

# Impression Management-Modesty und Karriereentwicklung

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

vorgelegt von

**Corinna Diekmann**

aus

**Bonn**

Bonn 2015

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

**Zusammensetzung der Prüfungskommission:**

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

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

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

PD Dr. Bernd Schlöder, Institut für Psychologie  
*(weiteres prüfungsberechtigtes Mitglied)*

Tag der mündlichen Prüfung: 11. Dezember 2014

## Zusammenfassung

Die gelungene Selbstdarstellung von Personen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in beruflichen Beurteilungskontexten und somit von großer Bedeutung für die individuelle Karriereentwicklung. Eine vielversprechende, aber bisher noch wenig untersuchte Form der intentionalen Selbstdarstellung ist die taktische Bescheidenheit (*IM-Modesty*), die im moderaten Herunterspielen eigener, den Zielpersonen bekannter Stärken und Erfolge besteht. Die vorliegende Arbeit beleuchtet mittels dreier Studien unter Berücksichtigung kontextueller Randbedingungen die Effekte der taktisch bescheidenen Selbstdarstellung von Nachwuchskräften zum einen im Auswahlinterview sowie zum anderen im täglichen Berufsleben auf jeweils drei zentrale karriererelevante Evaluationen der Nachwuchskräfte durch Interviewer bzw. Vorgesetzte: Die für die Nachwuchskraft empfundene Sympathie, die ihr zugeschriebene Kompetenz sowie die daraus folgenden beruflichen Erfolgskriterien eines Stellenangebots bzw. der Leistungsbeurteilung. Die experimentellen Studien 1 und 2 zeigten im Kontext des Auswahlinterviews an Stichproben von 214 bzw. 82 professionellen Interviewern, dass die von Nachwuchskräften als Bewerber angewandte *IM-Modesty* verglichen mit alternativen Selbstdarstellungsformen über verschiedene Randbedingungen hinweg mit positiven Interviewerevaluationen einschließlich einer höheren Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots verknüpft ist und insbesondere dann alternativen Selbstdarstellungsformen überlegen ist, wenn Bewerber im direkten Vergleich bewertet werden, Interviewer sich frei in ihren Urteilen fühlen und positive Vorinformationen über die Bewerber vorliegen. Die Feldstudie 3 zeigte im Kontext des täglichen Berufslebens an einer Stichprobe von 233 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Dyaden, dass auch die von Nachwuchskräften als Mitarbeiter angewandte *IM-Modesty* mit positiven Vorgesetztenevaluationen einschließlich einer besseren Leistungsbeurteilung einhergeht, sofern die Persönlichkeit der Nachwuchskräfte zur überzeugenden Umsetzung der taktisch bescheidenen Selbstdarstellung beiträgt. Die Ergebnisse der Studien unterstreichen die mehrdimensionalen positiven Effekte und das bedeutende karrierefördernde Potenzial der Taktik *IM-Modesty*. Die theoretischen und praktischen Implikationen der Befunde werden diskutiert, Stärken und Grenzen der Studien erörtert und offene Forschungsfragen skizziert.

### Schlagwörter:

Impression Management, Selbstdarstellung, Modesty, Bescheidenheit, Soziale Kognition, Sympathie, Kompetenz, Auswahlinterview, Leistungsbeurteilung, Berufliche Entwicklung, Accountability

## **Abstract**

A favorable self-presentation is a key success factor in organizational appraisal contexts and of great importance for a person's career advancement. A promising form of intentional self-presentation that has not yet received much research attention is impression management modesty (IM modesty), the moderate understatement of one's own strengths and successes toward well-informed targets. Based on three studies and accounting for contextual factors, this dissertation examines the effects of early-career employees' IM modesty both in the employment interview and in everyday working life on three career-relevant evaluations by interviewers and supervisors: Evaluations of employees' likeability, competence, and resulting career success criteria (job offer or performance appraisal, respectively). Two experimental studies ( $N = 214$  and  $N = 82$  professional interviewers) demonstrated that applicants' IM modesty in the employment interview resulted in more favorable interviewer evaluations than alternative self-presentation tactics especially when applicants were judged simultaneously, when interviewers perceived little accountability for their ratings, and when positive background information about applicants was available. Furthermore, a field study ( $N = 233$  employee-supervisor-dyads) revealed that employees' IM modesty in everyday working life was associated with favorable supervisor evaluations including higher performance appraisals if employees' personality allowed for an authentic use of IM modesty. The findings underline the multidimensional positive effects and the considerable career-enhancing potential of IM modesty. The implications for theory and practice, strengths and limitations, and avenues for future research are discussed.

### **Keywords:**

Impression management, self-presentation, modesty, social cognition, likeability, competence, employment interview, performance appraisal, career advancement, accountability

## Dank

Ich möchte mich von Herzen bei den Menschen bedanken, die mich in der Zeit meiner Promotion auf viele verschiedene Weisen unterstützt haben und mich weiterhin unterstützen.

Mein erster und ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater *Prof. Dr. Gerhard Blickle*, der mich vom Promovieren überzeugt hat und meine Entwicklung als junge Wissenschaftlerin durch zahlreiche wertvolle Ratschläge, Anregungen und seine umfassende Unterstützung enorm gefördert hat.

Herzlich danke ich auch *Prof. Dr. Walter Neubauer* für die Übernahme der Zweitbegutachtung dieser Arbeit, sowie *Prof. Dr. Rainer Banse* und *PD Dr. Bernd Schlöder* für ihre Übernahme der Funktionen in der Prüfungskommission.

Ich danke herzlich den Studierenden, die mich bei der Erhebung der Daten so tatkräftig unterstützt haben, sowie den vielen Studienteilnehmern, ohne deren Unterstützung diese Arbeit nicht vorläge.

*Roswitha Mombauer*, die für jedes kleinere und größere Problem sofort eine Lösung findet und dabei rheinische Fröhlichkeit ausstrahlt, schulde ich mindestens einen Jahresvorrat Hanuta und herzlichen Dank.

Meinen aktuellen und früheren Mitstreitern *Dr. Erik Dietl*, *Dr. Christian Ewen*, *Mareike Kholin*, *Dr. Tassilo Momm*, *Katharina Oerder*, *Nora Schütte* und *Andreas Wihler* danke ich herzlich für ihre Anregungen, hilfreichen Tipps und die schöne Zeit.

Von Herzen danke ich auch meinen Eltern, *Ruth* und *Helmut Diekmann*, und meinem Bruder, *Sebastian Diekmann*, für den bedingungslosen Rückhalt und ihr festes Zutrauen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>3</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>Dank</b> .....	<b>5</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>6</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>9</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>10</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>11</b>
<b>2. Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>16</b>
2.1. Impression Management .....	16
2.1.1. IM-Kategorisierungen .....	18
2.1.2. IM-Modesty .....	21
2.1.2.1 Empirische Befunde zur Effektivität .....	22
2.1.2.2 IM-Modesty versus Trait-Modesty .....	26
2.1.3. Ingratiation und Self-Promotion.....	30
2.1.3.1 Empirische Befunde zur Effektivität .....	32
2.1.3.2 Ambivalente Effekte.....	35
2.1.4. IM im Auswahlinterview .....	37
2.1.4.1 Motivationale Aspekte.....	39
2.1.4.2 Einfluss von IM.....	41
2.2. Zwei universale Urteilsdimensionen: Sympathie und Kompetenz .....	42
2.2.1. Zusammenspiel beider Urteilsdimensionen.....	43
2.2.2. Relevanz von Sympathie- und Kompetenzurteilen in Organisationen.....	45
2.3. Kontextuelle Randbedingungen .....	49
2.3.1. Beurteilungskontext.....	49
2.3.2. Accountability des Beurteilers .....	50
2.3.3. Vorinformation über den Akteur.....	54
2.3.4. Trait-Modesty des Akteurs .....	58
<b>3. Studie 1</b> .....	<b>60</b>
3.1. Fragestellung und Hypothesen .....	60
3.2. Methode .....	64
3.2.1. Datenerhebung .....	64
3.2.2. Stichprobe .....	65
3.2.3. Experimentelles Design .....	66
3.2.4. Unabhängige Variablen .....	66

3.2.5.	Abhängige Variablen.....	68
3.2.6.	Kontrollvariablen.....	69
3.2.7.	Exploratorische Skalen.....	69
3.2.8.	Datenanalyse.....	70
3.3.	Ergebnisse.....	71
3.3.1.	Manipulationscheck.....	71
3.3.2.	Geschätzte Randmittel.....	73
3.3.3.	Prüfung der Hypothesen.....	74
3.4.	Diskussion.....	78
3.4.1.	Theoretische Implikationen.....	79
3.4.2.	Praktische Implikationen.....	80
3.4.3.	Stärken und Grenzen.....	81
3.4.4.	Zukünftige Forschung.....	82
<b>4.</b>	<b>Studie 2.....</b>	<b>84</b>
4.1.	Fragestellung und Hypothesen.....	85
4.2.	Methode.....	88
4.2.1.	Datenerhebung.....	89
4.2.2.	Stichprobe.....	89
4.2.3.	Experimentelles Design.....	90
4.2.4.	Unabhängige Variablen.....	91
4.2.5.	Abhängige Variablen.....	92
4.2.6.	Kontrollvariablen.....	93
4.2.7.	Exploratorische Skalen.....	93
4.2.8.	Datenanalyse.....	94
4.3.	Ergebnisse.....	97
4.3.1.	Manipulationscheck.....	97
4.3.2.	Geschätzte Randmittel.....	98
4.3.3.	Prüfung der Hypothesen.....	99
4.4.	Diskussion.....	105
4.4.1.	Theoretische Implikationen.....	106
4.4.2.	Praktische Implikationen.....	108
4.4.3.	Stärken und Grenzen.....	109
4.4.4.	Zukünftige Forschung.....	111
<b>5.</b>	<b>Studie 3.....</b>	<b>112</b>
5.1.	Fragestellung und Hypothesen.....	112
5.2.	Methode.....	117
5.2.1.	Datenerhebung.....	117
5.2.2.	Stichprobe.....	118

5.2.3.	Instrumente .....	120
5.2.4.	Kontrollvariablen.....	122
5.2.5.	Exploratorische Skalen .....	122
5.2.6.	Datenanalyse .....	123
5.3.	Ergebnisse .....	124
5.3.1.	Skalenkennwerte und Interkorrelationen.....	124
5.3.2.	Prüfung der Unabhängigkeit der Skalen.....	126
5.3.3.	Prüfung der Hypothesen .....	127
5.4.	Diskussion.....	134
5.4.1.	Theoretische Implikationen .....	134
5.4.2.	Praktische Implikationen .....	136
5.4.3.	Stärken und Grenzen .....	137
5.4.4.	Zukünftige Forschung.....	138
<b>6.</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>140</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>144</b>
	<b>Anhang A: Skala IMM-4.....</b>	<b>156</b>
	<b>Anhang B: Skala IMM-19 .....</b>	<b>157</b>
	<b>Anhang C: Kategorienbeschreibungen Expertenstudie 1.....</b>	<b>158</b>
	<b>Anhang D: Antwortsets IM-Modesty, Ingratiation, Self-Promotion.....</b>	<b>159</b>
	<b>Anhang E: Kategorienbeschreibungen Expertenstudie 2.....</b>	<b>162</b>
	<b>Anhang F: Skala Trait-Modesty .....</b>	<b>163</b>
	<b>Anhang G: Skala Leistung .....</b>	<b>164</b>



