICH-WILHELMS-UNIVERSITÄT


Wenn ich von meinem ersten Eindruck ausgehe, so scheint der Bewerber eine Person zu sein, die ...

Bitte geben Sie das Ausmaß Ihrer Zustimmung oder Ablehnung zu diesen Aussagen an, indem Sie ein entsprechendes Kästchen markieren.

Hier und da mag es schwer fallen, ein Urteil zu fällen. Bitte versuchen Sie es trotzdem. Entscheiden Sie spontan - ohne allzu langes Nachdenken.

	trifft ganz und gar nicht zu					trifft voll und ganz zu
unaufrichtig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
freundlich ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
antriebslos ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
egoistisch ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unkooperativ ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
leistungsfähig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unbeständig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pflichtbewusst ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
selbstdiszipliniert ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
anständig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unsensibel ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
korrekt ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
effektiv ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zielstrebig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unzuverlässig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unehrlich ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hilfsbereit ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rücksichtsvoll ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fragebogen, Block C: *eignungsbezogene* Items



universität**bonn**

RHEINISCHE FRIEDRICH-WILHELMS-UNIVERSITÄT

Bezüglich des Bewerbers ist mein erster Eindruck insgesamt folgender:


Bitte geben Sie das Ausmaß Ihrer Zustimmung oder Ablehnung zu diesen Aussagen an, indem Sie ein entsprechendes Kästchen markieren.

Hier und da mag es schwer fallen, ein Urteil zu fällen. Bitte versuchen Sie es trotzdem. Entscheiden Sie spontan - ohne allzu langes Nachdenken.

		trifft ganz und gar nicht zu					trifft voll und ganz zu
Von dem Bewerber lassen sich zukünftig gute Leistungen erwarten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde die Einstellung des Bewerbers empfehlen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich halte die Person für einen geeigneten Bewerber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.2. Studie C

8.2.1. Bewerber-Fragebogen



RHEINISCHE FRIEDRICH-WILHELME-UNIVERSITÄT

54%

SZENARIO: Schlechte Prüfungsnote

Stellen Sie sich vor:


Der Interviewer kommt im Laufe eines Vorstellungsgesprächs auf das folgende Ereignis zu sprechen, das er Ihren Bewerbungsunterlagen entnommen hat:

Sie haben eine schlechte Prüfungsnote im Abschlusszeugnis.

Ursache hierfür war, dass Sie zu spät angefangen haben, sich für die Prüfung vorzubereiten, obwohl Sie vorher Zeit zum Lernen gehabt hätten.
(Diese Tatsache ist dem Interviewer nicht bekannt.)

Im Folgenden erhalten Sie nacheinander drei alternative Erklärungen, auf die Sie zurückgreifen könnten. Bewerten Sie die unterschiedlichen Aussagen bitte unabhängig voneinander.

»»»



RHEINISCHE FRIEDRICH-WILHELME-UNIVERSITÄT

65%


Szenario: Schlechte Prüfungsnote

Ich muss gestehen, dass ich mich damals bei der Vorbereitung nicht so ins Zeug gelegt habe, wie ich es hätte tun sollen.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ich diese Antwort geben würde, ist ...

niedrig hoch

»»»


universität**bonn**
RHEINISCHE FRIEDRICH-WILHELMS-UNIVERSITÄT

60%


Szenario: Schlechte Prüfungsnote

Die Prüfungsfragen werden aus einem Karteikasten gezogen. Ich hatte damals einfach Pech und habe sehr schwierige Fragen bekommen.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ich diese Antwort geben würde, ist ...

niedrig hoch

»»»


universität**bonn**
RHEINISCHE FRIEDRICH-WILHELMS-UNIVERSITÄT

71%

Szenario: Schlechte Prüfungsnote


Ich habe mir damals die Prüfungsvorbereitungen mit einem Kommilitonen geteilt, der nicht sehr zuverlässig war.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ich diese Antwort geben würde, ist ...

niedrig hoch

»»»

8.2.2. Interviewer-Fragebogen



universitätbonn****

RHEINISCHE FRIEDRICH-WILHELMS-UNIVERSITÄT

49%


SZENARIO: Schlechte Prüfungsnote

Als Interviewer kommen Sie im Laufe eines Vorstellungsgesprächs auf das folgende Ereignis zu sprechen, das Sie den Bewerbungsunterlagen des Kandidaten entnommen haben:

Der Kandidat hat eine schlechte Prüfungsnote im Abschlusszeugnis.

Im Folgenden erhalten Sie nacheinander drei alternative Erklärungen des Kandidaten. Bewerten Sie die unterschiedlichen Aussagen bitte unabhängig voneinander.

»»»



universitätbonn****

RHEINISCHE FRIEDRICH-WILHELMS-UNIVERSITÄT

51%


Szenario: Schlechte Prüfungsnote

Ich muss gestehen, dass ich mich damals bei der Vorbereitung nicht so ins Zeug gelegt habe, wie ich es hätte tun sollen.

Diese Bewerberantwort beeinflusst mich ...

eher negativ eher positiv

»»»


universität**bonn**
RHEINISCHE FRIEDRICH-WILHELMS-UNIVERSITÄT

54%


Szenario: Schlechte Prüfungsnote

Die Prüfungsfragen werden aus einem Karteikasten gezogen. Ich hatte damals einfach Pech und habe sehr schwierige Fragen bekommen.

Diese Bewerberantwort beeinflusst mich ...

eher negativ eher positiv

>>>


universität**bonn**
RHEINISCHE FRIEDRICH-WILHELMS-UNIVERSITÄT

57%

Szenario: Schlechte Prüfungsnote

Ich habe mir damals die Prüfungsvorbereitungen mit einem Kommilitonen geteilt, der nicht sehr zuverlässig war.

Diese Bewerberantwort beeinflusst mich ...

eher negativ eher positiv

>>>