## Tabellenverzeichnis

Tab. 1.	Metaanalytisch ermittelte Zusammenhänge zwischen Ingratiation bzw. Self-Promotion und beruflichen Erfolgsmaßen nach Higgins et al. (2003).....	34
Tab. 2.	Mittelwerte und Standardabweichungen der Repräsentativitätsratings der drei Antwortsets für jede Taktik.....	67
Tab. 3.	Geschätzte Randmittel und Standardfehler der Sympathie-, Kompetenz- und Stellenangebotsratings in Abhängigkeit von Auswahlssituation und IM-Taktik .....	73
Tab. 4.	Kovarianzanalyse der Stellenangebotswahrscheinlichkeit mit den Zwischensubjektfaktoren IM-Taktik und Auswahlssituation .....	74
Tab. 5.	Indirekte und direkte Effekte des Impression Managements von Bewerbern auf die Stellenangebotswahrscheinlichkeit in indirekter und direkter Auswahlssituation ....	77
Tab. 6.	Geschätzte Randmittel und Standardfehler der Sympathie-, Kompetenz- und Stellenangebotsratings in Abhängigkeit von Auswahlssituation, Vorinformation und IM-Taktik .....	98
Tab. 7.	Kovarianzanalyse der Sympathieeinschätzung mit den Zwischensubjektfaktoren Auswahlssituation und Vorinformation sowie dem Innersubjektfaktor IM-Taktik ..	99
Tab. 8.	Bedingte indirekte Effekte der durch Accountability und Vorinformation moderierten IM-Modesty von Bewerbern auf Stellenangebotswahrscheinlichkeit, mediiert über Sympathie- und Kompetenzeinschätzungen.....	104
Tab. 9.	Mittelwerte, Standardabweichungen, Reliabilitäten (Cronbachs Alpha) und Korrelationen der in Studie 3 verwendeten Skalen .....	125
Tab. 10.	Hierarchisch moderierte Regression der Sympathie-, Kompetenz- und Leistungseinschätzungen durch Vorgesetzte auf IM-Modesty und Trait-Modesty der Mitarbeiter sowie Kontrollvariablen.....	128
Tab. 11.	Bedingte indirekte und direkte Effekte der durch Trait-Modesty moderierten IM-Modesty der Mitarbeiter auf Leistungseinschätzungen durch Vorgesetzte, mediiert über Sympathie- und Kompetenzeinschätzungen.....	133

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.	Postuliertes Mediationsmodell der Hypothesen 2 und 3 .....	71
Abb. 2.	Interaktion von IM-Taktik des Bewerbers und Auswahl-situation auf die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots .....	75
Abb. 3.	Postuliertes Conditional-Process-Modell der Hypothesen 6a und 6b .....	96
Abb. 4.	Sympathieeinschätzung in Abhängigkeit von der IM-Taktik des Bewerbers .....	100
Abb. 5.	Interaktion von Sympathieeinschätzung und Accountability auf Stellenangebot .	102
Abb. 6.	Interaktion von Sympathieeinschätzung und Vorinformation auf Stellenangebot	102
Abb. 7.	Postuliertes Conditional-Process-Modell der Hypothesen 10a und 10b .....	124
Abb. 8.	Interaktion von IM-Modesty und Trait-Modesty auf Sympathieeinschätzung .....	129
Abb. 9.	Interaktion von IM-Modesty und Trait-Modesty auf Kompetenzeinschätzung ....	130
Abb. 10.	Interaktion von IM-Modesty und Trait-Modesty auf Leistungsbeurteilung .....	131

## 1. Einleitung

*„Modesty is the only sure bait when you angle for praise.“<sup>1</sup>*

Die Selbstdarstellung gegenüber anderen Personen ist ein universaler und bedeutsamer Teil unseres täglichen Lebens (Barrick, Shaffer & DeGrassi, 2009). Wann immer wir mit anderen Menschen interagieren, wird unser Verhalten in seinen vielfältigen Facetten von den Interaktionspartnern<sup>2</sup> betrachtet, interpretiert und beurteilt und ruft bei ihnen bestimmte Eindrücke von uns hervor. Zur Eindrucksbildung tragen dabei verschiedenste Signale bei, derer wir uns häufig nicht einmal bewusst sind. Schon einige wenige Sätze verraten dem Interaktionspartner eine Menge über uns: Unsere Wortwahl, dialektale Sprachfärbungen, die Stimmhöhe, die Lautstärke und die Geschwindigkeit des Sprechens ermöglichen ihm beispielsweise eine – mehr oder minder valide – erste Einschätzung unseres Bildungshintergrunds, unserer Herkunft und unserer aktuellen mentalen und emotionalen Verfassung. Und auch, wenn wir nichts sagen und somit keine verbalen oder paraverbalen Signale senden, geben unsere nonverbalen Verhaltensweisen wie Mimik, Gestik oder Körperhaltung dem Interaktionspartner Hinweise auf unsere Gefühle, Gedanken und unsere Einstellung zu ihm. So lassen ein Lächeln und eine zugewandte Körperhaltung uns in aller Regel als freundlicher, fröhlicher und offener erscheinen als ein mürrischer Gesichtsausdruck und verschränkte Arme. Schließlich zieht unser Gegenüber auch aus äußerlichen Merkmalen wie unserer Kleidung oder unserem Auto Schlüsse auf unseren sozioökonomischen Status und sogar die Werte, die uns wichtig sind: Einem Manager, der im teuren Anzug aus einem fabrikneuen BMW steigt, werden wohl eher beruflicher Erfolg, Ehrgeiz und Leistungsbereitschaft zugeschrieben als demselben Mann, wenn man ihn sonntags in abgetragenen Jeans, T-Shirt und Turnschuhen bei einem Spaziergang mit seinem Hund anträfe.

Menschen werden also tagtäglich und in den verschiedensten Situationen auf der Basis vielfältiger Signale von anderen automatisch eingeschätzt und beurteilt. Ob und inwieweit eine konkrete Einschätzung zutrifft oder lediglich gängigen Stereotypen folgt, ist dabei im Alltagsleben zweitrangig, denn unabhängig von ihrer Validität lösen die Eindrücke spezifische Reaktionen beim Interaktionspartner aus, die für den Beurteilten mit beträchtlichen

---

<sup>1</sup> Dieses Bonmot wird Philip Stanhope (1694-1773), 4. Earl of Chesterfield, zugeschrieben.

<sup>2</sup> Zugunsten einer besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf geschlechtsspezifische Personenbezeichnungen verzichtet. Gemeint sind jedoch grundsätzlich beide Geschlechter.

Vorteilen oder Nachteilen verbunden sein können. Dementsprechend legen die meisten Menschen großen Wert darauf, einen positiven Eindruck beim Gegenüber zu erwecken, und bemühen sich häufig aktiv darum, ihre Wirkung auf andere Personen zu ihren Gunsten zu beeinflussen (z. B. Leary & Kowalski, 1990). Diese Versuche der Eindruckssteuerung, das sogenannte *Impression Management*<sup>3</sup>, können die unterschiedlichsten Formen annehmen und auf allen Ebenen des Verhaltens zum Ausdruck kommen. In der Tradition der wegweisenden und vielzitierten dramaturgischen Perspektive von Erving Goffman (1959), die soziale Interaktionen durch das Sinnbild des *Theaters* veranschaulicht, werden die Impression Management betreibende Person im Folgenden auch als *Akteur* und die Zielperson(en) als *Publikum* bezeichnet.

Ogleich Impression Management grundsätzlich in allen sozialen Interaktionen eine Rolle spielen kann, bieten verschiedene Situationen offensichtlich sowohl unterschiedliche Anreize als auch unterschiedliche Möglichkeiten zur gezielten Selbstdarstellung. Besondere Relevanz kommt ihr im Rahmen beruflicher Beurteilungssituationen wie Auswahlinterviews oder Leistungsbeurteilungen zu, in denen Bewerber beziehungsweise Mitarbeiter durch eine gelungene Selbstdarstellung ihre Erfolgsaussichten bezüglich zentraler materieller und immaterieller Ziele und Wünsche bedeutend steigern können. Dazu stehen ihnen eine Reihe spezifischer Taktiken zur Verfügung (z. B. Jones & Pittman, 1982), die sich bei geschickter Umsetzung und unter den richtigen Umständen sehr vorteilhaft auswirken können. Im Fokus der vorliegenden Arbeit steht die vielversprechende, aber bisher noch selten untersuchte Taktik *IM-Modesty* (Impression Management-Bescheidenheit): Durch das moderate Herunterspielen eigener bekannter oder offensichtlicher Stärken, Leistungen und Erfolge soll ein sympathischer und zugleich kompetenter Eindruck bei Zielpersonen erweckt werden (Cialdini & De Nicholas, 1989). Die Eindrücke von Sympathie und Kompetenz spiegeln dabei die zwei universalen Dimensionen sozialen Urteilens wider, welche kontextübergreifend zur Evaluation anderer Personen herangezogen werden (Cuddy, Glick & Beninger, 2011).

Die bisherige Forschung zu Impression Management in beruflichen Kontexten konzentrierte sich demgegenüber vorwiegend auf die beiden deutlich bekannteren Taktiken *Ingratiation* (Einschmeicheln) und *Self-Promotion* (Eigenwerbung), die im Gegensatz zu IM-Modesty rein auf die Attribution von Sympathie *oder* Kompetenz abzielen. Obwohl Ingratiation und Self-Promotion unter günstigen Randbedingungen durchaus positive Evaluationen des Akteurs hervorrufen können, bergen diese Taktiken durch ihre eindimensionale

---

<sup>3</sup> Die Begriffe Impression Management und Selbstdarstellung werden im Folgenden synonym verwendet.

Ausrichtung auf nur eine Zielattribution in Abhängigkeit von der Beurteilungssituation gleichzeitig das Risiko suboptimaler oder sogar negativer Bewertungen durch Zielpersonen, weil die jeweils andere Urteilsdimension vernachlässigt wird. Die ambivalenten Wirkungen von Ingratiation und Self-Promotion offenbaren sich auch in den auffallend inkonsistenten Ergebnissen früherer Studien zur Effektivität beider Taktiken: Die deutlich divergierenden Befunde weisen darauf hin, dass Ingratiation und Self-Promotion in beruflichen Beurteilungssituationen heterogene Effekte nach sich ziehen können und ihr Erfolg oder Misserfolg an spezifische Randbedingungen geknüpft ist. IM-Modesty verspricht demgegenüber durch die gleichzeitige Berücksichtigung beider zentraler Evaluationsdimensionen, Sympathie und Kompetenz, in einer Vielzahl von Beurteilungssituationen und unter variierenden Bewertungskriterien eine vorteilhafte und verlässliche Form der Selbstdarstellung.

Im Rahmen des Dissertationsprojekts, auf dem die vorliegende Arbeit basiert, wurde die Effektivität der Taktik IM-Modesty in zwei unterschiedlichen beruflichen Beurteilungskontexten hinsichtlich verschiedener karriererelevanter Kriterien analysiert, mit der Wirksamkeit von Ingratiation und Self-Promotion kontrastiert und mit den bisherigen Konzeptionen und empirischen Befunden der Impression Management-Forschung in Beziehung gesetzt. In zwei experimentellen Studien und einer Feldstudie wurden die Effekte der bescheidenen Selbstpräsentation von Nachwuchskräften als Bewerber im *Auswahlinterview* (Studien 1 und 2) bzw. als Mitarbeiter im *täglichen Berufsleben* (Studie 3) auf jeweils drei karriere-relevante Fremdeinschätzungen der Nachwuchskräfte durch Interviewer bzw. Vorgesetzte untersucht: Die Fremdeinschätzungen umfassten erstens die für die Nachwuchskraft empfundene *Sympathie*, zweitens die der Nachwuchskraft zugeschriebene *Kompetenz*, und drittens die Wahrscheinlichkeit eines *Stellenangebots* im Auswahlinterview bzw. die Beurteilung der beruflichen *Leistung* der Nachwuchskraft im täglichen Berufsleben. Die vorliegende Arbeit berücksichtigt somit sowohl die kurzfristigen Effekte der Taktik IM-Modesty gegenüber unbekanntem Beurteilern, welche im Auswahlinterview von Bedeutung sind, als auch ihre längerfristigen Effekte im beruflichen Alltag, die sich in Vorgesetztenbeurteilungen widerspiegeln. Um die Chancen und Grenzen von IM-Modesty möglichst umfassend zu beleuchten und der Bedeutung potenzieller moderierender Faktoren Rechnung zu tragen, wurden aufbauend auf der bisherigen Forschung neben dem Beurteilungskontext (Auswahlinterview vs. tägliches Berufsleben) drei weitere Kontextfaktoren berücksichtigt, welche die Effektivität der bescheidenen Selbstdarstellung beeinflussen könnten: In den experimentellen Studien 1 und 2, die die Wirksamkeit von IM-Modesty im Auswahlinterview untersuchten, wurde zum

einen der Grad der *Accountability* (Rechenschaftspflicht) der Beurteiler in die Analysen einbezogen. Zum anderen wurde in Studie 2 zusätzlich die Rolle positiver kompetenzbezogener *Vorinformationen* über die zu beurteilenden Bewerber analysiert. Schließlich wurde in der Feldstudie 3, welche die Auswirkungen von IM-Modesty im täglichen Berufsleben erforschte, der moderierende Einfluss der individuellen *Trait-Modesty* (Bescheidenheit als Persönlichkeitseigenschaft) der Nachwuchskräfte untersucht.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Im Anschluss an diese Einleitung werden im Kapitel 2 zunächst die theoretischen Grundlagen der untersuchten Fragestellungen dargestellt: Der Abschnitt 2.1 liefert einen Überblick über die Konzeption und die theoretische Einordnung des Konstrukts Impression Management und präsentiert grundlegende Forschungsbefunde. Im Fokus der Darstellung stehen dabei die Inhalte und Ziele der drei Taktiken IM-Modesty, Ingratiation und Self-Promotion sowie empirische Befunde zu den Auswirkungen dieser Taktiken in beruflichen Kontexten. Aufgrund der hohen Relevanz für die vorliegende Arbeit werden zudem die Besonderheiten von Impression Management im Auswahlinterview gegenüber anderen Beurteilungskontexten verdeutlicht. Der Abschnitt 2.2 beleuchtet die zwei universalen sozialen Urteilsdimensionen Sympathie und Kompetenz, erläutert das Zusammenspiel beider Dimensionen und erörtert die Relevanz von Sympathie- und Kompetenzeinschätzungen für organisationale Beurteilungen. Im Abschnitt 2.3 schließlich werden bedeutsame Randbedingungen der taktisch bescheidenen Selbstdarstellung im Auswahlinterview bzw. im täglichen Berufsleben und deren Implikationen für die Effektivität von IM-Modesty beschrieben.

In den darauf folgenden Kapiteln 3, 4 und 5 werden nacheinander die drei Studien, die dieser Arbeit zugrunde liegen, im Einzelnen dargestellt. Aufbauend auf den im Kapitel 2 präsentierten theoretischen Grundlagen werden zunächst jeweils die Fragestellung der Studie herausgearbeitet und die spezifischen Hypothesen abgeleitet (Abschnitte 3.1, 4.1, 5.1). Danach wird die gewählte Forschungsmethode einschließlich der Form der Datenerhebung, der Stichprobe, der verwendeten Materialien bzw. Skalen sowie des Vorgehens bei der Datenanalyse erläutert (Abschnitte 3.2, 4.2, 5.2). Es folgt der Bericht der Ergebnisse samt Testung der Hypothesen (Abschnitte 3.3, 4.3, 5.3). Die Darstellung jeder Studie schließt mit einer Diskussion der theoretischen und praktischen Bedeutung der Befunde, der Stärken und Einschränkungen der Untersuchung sowie offener Fragen und Anregungen für die zukünftige Forschung (Abschnitte 3.4, 4.4, 5.4).

Im letzten Kapitel 6 wird eine Schlussbetrachtung des Forschungsvorhabens und der zentralen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit vorgenommen. Die Charakteristika, das karrierefördernde Potenzial und die Erfolgsfaktoren der Taktik IM-Modesty werden reflektiert und hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit für die erfolgreiche berufliche Entwicklung von Nachwuchskräften diskutiert.

## 2. Theoretische Grundlagen

Die folgenden Abschnitte stellen die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit dar. Im ersten Teil des Kapitels wird zunächst das Konstrukt Impression Management (IM)<sup>4</sup> theoretisch eingeordnet (Abschnitt 2.1) und ein Überblick über wesentliche IM-Kategorisierungen gegeben (Abschnitt 2.1.1). Im Anschluss wird die im Fokus dieser Arbeit stehende Taktik IM-Modesty charakterisiert (Abschnitt 2.1.2), die empirische Befundlage zu ihrer Effektivität in beruflichen Kontexten dargelegt und eine Abgrenzung zu Bescheidenheit als Persönlichkeitseigenschaft vorgenommen. Danach werden die zwei intensiv erforschten IM-Taktiken Ingratiation und Self-Promotion beschrieben (Abschnitt 2.1.3), empirische Befunde zu ihrer Effektivität im Berufsleben skizziert und die potenziell ambivalenten Wirkungen beider Taktiken erläutert. Schließlich werden die Besonderheiten von Impression Management im Auswahlinterview erörtert (Abschnitt 2.1.4), wobei motivationale Aspekte sowie das Einflusspotenzial betrachtet werden. Der zweite Teil des Kapitels beschreibt die zwei universalen sozialen Urteilsdimensionen Sympathie und Kompetenz (Abschnitt 2.2), das Zusammenwirken beider Dimensionen (Abschnitt 2.2.1) sowie ihre Relevanz für Interview- und Leistungsbeurteilungen (Abschnitt 2.2.2). Im letzten Teil des Kapitels werden die Implikationen kontextueller Randbedingungen für die Effektivität der Taktik IM-Modesty beleuchtet (Abschnitt 2.3), speziell der Beurteilungskontext (Abschnitt 2.3.1), die Rechenschaftspflicht (Accountability) des Beurteilers (Abschnitt 2.3.2), das Ausmaß positiver Vorinformationen über den Akteur (Abschnitt 2.3.3) und schließlich Bescheidenheit als Persönlichkeitsmerkmal des Akteurs (Abschnitt 2.3.4).

### 2.1. Impression Management

Seit Jahrzehnten ist Impression Management ein wahrer Evergreen der psychologischen und organisationswissenschaftlichen Forschung, und das wissenschaftliche Interesse an den Formen und Folgen der intentionalen Selbstdarstellung ist ungebrochen. Obwohl bis heute keine allgemeingültige und allseits anerkannte Definition des Begriffs vorliegt, stimmen die Konzeptionen vieler Forscher im Wesentlichen überein. Drei Definitionen seien beispiel-

---

<sup>4</sup> Zugunsten der Lesbarkeit wird in dieser Arbeit der Begriff Impression Management im Allgemeinen ausgeschrieben und die Abkürzung IM nur in Wortzusammensetzungen verwendet.



haft genannt: Unter Impression Management verstehe man “any behavior by a person that has the purpose of controlling or manipulating the attributions and impressions formed of that person by others“ (Tedeschi & Riess, 1981, S. 3), „the manner in which individuals plan, adopt, and carry out the process of conveying an image of self and of the interaction context to others“ (Arkin, 1981, S. 311), oder „the process by which individuals attempt to control the impressions others form of them“ (Leary & Kowalski, 1990, S. 34). Aus diesen und weiteren ähnlichen Konzeptionen des Konstrukts lässt sich folgende wesentliche Begriffsbestimmung herauskristallisieren: Impression Management bezeichnet die Bemühungen einer Person, bei Zielpersonen mithilfe spezifischer Verhaltensweisen einen bestimmten Eindruck zu erwecken, aufrechtzuerhalten, zu wahren oder zu verändern (Bolino, Kacmar, Turnley & Gilstrap, 2008). Um diese zahlreichen und teils sehr unterschiedlichen Verhaltensweisen systematisch analysieren und theoretisch einordnen zu können, wurden im Lauf der Jahre durch eine Reihe von Forschern verschiedene Kategorisierungen entwickelt, die spezifische Taktiken, Strategien oder Stile identifizieren. Eine Auswahl dieser Kategorisierungen wird in Abschnitt 2.1.1 vorgestellt.

Das Forschungsfeld Impression Management zeigt deutliche theoretische und empirische Überschneidungen mit der Forschung zum sozialen *Einfluss* in Organisationen einschließlich der Einflusskompetenz von Personen (z. B. Blickle, 2003, 2004; Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980; Kolodinsky, Treadway & Ferris, 2007; Treadway, Ferris, Duke, Adams & Thatcher, 2007). Einzelne Verhaltensweisen, wie das Einschmeicheln bei anderen Personen, sind in nahezu identischer Konzeption Gegenstand beider Forschungsfelder, so dass dieselben Verhaltensweisen mal als IM-Taktik und mal als Einflusstaktik bezeichnet werden. Trotz der inhaltlichen Überlappung beider Forschungsstränge handelt es sich bei Impression Management und Einfluss um unterschiedliche Konstrukte: Wie aus der oben angeführten Begriffsbestimmung hervorgeht, bezieht sich Impression Management im engeren Sinne explizit auf solches Verhalten, das bei einem Zielpublikum einen bestimmten *Eindruck* vom Akteur erzeugen soll. Die Einflussforschung hingegen untersucht ein breiteres Spektrum von Verhaltensweisen, mithilfe derer eine Person einen Adressaten nicht nur in seinen Eindrücken von der Person, sondern in vielerlei Hinsicht beeinflussen kann: Die Beeinflussung kann sich beispielsweise auf das Handeln, die Einstellungen, die Werte oder die Emotionen von Zielpersonen richten (Blickle, 2004) und ist somit wesentlich weiter gefasst als die im Rahmen von Impression Management analysierte Eindruckssteuerung. Zudem soll Impression Management in der Konzeption von Jones und Pittman (1982) durch das Erwecken eines

bestimmten Eindrucks zum *Aufbau* von Macht in einer Beziehung beitragen. Im Unterschied dazu ist Einfluss nach Blickle (2004) als die *Realisierung* von Macht zu verstehen, wobei die Mechanismen der Einflussnahme häufig auf spezifischen Machtbasen (Raven, 2008) wie beispielsweise Belohnungsmacht, Bestrafungsmacht oder legitimer Macht beruhen. Einen umfassenden Überblick über die Grundlagen und Formen von Macht sowie ihre Beziehung zu Einflussverhalten in Organisationen präsentieren Neubauer und Rosemann (2006).

Es handelt sich bei Impression Management und Einfluss also nicht um zwei austauschbare Begriffe für denselben Forschungsgegenstand, sondern um zwei eigenständige Konstrukte, die unter mehreren Gesichtspunkten voneinander abzugrenzen sind. Dennoch können wie oben angemerkt einige IM-Taktiken auch als Einflusstaktiken begriffen und einzelne Bereiche der IM-Forschung unter dem Überbegriff des sozialen Einflusses subsumiert werden, so dass Impression Management mitunter als ein *Teil* von sozialem Einfluss aufgefasst wird (Tedeschi & Melburg, 1984). Dementsprechend liegen viele empirische Studien aus dem Bereich der Einflussforschung vor, deren Fragestellungen und Ergebnisse de facto spezifische IM-Taktiken wie z. B. Ingratiation beleuchten (z. B. Kipnis et al., 1980; Yukl & Falbe, 1990). In der vorliegenden Arbeit, die sich prinzipiell an den theoretischen Grundlagen und empirischen Befunden der IM-Forschung orientiert, werden vor diesem Hintergrund auch relevante Studien aus dem Bereich der Einflussforschung berücksichtigt.

### 2.1.1. IM-Kategorisierungen

Die systematische Erforschung und theoretische Einordnung der vielfältigen und teils sehr heterogenen Verhaltensweisen, die Akteure zur gezielten Selbstdarstellung einsetzen können, war mit einem intensiven Bemühen um aussagekräftige Kategorisierungen dieser Verhaltensweisen verbunden. So nahmen einige Autoren Klassifikationen anhand des interpersonellen *Zwecks* der Selbstdarstellung vor: Arkin (1981) unterschied *akquisitive* und *protektive* Selbstdarstellungen, deren jeweiliges Ziel im Gewinnen von sozialer Anerkennung versus im Vermeiden von Ablehnung besteht. In ähnlicher Weise unterteilten Tedeschi und Melburg (1984) *assertive* und *defensive* Selbstdarstellungen, die auf den proaktiven Aufbau einer positiven Identität versus auf das reaktive Schützen einer bedrohten Identität abzielen; zusätzlich berücksichtigten sie mit einer Gliederung in kurzfristige, *taktische* und längerfristige, *strategische* Selbstdarstellungen eine zeitliche Perspektive. Schütz (1998) erstellte darauf aufbauend eine Taxonomie von *assertiven*, *offensiven*, *protektiven* und *defensiven* Stilen der

Selbstdarstellung: Assertive Selbstdarstellung umfasst das aktive Darstellen erwünschter eigener Attribute, um einen positiven Eindruck zu erwecken; offensive Selbstdarstellung bezeichnet das Abwerten und Angreifen anderer, um im Vergleich selbst besser dazustehen. Protektive Selbstdarstellung ist charakterisiert durch zurückhaltendes und risikominimierendes Verhalten in sozialen Kontexten, um auf passive Art negative Eindrücke zu vermeiden; defensive Selbstdarstellung schließlich meint Versuche, bereits entstandene negative Eindrücke und Zuschreibungen abzuwehren und potenziellen Schaden zu minimieren (Schütz, 1998).

Weitere Klassifikationen von Impression Management orientierten sich am inhaltlichen *Bezugspunkt* der Selbstdarstellung und untergliederten sie in *arbeitsbezogene*, *vorgesetztenbezogene* und *selbstbezogene* Taktiken (Wayne & Ferris, 1990) beziehungsweise in *selbstbezogene* und *fremdbezogene* Taktiken (Kacmar, Delery & Ferris, 1992). Nach Wayne und Ferris (1990) umfassen arbeitsbezogene Taktiken eine übertrieben positive Darstellung der eigenen Arbeitsleistung, vorgesetztenbezogene Taktiken bestehen in Komplimenten an den Vorgesetzten und Gefälligkeiten, selbstbezogene Taktiken schließlich bezeichnen Verhaltensweisen, die den Akteur nett und höflich erscheinen lassen. Kacmar et al. (1992) konzipierten fremdbezogene Taktiken ähnlich zu Wayne und Ferris' vorgesetztenbezogenen Taktiken, während die von ihnen als selbstbezogen bezeichneten Taktiken (entgegen der ersten Intuition) eher Wayne und Ferris' arbeitsbezogenen Taktiken entsprechen.

Eine für die vorliegende Arbeit zentrale Klassifikation entwickelten Jones und Pittman (1982), deren Taxonomie verschiedene IM-Verhaltensweisen anhand der vom Akteur jeweils angestrebten *Zielattribution* einer von fünf Kategorien zuordnet: *Ingratiation* (Einschmeicheln), *Intimidation* (Einschüchtern), *Self-Promotion* (Eigenwerbung), *Exemplification* (Vorbildlichkeit) und *Supplication* (Bittgesuche). Die fünf Kategorien sollen nachfolgend kurz skizziert werden; eine ausführliche Darstellung der für die vorliegende Studie zentralen Kategorien Ingratiation und Self-Promotion erfolgt im Abschnitt 2.1.3. Nach Jones und Pittman (1982) spiegelt Ingratiation das Bemühen um einen *sympathischen* Eindruck und umfasst z. B. Komplimente an die Zielperson, Meinungskonformität und Gefälligkeiten. Intimidation bezeichnet Verhaltensweisen, die den Akteur *gefährlich* oder bedrohlich erscheinen lassen sollen; dazu gehören unter anderem Drohungen, Zeigen oder Andeuten von Ärger, Aufbrausen oder auch emotional instabiles, irrationales Verhalten. Self-Promotion steht für das Streben nach einem *kompetenten* Eindruck und zeigt sich im Darstellen, Hervorheben oder Behaupten von Leistungen, Fähigkeiten, Stärken und Erfolgen. Exemplification ist charakteri-

siert durch Verhaltensweisen, die den Akteur *ehrbar* oder aufopferungsvoll wirken lassen sollen, und äußert sich beispielsweise im Demonstrieren und Vorleben von Werten und Idealen, im Eintreten für andere oder im Üben von Verzicht.<sup>5</sup> Supplication schließlich bezeichnet das Bemühen des Akteurs, als *hilfsbedürftig* wahrgenommen zu werden und in der Folge Unterstützung zu erhalten, indem er Abhängigkeit, Unselbständigkeit oder Schwäche demonstriert oder um Hilfe bittet.

Die vorstehende Auswahl an Klassifikationen verdeutlicht ein häufig thematisiertes Defizit der bisherigen IM-Forschung: Zwar wurden in den vergangenen Jahrzehnten zahlreiche Versuche unternommen, die vielfältigen Formen von Impression Management sinnvoll zu kategorisieren, jedoch stehen diese unterschiedlichen Kategorisierungen weitgehend unverbunden nebeneinander und es mangelt an einer theoretischen Integration und Fundierung von IM-Prozessen (Bolino et al., 2008; Bozeman & Kacmar, 1997; Higgins, Judge & Ferris, 2003; Schütz, 1998). In ihrem Review der einschlägigen Forschungsliteratur, die in neun renommierten organisationswissenschaftlichen und psychologischen Journals in den vorhergehenden 10 Jahren veröffentlicht worden war, arbeiten Bolino et al. (2008) präzise die konzeptionellen Einschränkungen der bisherigen IM-Forschung heraus: Als ein Manko identifizieren die Autoren die vorherrschende Uneinheitlichkeit der verwendeten Begriffe, Definitionen und Maße. Zum einen würden dieselben IM-Verhaltensweisen von verschiedenen Autoren mit variierenden Begriffen bezeichnet; so würden etwa für ein einschmeichelndes Verhalten gegenüber dem Vorgesetzten die zwei unterschiedlichen Label *Ingratiation* und *vorgesetztenbezogene Taktiken* verwendet. Umgekehrt werde derselbe Begriff bisweilen für verschiedenartige Verhaltensweisen gebraucht, unterschiedlich weit gefasst oder als Oberbegriff auf eine Gruppe eigentlich heterogener Verhaltensweisen angewendet. Um die Befunde verschiedener empirischer Studien zusammenfassen und valide Schlussfolgerungen über die Wirkungen spezifischer IM-Taktiken ziehen zu können, ist laut Bolino et al. (2008) daher eine genauere inhaltliche Bestimmung und Integration der in der IM-Forschung genutzten Begriffe von großer Bedeutung. Ebenso sei eine einheitlichere Messung von IM-Verhaltensweisen anhand hinreichend validierter Instrumente mit zufriedenstellenden psychometrischen Eigenschaften dringend erforderlich. Vor dem Hintergrund der Vielzahl und Heterogenität bestehender Definitionen und Kategorisierungen von IM-Verhaltensweisen soll für die vorlie-

---

<sup>5</sup> Jones und Pittman (1982) fokussieren also überwiegend auf die moralische Komponente von Exemplification; der Akteur präsentiere sich als „the saint who walks among us, the martyr who sacrifices for the cause“ (S. 245). Abweichend davon fassen Turnley und Bolino (2001) unter Exemplification vor allem solche Verhaltensweisen, die den Akteur hart arbeitend, engagiert und pflichtbewusst erscheinen lassen sollen.

gende Arbeit deshalb zunächst eine genaue Begriffsbestimmung und Einordnung der drei untersuchten Taktiken IM-Modesty, Ingratiation und Self-Promotion vorgenommen werden.

### 2.1.2. IM-Modesty

Eine erfolgversprechende, aber bisher noch selten untersuchte Form von Impression Management, von der insbesondere leistungsstarke Mitarbeiter profitieren können, ist die Taktik *IM-Modesty* (Impression Management-Bescheidenheit). IM-Modesty besteht im absichtlichen, moderaten Herunterspielen eigener bekannter oder offensichtlicher Stärken, Leistungen und Erfolge (Cialdini & De Nicholas, 1989). Im Gegensatz zu den intensiv erforschten IM-Taktiken Ingratiation und Self-Promotion (siehe Abschnitt 2.1.3) zielt IM-Modesty nicht allein auf die Attribution von Sympathie *oder* Kompetenz (siehe Abschnitt 2.2), sondern soll vielmehr einen sympathischen Eindruck bei Zielpersonen erwecken *und* gleichzeitig Kompetenzzuschreibungen schützen: „Through the judicious use of modesty (i.e., by slightly understating one’s positive characteristics), one can manage image in an especially adroit fashion that increases liking, preserves high levels of perceived competence, and does no damage to attributions of honesty“ (Cialdini & De Nicholas, 1989, S. 626). IM-Modesty ist somit im Sinne der Klassifikation von Tedeschi und Melburg (1984; siehe Abschnitt 2.1.1) als eine *assertive* Form der Selbstdarstellung zu verstehen, die hinsichtlich mehrerer Evaluationsdimensionen zur positiven Reputation des Akteurs beitragen soll.

Die behavioralen Aspekte eines bescheidenen Auftretens umfassen nach Studien von Chen, Bond, Chan, Tang und Buchtel (2009) drei Facetten: Die Zurückhaltung beim Verfolgen von Eigeninteressen (*self-effacement*), die Aufwertung anderer Personen und Rücksichtnahme auf andere (*other-enhancement*) sowie das Vermeiden öffentlicher Eigenwerbung oder Selbstverherrlichung (*avoidance of attention-seeking*). Die beachtlichen positiven Effekte, die Akteure durch die Aufwertung anderer Personen im Berufsleben erzielen können, wurden bereits durch zahlreiche Studien zur Effektivität der Taktik Ingratiation überzeugend belegt (z. B. Higgins et al., 2003). Die beiden anderen Facetten eines bescheidenen Verhaltens hingegen mögen in organisationalen Kontexten auf den ersten Blick als kontraintuitiv erscheinen: Viele karriereorientierte Mitarbeiter bemühen sich im Gegenteil darum, aus der Masse hervorstechen und ihre Stärken und Erfolge aktiv in der Organisation bekannt zu machen, um ihre Karriere zu fördern. Jedoch erlauben gerade die üblichen organisationalen Strukturen und der in Arbeitskontexten typische Fokus auf Leistung den tatsächlich leistungsstarken Mitar-

beitern eine gewisse Zurückhaltung: Im alltäglichen Berufsleben kann ein Akteur mit großer Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass den Zielgruppen seines Impression Managements, nämlich vor allem Vorgesetzten oder auch Kollegen, das allgemein hohe Leistungsniveau des Akteurs bereits bewusst ist, ohne dass er dieses explizit bewerben müsste. Gegenüber einem solchen Zielpublikum, das über die faktischen Stärken des Akteurs ausreichend informiert ist, kann der Betreffende es sich leisten, nicht nur auf Eigenlob zu verzichten, sondern seine eigenen Leistungen hin und wieder auch ein wenig herunterzuspielen. Denn die Zielpersonen können das Understatement des Akteurs aufgrund ihres Vorwissens leicht als Bescheidenheit identifizieren und werden es nicht etwa als realistische Darstellung der Tatsachen missverstehen. Unter diesen günstigen Umständen können insbesondere leistungsstarke Mitarbeiter durch die Taktik IM-Modesty einen positiven Eindruck beim Zielpublikum erwecken und in der Folge berufliche Vorteile erzielen: Erste empirische Befunde aus experimentellen Untersuchungen ebenso wie aus Feldstudien unterstreichen das karrierefördernde Potenzial einer bescheidenen Selbstdarstellung. Eine Auswahl dieser Befunde wird in den folgenden Abschnitten vorgestellt.

#### 2.1.2.1 Empirische Befunde zur Effektivität

Tetlock (1980) untersuchte im Rahmen einer experimentellen Szenariostudie die Effekte einer defensiven bzw. kontradefensiven Ursachenzuschreibung fiktiver Lehrer bezüglich ihres Erfolgs oder Misserfolgs beim Unterrichten eines Schülers auf Beurteilungen der Kompetenz, der zwischenmenschlichen Wirkung und des Selbstvertrauens der Lehrer durch Probanden. (Die zwischenmenschliche Wirkung umfasste beispielsweise Einschätzungen eines Lehrers als verantwortungsvoll, kritikfähig, anständig oder sympathisch.) Die *defensive* Ursachenzuschreibung eines im Szenario präsentierten Lehrers bestand darin, Erfolg beim Unterrichten auf sich selbst und Misserfolg auf den Schüler zu attribuieren. Bei einer *kontradefensiven* Ursachenzuschreibung hingegen attribuierte ein im Szenario dargestellter Lehrer Erfolg auf den Schüler und Misserfolg auf sich selbst. Beide Zuschreibungsmuster wurden weiter in hohe bzw. moderate Ausprägungen differenziert, so dass insgesamt vier Stufen der Ursachenzuschreibung unterschieden wurden. Die moderat kontradefensive Zuschreibung bei Erfolg zeigt große Ähnlichkeit mit einer bescheidenen Selbstdarstellung, bei der ein Akteur seine offensichtlichen Erfolge nicht negiert, sie aber öffentlich nur begrenzt sich selbst zuschreibt und auch den Beitrag anderer Personen unterstreicht. Die Untersuchung ergab, dass

ein erfolgreicher Lehrer mit einer moderat kontradefensiven Ursachenzuschreibung im Vergleich mit den drei alternativen Zuschreibungen die positivsten Probandenurteile hinsichtlich seiner Kompetenz sowie – noch deutlicher – hinsichtlich seiner zwischenmenschlichen Wirkung erzielte. Lediglich das Selbstvertrauen erfolgreicher Lehrer wurde bei defensiven Attributionen höher eingeschätzt, obgleich moderat kontradefensive Zuschreibungen auch diesbezüglich einen tendenziell positiven Effekt hatten. Die Befunde demonstrieren somit, dass sich eine bescheidene Selbstdarstellung vorteilhaft auf interpersonelle und kompetenzbezogene Evaluationen des Akteurs auswirkt. Laut Tetlock (1980) ist die günstige Wirkung einer kontradefensiven Ursachenzuschreibung auf die damit verknüpfte positive soziale Identität zurückzuführen: Die Studienteilnehmer hätten im Sinne des Augmentationsprinzips (Kelley, 1971) jenen erfolgreichen Lehrern, die der natürlichen Tendenz zur selbstwertdienlichen Ursachenzuschreibung widerstanden und den Erfolg den Schülern statt sich selbst zurechneten, eine besondere Charakterstärke attestiert.

Wosinska, Dabul, Whetstone-Dion und Cialdini (1996) untersuchten ebenfalls anhand einer experimentellen Szenariostudie die Auswirkungen einer wenig, moderat oder hoch bescheidenen Selbstdarstellung von Mitarbeitern nach einem beruflichen Erfolg auf die hypothetische Bereitschaft von Beurteilern, die betreffenden Mitarbeiter beruflich zu unterstützen. Zusätzlich zum Grad der Bescheidenheit wurden das Geschlecht der im Szenario präsentierten Mitarbeiter sowie die von den Studienteilnehmern einzunehmende Beurteilerrolle (als Kollege bzw. als Vorgesetzter) experimentell variiert. Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass eine moderat oder hoch bescheidene Selbstdarstellung in allen Bedingungen zu einer signifikant höheren Unterstützungsbereitschaft führte als eine wenig bescheidene Selbstdarstellung. Ob moderate oder aber hohe Bescheidenheit die günstigsten Ergebnisse erzielte, hing dabei vom Geschlecht des im Szenario präsentierten Mitarbeiters sowie der Beurteilerrolle der Studienteilnehmer ab: Wenn der zu beurteilende Mitarbeiter männlich war oder wenn die Studienteilnehmer die Beurteilerperspektive des Vorgesetzten einnehmen sollten, führte moderate Bescheidenheit zur höchsten Unterstützungsbereitschaft. Bei weiblichen Mitarbeitern oder aus der Beurteilerperspektive des Kollegen war hingegen hohe Bescheidenheit am effektivsten. Während die optimale Ausprägung der dargestellten Bescheidenheit also abhängig von bestimmten Randbedingungen zu variieren scheint, wirkte sich eine zumindest moderat bescheidene Selbstdarstellung immer günstiger aus als ein unbescheidenes Auftreten, das offenbar das Wohlwollen anderer Organisationsmitglieder beeinträchtigen und in der Folge die berufliche Entwicklung von Personen hemmen kann. Die Befunde von Wosinska et

al. (1996) verdeutlichen, dass eine bescheidene Selbstdarstellung im Berufsleben jenseits günstiger persönlicher Evaluationen des Akteurs (Tetlock, 1980) auch direktere karrierefördernde Implikationen haben kann.

Einschränkend ist hinsichtlich der Befunde von Tetlock (1980) und Wosinska et al. (1996) festzustellen, dass es sich bei den Studienteilnehmern vorwiegend um Studierende handelte, deren Einschätzungen und Interpretationen nicht zwingend mit der Perspektive erwerbstätiger Personen in realen organisationalen Umwelten übereinstimmen. Die Ergebnisse von Tetlock (1980) beruhen zudem auf der Beurteilung professioneller Lehrer, an die möglicherweise sehr spezifische und nur begrenzt generalisierbare Verhaltensanforderungen und -erwartungen gestellt werden. Darüber hinaus erlauben die in experimentellen Studien beobachteten Effekte noch keinen validen Schluss auf die längerfristigen Wirkungen eines bescheidenen Auftretens im täglichen Arbeitsleben. Blickle, Schneider, Perrewé, Blass und Ferris (2008) sowie Blickle, Diekmann, Schneider, Kalthöfer und Summers (2012) untersuchten demgegenüber die Auswirkungen einer bescheidenen Selbstdarstellung in realen organisationalen Kontexten über einen Zeitraum von zwei bzw. drei Jahren. Die Befunde dieser Studien werden nachfolgend skizziert.

Blickle und Schneider et al. (2008) analysierten im Rahmen einer prädiktiven Multi-Source-Studie im Feld unter anderem die Zusammenhänge zwischen der bescheidenen Selbstpräsentation von Nachwuchskräften und ihrem Self-Monitoring<sup>6</sup> (Gangestad & Snyder, 2000; Snyder, 1974) einerseits und der zwei Jahre später bestehenden Mentoring-Unterstützung für die Nachwuchskräfte andererseits. Die Stichprobe setzte sich aus Berufseinsteigern unterschiedlicher Organisationen sowie ihren Mentoren und Kollegen zusammen. Wie schon die experimentellen Befunde unterstreichen auch die Ergebnisse dieser Feldstudie die karrierefördernden Effekte eines bescheidenen Auftretens: Nachwuchskräfte, die zum ersten Erhebungszeitpunkt laut ihrer Selbsteinschätzung bescheiden auftraten, erhielten zum zweiten Messzeitpunkt gemäß den Einschätzungen von Kollegen und Mentoren mehr Mentoring. Der positive Effekt einer bescheidenen Selbstdarstellung auf die von Mentoren gewährte Unterstützung war dabei stärker für solche Nachwuchskräfte, die gleichzeitig ein hohes Maß an Self-Monitoring aufwiesen. Blickle und Schneider et al. (2008), deren Befunde angesichts des prädiktiven Multi-Source-Designs und der Durchführung im Feld enorm aussagekräftig

---

<sup>6</sup> Self-Monitoring ist nach Snyder (1974) definiert als „self-observation and self-control guided by situational cues to social appropriateness“ (S. 526).



für die tatsächlichen Auswirkungen von IM-Modesty in realen Arbeitsumwelten sind, schlussfolgern:

When early employees have positive personal accomplishments or positive characteristics, they should be advised to present themselves modestly in the organization. It is modesty, influenced by self-monitoring, that will lead to positive affect (i.e. liking) by senior managers, and will increase their benevolence and generosity toward the early employees. (Blickle, Schneider et al., 2008, S. 237)

Diese Empfehlung an talentierte Nachwuchskräfte, die eigene berufliche Entwicklung durch eine – gekonnt umgesetzte – bescheidene Selbstdarstellung aktiv zu fördern, wird durch Befunde zu den Effekten von IM-Modesty auf den extrinsischen und den intrinsischen Berufserfolg bekräftigt: In Erweiterung der prädiktiven Studie von Blickle und Schneider et al. (2008) untersuchten Blickle et al. (2012) die Zusammenhänge zwischen dem bescheidenen Auftreten von Nachwuchskräften und ihrer drei Jahre später erlangten hierarchischen Position und Karrierezufriedenheit. Als zentrale Moderatorvariable wurden dabei auch die politischen Fertigkeiten<sup>7</sup> (Ferris et al., 2005) der Nachwuchskräfte berücksichtigt. Die Ergebnisse der Studie zeigten keinen direkten Effekt einer bescheidenen Selbstdarstellung auf den Berufserfolg, jedoch ergaben sich signifikante Interaktionseffekte zwischen der Selbstdarstellung und den politischen Fertigkeiten: Nachwuchskräfte, die sich bescheiden präsentierten und gleichzeitig über ein hohes Maß politischer Fertigkeiten verfügten, erreichten die höchsten hierarchischen Positionen und berichteten die höchste Karrierezufriedenheit. Im Gegensatz dazu wirkte sich das bescheidene Auftreten bei mangelnden politischen Fertigkeiten negativ auf die Erfolgsmaße aus. Die Befunde unterstreichen somit das Potenzial der Taktik IM-Modesty, auch längerfristig und in realen Arbeitsumwelten messbare, „geldwerte“ Vorteile hinsichtlich der beruflichen Entwicklung zu erzielen. Gleichzeitig verweisen sie auf die große Bedeutung einer gelungenen *Umsetzung* der Taktik, welche offenbar über Erfolg und Misserfolg der intentionalen Selbstdarstellung entscheiden kann.

Während Blickle et al. (2012) und andere Autoren (z. B. Harris, Kacmar, Zivnuska & Shaw, 2007; Treadway et al., 2007) die Schlüsselrolle der politischen Fertigkeiten des Akteurs für ein vorteilhaftes Impression Management herausgearbeitet haben, kann die überzeugende und erfolgreiche Anwendung von IM-Modesty auch durch die Persönlichkeit des Akteurs begünstigt werden, nämlich insbesondere durch eine hohe Ausprägung von

---

<sup>7</sup> Politische Fertigkeiten sind definiert als “the ability to effectively understand others at work, and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one’s personal and/or organizational objectives“ (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas & Ammeter, 2004, S. 311).

*Bescheidenheit als Persönlichkeitsmerkmal.* Da die taktische Bescheidenheit und die persönlichkeitsbasierte Bescheidenheit mit ähnlichen Verhaltensweisen einhergehen können und allein durch Beobachtung nur schwer zu unterscheiden sind, soll im Folgenden zunächst eine eindeutige Abgrenzung beider Konstrukte vorgenommen werden. (Eine empirische Untersuchung der komplexen Beziehungen zwischen der individuellen taktischen bzw. persönlichkeitsbasierten Bescheidenheit von Mitarbeitern einerseits und karriererelevanten Vorgesetzten einschätzungen andererseits wird in der Studie 3 der vorliegenden Arbeit präsentiert.)

#### 2.1.2.2 *IM-Modesty versus Trait-Modesty*

Im Hinblick auf die Konstruktvalidität der Taktik IM-Modesty ist die konzeptionelle und empirische Abgrenzung der taktischen Bescheidenheit vom Persönlichkeitsmerkmal Bescheidenheit (*Trait-Modesty*) von großer Bedeutung. Trait-Modesty bezeichnet eine situationsübergreifende und zeitlich stabile Persönlichkeitseigenschaft, die die Wertung der eigenen Person in Relation zu anderen Menschen widerspiegelt. Sie wird sowohl im Fünf-Faktoren-Modell als auch im Sechs-Faktoren-Modell der Persönlichkeit erfasst: Das Fünf-Faktoren-Inventar NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1992) misst Trait-Modesty als eine Facette der Dimension Verträglichkeit (*Agreeableness*) und charakterisiert sie wie folgt: „Personen mit einer hohen Ausprägung sind bescheiden und zurückhaltend, obwohl es ihnen nicht unbedingt an Selbstvertrauen oder Selbstwertgefühl mangelt. Personen mit einer niedrigen Ausprägung glauben, sie seien anderen überlegen und mögen von anderen als eingebildet oder arrogant wahrgenommen werden“ (Ostendorf & Angleitner, 2004, S. 45). Im Sechs-Faktoren-Inventar HEXACO-PI (Lee & Ashton, 2004) bildet Trait-Modesty eine Facette der zusätzlichen sechsten Dimension Ehrlichkeit-Bescheidenheit (*Honesty-Humility*) und ist definiert als „a tendency to be modest and unassuming. Low scorers consider themselves as superior and as entitled to privileges that others do not have, whereas high scorers view themselves as ordinary people without any claim to special treatment“ (Lee & Ashton, 2004, S. 334). Das auch im Fünf-Faktoren-Modell erfasste Überlegenheitsgefühl, das Personen mit gering ausgeprägter Trait-Modesty gegenüber anderen Menschen empfinden, wird im Sechs-Faktoren-Modell also um den Aspekt des Anspruchsdenkens ergänzt. Eine extrem geringe Ausprägung von Modesty kann als Narzissmus klinisch bedeutsam sein (Ostendorf & Angleitner, 2004).

Das sechsfaktorielle HEXACO-Modell der Persönlichkeit wurde in den vergangenen Jahren intensiv erforscht und etabliert sich zunehmend als Alternative zum früher dominierten

renden Fünf-Faktoren-Modell (Ashton et al., 2004; Ashton & Lee, 2007; Ashton, Lee & de Vries, 2014). Das Akronym HEXACO verweist auf die Zahl und die Namen der enthaltenen Faktoren (Lee & Ashton, 2004): Ehrlichkeit-Bescheidenheit (*Honesty-Humility*; H), Emotionalität (*Emotionality*; E), Extraversion (*Extraversion*; X), Verträglichkeit (*Agreeableness*; A), Gewissenhaftigkeit (*Conscientiousness*; C) und Offenheit für Erfahrungen (*Openness to Experience*; O). Neben Rotationen der aus dem Fünf-Faktoren-Modell bekannten Faktoren Verträglichkeit und Neurotizismus ist das HEXACO-Modell offensichtlich vor allem durch die Inklusion eines sechsten Faktors, Ehrlichkeit-Bescheidenheit, charakterisiert (Ashton & Lee, 2005). Dieser zusätzliche Faktor umfasst neben Modesty die Facetten Aufrichtigkeit (*Sincerity*), Fairness (*Fairness*) und Materielle Genügsamkeit (*Greed Avoidance*) (Lee & Ashton, 2004; deutsche Bezeichnungen nach Moshagen, Hilbig & Zettler, 2014). Zahlreiche Studien haben bedeutsame Beziehungen zwischen Ehrlichkeit-Bescheidenheit und anderen psychologischen Konstrukten herausgearbeitet, darunter auch solche, die in organisationalen Kontexten eine wichtige Rolle spielen: Beispielsweise bestehen Zusammenhänge mit Integrität und ethischen Entscheidungen (Lee, Ashton, Morrison, Cordery & Dunlop, 2008), nicht-deviantem Verhalten am Arbeitsplatz (O'Neill, Lewis & Carswell, 2011) und Kooperationsbereitschaft (Hilbig, Zettler, Leist & Heydasch, 2013). Übereinstimmend mit diesen und ähnlichen Befunden wird die Dimension Ehrlichkeit-Bescheidenheit als Gegenpol zur sogenannten *Dark Triad* (Paulhus & Williams, 2002) betrachtet (Lee & Ashton, 2014), welche subklinische Ausprägungen von Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie umfasst. Nach einer Studie von Lee und Ashton (2005) korreliert Ehrlichkeit-Bescheidenheit zu  $r = -.53$  mit Narzissmus,  $r = -.57$  mit Machiavellismus und  $r = -.72$  mit Psychopathie. Für die Facette Modesty fanden die Autoren Korrelationen von  $r = -.62$  mit Narzissmus,  $r = -.50$  mit Machiavellismus und ebenfalls  $r = -.62$  mit Psychopathie. Die angeführten Befunde verweisen auf die umfassende konzeptionelle und empirische Fundierung des HEXACO-Faktors Ehrlichkeit-Bescheidenheit einschließlich der Facette Modesty. Für die Studie 3 der vorliegenden Arbeit, die die interaktiven Effekte der taktischen und der persönlichkeitsbasierten Bescheidenheit von Nachwuchskräften auf karriererelevante Vorgesetztenurteile untersuchte, wurde daher zur Erfassung der individuellen Trait-Modesty die Modesty-Skala des HEXACO-Inventars gewählt.

Obwohl sich Trait-Modesty bisweilen in ähnlichen Verhaltensweisen wie die Taktik IM-Modesty äußert, sind beide Konstrukte theoretisch und empirisch zu unterscheiden: Gemäß den oben angeführten Definitionen umfasst Trait-Modesty die zeitlich stabile Wertung

der eigenen Person im Vergleich mit anderen Menschen und bezieht sich somit im Kern auf die privaten und intentionsfreien Gedanken und Gefühle einer Person. IM-Modesty bezeichnet demgegenüber intentionale Verhaltensweisen, die Akteure aktiv zur taktischen Selbstdarstellung gegenüber einem Zielpublikum einsetzen. Das taktisch bescheidene Verhalten wird zudem nicht zeitlich konstant, sondern situationsspezifisch im Zusammenhang mit eigenen Fähigkeiten, Leistungen oder Erfolgen gezeigt. Dabei verschweigen die Akteure im Gegensatz zu trait-bescheidenen Menschen ihre Stärken nicht, sondern präsentieren sie vielmehr auf eine bescheiden *wirkende* Art.

Die angeführten konzeptionellen Unterschiede zwischen taktischer und persönlichkeitsbasierter Bescheidenheit werden durch Befunde von Blickle et al. (2012) empirisch untermauert: Zur gezielten Erfassung einer bescheidenen Selbstdarstellung hatten Blickle und Schneider et al. (2008) erstmals eine Skala entwickelt, die anhand von vier Items (z. B. „Ich mache um meine Leistungen nicht viel Aufhebens“) eine spezifische und ökonomische Messung von IM-Modesty ermöglicht. (Eine minimal modifizierte<sup>8</sup> Version dieser Skala wurde auch in der Studie 3 der vorliegenden Arbeit verwendet und kann im Anhang A im Wortlaut eingesehen werden.) Eine durch Blickle et al. (2012) vorgenommene Konstruktvalidierung der Skala unterstrich die Eigenständigkeit und Abgrenzbarkeit der Taktik IM-Modesty gegenüber dem Persönlichkeitsmerkmal Trait-Modesty sowie dem Selbstwertgefühl einer Person. Aufgrund der großen Bedeutsamkeit dieser Studie für die vorliegende Arbeit sollen das Vorgehen und die Befunde von Blickle et al. (2012) im Folgenden näher ausgeführt werden.

Zur Vorbereitung der Konstruktvalidierung entwickelten Blickle et al. (2012) zunächst eine alternative Skala zur Messung von IM-Modesty, deren Items auf der Begriffsbestimmung von IM-Modesty (Cialdini & De Nicholas, 1989) und einschlägiger Literatur sowie bestehenden Instrumenten zur Messung von Trait-Modesty (z. B. Costa & McCrae, 1992; Lee & Ashton, 2004) basierten. Die Formulierung der Items spiegelte entsprechend der Auffassung von IM-Modesty als einer Selbstdarstellungstaktik sowohl das bescheidene Verhalten, insbesondere bei Erfolg, als auch die dem Verhalten zugrunde liegende Intention. Beispielitems sind „In bestimmten Situationen spiele ich meine Stärken absichtlich herunter, um einen positiven Eindruck zu machen“ oder „Manchmal gebe ich mich bewusst bescheiden, um sympathisch zu wirken“. Den so konstruierten zwölf positiv kodierten Items fügten die Autoren

---

<sup>8</sup> Abweichend von Blickle und Schneider et al. (2008) waren die vier Items der Skala in Studie 3 der vorliegenden Arbeit konsistent positiv kodiert, wohingegen in der ursprünglichen Version das Item 2 ohne Verneinung formuliert und dementsprechend negativ kodiert war. Ansonsten waren beide Versionen identisch. Anhang A zeigt die in Studie 3 der vorliegenden Arbeit verwendete Version der Skala.

sieben negativ kodierte Items hinzu, die ein gegensätzliches Auftreten indizierten, beispielsweise die Aussage „Ich rede über meine Stärken und positiven Leistungen, selbst wenn ich mich dadurch gelegentlich ein wenig unbeliebt mache“. Eine vollständige Auflistung der Items kann im Anhang B eingesehen werden. (Bei der Tabelle handelt es sich um eine deutschsprachige Version der bereits von Blickle et al., 2012, veröffentlichten Übersicht.) Die 19 Items zur Messung von IM-Modesty wurden zur Absicherung der diskriminanten Validität mit insgesamt 24 Items dreier Facetten des NEO-PI-R (deutschsprachige Version von Ostendorf & Angleitner, 2004), nämlich Trait-Modesty, Aktivität und Offenheit für Phantasie, durchmischt und im Rahmen einer Expertenstudie hinsichtlich ihrer Validität beurteilt. Als Experten wurden acht wissenschaftlich tätige Psychologen aus dem Bereich der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie bzw. der Sozialpsychologie befragt. Jedem Experten wurden eine schriftliche Beschreibung von IM-Modesty und Trait-Modesty sowie die oben dargestellte Sammlung von Items vorgelegt.<sup>9</sup> Mithilfe der Beschreibungen sollten die Experten jedes Item einer der folgenden fünf Kategorien zuordnen: *IM-Modesty (positive Ausprägung)*, *IM-Modesty (negative Ausprägung)*, *Trait-Modesty (positive Ausprägung)*, *Trait-Modesty (negative Ausprägung)*, *Sonstige Items*. Zudem sollte für jedes Item auf einer 4-stufigen Likert-Skala eingeschätzt werden, wie gut das Item die gewählte Kategorie traf (1 = *gehört am ehesten in diese Kategorie* bis 4 = *trifft die Kategorie voll und ganz*). Die Analyse der Experteneinschätzungen ergab, dass die 19 IM-Modesty-Items im Durchschnitt zu 86 Prozent richtig kategorisiert wurden und eine durchschnittliche Passung mit der jeweiligen Kategorie von  $M = 3.38$  erreichten. (Die Kategorisierungs- und Passungswerte der einzelnen IM-Modesty-Items können ebenfalls der nach Blickle et al., 2012, adaptierten Tabelle im Anhang B entnommen werden.) Auf Basis dieser Ergebnisse kann die von Blickle et al. (2012) entwickelte Skala (im Folgenden: *IMM-19*) als valides und spezifisches Maß für IM-Modesty betrachtet werden. Somit konnten die Autoren die Skala IMM-19 als Kriterium zur anschließenden Konstruktvalidierung der ursprünglichen IM-Modesty-Skala (im Folgenden: *IMM-4*) von Blickle und Schneider et al. (2008) verwenden.

Hierzu untersuchten Blickle et al. (2012) in einer Feldstudie mit 132 Nachwuchskräften unter anderem die Zusammenhänge der Skala IMM-4 mit der Skala IMM-19, der HEXACO Trait-Modesty-Skala (deutschsprachige Version von Marcus, Lee & Ashton, 2007), der Rosenberg Selbstwertskala (deutschsprachige Version von Collani & Herzberg,

---

<sup>9</sup> Die Beschreibungen von IM-Modesty und Trait-Modesty gegenüber den Experten können im Anhang C eingesehen werden.

2003) sowie der NEO-PI-R Offenheit für Phantasie-Skala (deutschsprachige Version von Ostendorf & Angleitner, 2004). Die Skala IMM-4 zeigte wie von den Autoren erwartet eine signifikante, positive Korrelation mit der Skala IMM-19 von  $r = .62$  ( $p < .01$ ). Die Korrelation zwischen IMM-4 und IMM-19 war zudem signifikant stärker ( $z = 3.14$ ,  $p < .01$ ) als die Korrelation zwischen IMM-4 und der Trait-Modesty-Skala ( $r = .32$ ,  $p < .01$ ). Demgegenüber bestand erwartungsgemäß weder zwischen IMM-4 und der Selbstwertskala ( $r = -.11$ ,  $ns$ ) noch zwischen IMM-4 und der Skala Offenheit für Phantasie ( $r = .12$ ,  $ns$ ) ein signifikanter Zusammenhang. Diese Befunde unterstützen die konvergente Validität der Skala IMM-4 mit einer alternativen, validierten IM-Modesty-Skala, die Abgrenzbarkeit gegenüber Trait-Modesty sowie die diskriminante Validität bezüglich theoretisch unabhängiger Konstrukte. (Die Unabhängigkeit der Taktik IM-Modesty vom Selbstwertgefühl einer Person unterstreicht zudem, dass das taktisch bescheidene Auftreten der assertiven Selbstdarstellung nach außen dient und nicht etwa auf ein geringes Selbstbewusstsein zurückzuführen ist.) Aufgrund dieser erfolgreichen Konstruktvalidierung durch Blickle et al. (2012) und der ökonomischen Anwendbarkeit der Skala wurde sie auch in dieser Arbeit zur Erhebung der Taktik IM-Modesty im täglichen Berufsleben verwendet (Studie 3).

### 2.1.3. Ingratiation und Self-Promotion

Die in der vorliegenden Arbeit gewählten Definitionen von Ingratiation und Self-Promotion folgen der im Abschnitt 2.1.1 dargestellten Taxonomie von Jones und Pittman (1982), die im Vergleich mit anderen Konzeptionen in zweierlei Hinsicht für die vorliegende Studie besonders geeignet ist: Erstens wurde auf ihrer Basis durch Bolino und Turnley (1999) bereits ein korrespondierendes Inventar entwickelt, das im Rahmen mehrerer Studien empirisch validiert wurde und dabei eine angemessene psychometrische Qualität sowie konvergente und diskriminante Validität demonstrierte (Bolino & Turnley, 1999; Kacmar, Harris & Nagy, 2007). Die empirischen Validitätsbefunde zum Inventar sprechen im Umkehrschluss auch für die Validität der zugrunde liegenden Taxonomie. Zweitens diskutieren Jones und Pittman (1982) explizit die Ambivalenz möglicher Eindrücke, die durch die Verwendung einer spezifischen IM-Taktik hervorgerufen werden können. Die möglichen ambivalenten Effekte der Taktiken Ingratiation und Self-Promotion sind für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit von zentraler Bedeutung und werden im Abschnitt 2.1.3.2 erläutert.

Die Taktik *Ingratiation*, die den Akteur sympathisch erscheinen lassen soll und sich beispielsweise in Komplimenten, Lob, Zustimmung oder persönlichen Gefallen äußert, ist nach Jones und Pittman (1982) „undoubtedly the most ubiquitous of all self presentational phenomena. Much of our social behavior is shaped by a concern that others like us and attribute to us such characteristics as warmth“ (S. 235). Das Bemühen um die Sympathie des Gegenübers ist dabei nicht nur im Alltagsleben relevant, sondern auch in professionellen Kontexten wie Auswahlinterviews, die dem Akteur potenziell die Möglichkeit zur Verwirklichung zentraler Ziele und Werte bieten und somit den Anreiz zum Impression Management steigern (siehe Abschnitt 2.1.4.1). Obwohl es an empirischen Studien zu den spezifischen Wirkmechanismen erfolgreichen Impression Managements noch mangelt (Bolino et al., 2008), kann als theoretische Basis der Effektivität von Ingratiation die attraktivitätssteigernde Wirkung der durch eine Zielperson wahrgenommenen Ähnlichkeit mit einem Akteur angenommen werden: In einem Experiment von Byrne (1961) bewerteten Studienteilnehmer ihnen unbekannte (fiktive) Personen, die angeblich sehr ähnliche Einstellungen wie die Studienteilnehmer zu verschiedenen gesellschaftlichen Themen hatten, deutlich positiver als ihnen unbekannte Personen mit abweichenden Einstellungen. Die positiven Bewertungen umfassten dabei nicht nur interpersonelle Evaluationen wie die Sympathie des Teilnehmers für die unbekannte Person, sondern auch Einschätzungen ihrer Intelligenz, ihres Wissens über aktuelle Ereignisse sowie ihrer Moralität. Während die Meinungskonformität eines Akteurs am deutlichsten zur Wahrnehmung persönlicher Ähnlichkeit durch Zielpersonen beitragen sollte, vermitteln auch Komplimente und Lob des Akteurs seine Affirmation und implizieren somit ähnliche Einstellungen oder Werte. Als psychologische Grundlage der Attraktivitätserhöhung durch Ähnlichkeit ist ein Konditionierungsprozess zu sehen, bei dem die positive affektive Reaktion einer Zielperson auf die explizite oder implizite Bestätigung des Akteurs mit der Person des Akteurs assoziiert wird und somit dessen Attraktivität steigt (Blickle, 2004).

Auch die Taktik *Self-Promotion*, die den Akteur durch die Hervorhebung, Übertreibung oder Behauptung eigener Stärken und Leistungen kompetent wirken lassen soll, kann positive Evaluationen des Akteurs durch Zielpersonen wie Interviewer oder Vorgesetzte begünstigen und so die Realisierung beruflicher Ziele fördern. Im Vergleich mit Ingratiation ist der Wirkmechanismus der Taktik Self-Promotion insofern direkter, als der Akteur beispielsweise durch den Hinweis auf konkrete fachliche Qualifikationen zentrale Bestandteile der Zielattribution von Kompetenz explizit anspricht. Obwohl nach Jones und Pittman (1982) viele solcher Kompetenzansprüche im Prinzip objektiv prüfbar sind und ein Akteur daher

beim Übertreiben eigener Stärken riskiert, dass seine Behauptungen durch Fakten widerlegt werden, findet in der Praxis häufig keine Überprüfung statt. Ein Grund dafür liegt in der hohen Glaubwürdigkeit der selbstbewusst auftretenden Akteure. Wie Blickle (2004) darlegt, beruht die Annahme von Zielpersonen, das Selbstbewusstsein eines Akteurs speise sich aus früheren beruflichen Leistungen und sei ein valider Indikator für die zukünftige Leistungsfähigkeit, mit Blick auf die berufsbezogene Selbstwirksamkeitstheorie durchaus auf einer rationalen Grundlage (vgl. Stajkovic & Luthans, 1998).

### 2.1.3.1 Empirische Befunde zur Effektivität

Die IM-Forschung hat in den letzten Jahrzehnten zahlreiche Befunde zu den Effekten von Ingratiation und Self-Promotion auf verschiedene karriererelevante Kriterien hervorgebracht, wobei insbesondere die Wirksamkeit der Taktiken im Auswahlinterview große Beachtung fand. Trotz oder gerade wegen der Vielzahl einschlägiger Studien ist jedoch eine deutliche Inkonsistenz der Ergebnisse festzustellen, die belastbare Aussagen über die Effektivität von Ingratiation und Self-Promotion erschwert. Allgemein scheinen beide Taktiken sehr häufig in Auswahlinterviews (Ellis, West, Ryan & DeShon, 2002; Stevens & Kristof, 1995), aber durchaus auch in längerfristigen Arbeitsbeziehungen (Harris et al., 2007; Wayne, Liden, Graf & Ferris, 1997) angewandt zu werden und zumindest potenziell mit positiven Effekten einherzugehen, wie unter anderem metaanalytische Befunde von Barrick et al. (2009) und Higgins et al. (2003) unterstreichen. Auf Basis der Primärstudien zeigen sich jedoch sehr unterschiedliche Effektgrößen für beide Taktiken und widersprüchliche Befunde zu ihrer relativen Wirksamkeit. Beispielsweise fanden Kacmar et al. (1992), dass der Einsatz selbstbezogener Taktiken (einschließlich Self-Promotion) verglichen mit fremdbezogenen Taktiken (einschließlich Ingratiation) zu besseren Interviewbeurteilungen und zu mehr hypothetischen Stellenangeboten führte. Auch in einer Studie von Kristof-Brown, Barrick und Franke (2002) korrelierte der von Interviewern eingeschätzte Person-Job-Fit zu  $r = .40$  mit Self-Promotion, während kein Zusammenhang mit Ingratiation bestand ( $r = -.02$ ). Demgegenüber fanden Higgins und Judge (2004), dass Interviewerratings bezüglich Person-Job-Fit, Person-Organisation-Fit und Einstellungsempfehlungen stärker mit Ingratiation als mit Self-Promotion zusammenhingen. Proost, Schreurs, Witte und Derous (2010) untersuchten die Effekte sowohl der beiden einzelnen Taktiken als auch einer Kombination aus beiden auf Interviewbeurteilungen und hypothetische Stellenangebote. Dabei ergaben sich deskriptiv die



positivsten Effekte für die Kombinationsbedingung, gefolgt von Self-Promotion, Ingratiation und zuletzt einer neutralen Kontrollbedingung; die Unterschiede zwischen Self-Promotion und Ingratiation waren jedoch nicht signifikant. Die inkonsistenten Ergebnisse der angeführten und vieler weiterer Labor- und Feldstudien verweisen auf die große Bedeutung kontextueller Faktoren im Impression Management-Geschehen, die offenbar über den Erfolg und Misserfolg der intentionalen Selbstdarstellung entscheiden können. (Insbesondere Ingratiation und Self-Promotion stellen insofern ambivalente Taktiken dar, als sie sich entgegen ihres grundsätzlichen Potenzials zur vorteilhaften Selbstpräsentation in Abhängigkeit von der konkreten Beurteilungssituation auch nachteilig auf Evaluationen des Akteurs auswirken können. Die spezifischen Ambivalenzen beider Taktiken werden im Abschnitt 2.1.3.2 noch näher erläutert.)

Die zahlreichen, teils widersprüchlichen empirischen Befunde zu den Zusammenhängen zwischen Impression Management und Interviewerratings bzw. Leistungsbeurteilungen wurden durch Higgins et al. (2003) sowie durch Barrick et al. (2009) metaanalytisch zusammengefasst und integriert. Higgins et al. (2003) analysierten im Rahmen ihrer Metaanalyse unter anderem die Beziehungen der beiden Taktiken Ingratiation und Self-Promotion zu Leistungsbeurteilungen durch Interviewer und durch Vorgesetzte sowie zu extrinsischem Berufserfolg. Tabelle 1 stellt die Ergebnisse dieser Analysen im Überblick dar. Wie den angeführten Daten zu entnehmen ist, wirken sich sowohl Ingratiation ( $\rho = .60$ ) als auch Self-Promotion ( $\rho = .58$ ) deutlich positiv auf Interviewerratings aus. Während Ingratiation allerdings darüber hinaus auch einen moderat positiven Effekt auf Vorgesetztenurteile zeigt ( $\rho = .26$ ), ist Self-Promotion im Gegenteil sogar negativ mit Vorgesetztenurteilen assoziiert ( $\rho = -.25$ ). Bereits Jones und Pittman (1982) hatten auf die inhärenten Risiken von Self-Promotion hingewiesen, darunter „the apparent ease with which many areas of competence may be objectively diagnosed. One might wonder if a person can get away with claims of competence for very long before being observed in some form of diagnostic performance” (S. 242). Die metaanalytischen Befunde von Higgins et al. (2003) legen in der Tat eine ambivalente Wirkung von Self-Promotion nahe, die zwar im Interview zu günstigen Bewertungen führen kann, sich in längerfristigen Arbeitsbeziehungen allerdings als kontraproduktiv erweist. Higgins et al. (2003) folgern, der Vorgesetzte sei „probably in a position to gauge the veridicality of self-promotion, because compared to the interviewer, the supervisor has a greater ability to recognize self-promotion for what it is, rather than as an accurate description of one’s accomplishments“ (S. 101).

Tabelle 1.  
*Metaanalytisch ermittelte Zusammenhänge zwischen Ingratiation bzw. Self-Promotion und beruflichen Erfolgsmaßen nach Higgins et al. (2003)*

Taktik	Kriterien	<i>k</i>	<i>n</i>	<i>r</i>	$\rho$	% <sub>var</sub>	95% CI
Ingratiation							
	Leistungsurteile	27	3090	.23	.35	17.8	[0.31, 0.39]
	a) durch Interviewer	7	791	.41	.60	58.1	[0.53, 0.67]
	b) durch Vorgesetzte	20	2299	.17	.26	19.9	[0.21, 0.31]
	Extrinsischer Erfolg <sup>a</sup>	23	2975	.09	.11	47.2	[0.06, 0.16]
	Gesamterfolgsmaß <sup>b</sup>	50	6065	.17	.23	20.0	[0.20, 0.26]
Self-Promotion							
	Leistungsurteile	11	1774	.03	.01	4.4	[-0.04, 0.06]
	a) durch Interviewer	3	559	.49	.58	2.0	[0.51, 0.65]
	b) durch Vorgesetzte	8	1215	-.18	-.25	23.9	[-0.31, -0.19]
	Extrinsischer Erfolg <sup>a</sup>	9	1813	.01	.01	100.0	[-0.05, 0.07]
	Gesamterfolgsmaß <sup>b</sup>	20	3587	.02	.01	6.9	[-0.03, 0.05]

Anmerkungen. *k* = Anzahl der Korrelationen; *n* = Gesamtstichprobengröße; *r* = durchschnittliche unkorrigierte Korrelation;  $\rho$  = durchschnittliche korrigierte Korrelation; %<sub>var</sub> = Prozentsatz der durch Artefakte erklärten Varianz; 95% CI = Unter- und Obergrenze des 95%-Konfidenzintervalls. Korrigierte Korrelationen sind korrigiert hinsichtlich Unreliabilität des Prädiktors und des Kriteriums. Adaptiert nach „Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis“ von C. A. Higgins, T. A. Judge und G. R. Ferris, 2003, *Journal of Organizational Behavior*, 24, S. 96-99.

<sup>a</sup> Extrinsischer Erfolg umfasste u.a. Einkommen und Beförderungen. <sup>b</sup> Das Gesamterfolgsmaß bestand in einer Kombination aller Einzelerfolgsmaße.

Auch Barrick et al. (2009) veröffentlichten metaanalytische Befunde zu den Beziehungen zwischen Impression Management und Interviewerurteilen bzw. Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte. Ähnlich wie Higgins et al. (2003) unterschieden die Autoren zwischen fremdbezogenem Impression Management, das weitestgehend mit Ingratiation übereinstimmt, und Self-Promotion. Auf der Basis von 15 Primärbefunden (*N* = 1.497) ermittelten Barrick et al. (2009) eine korrigierte mittlere Korrelation von  $\rho = .26$  zwischen fremdbezogenem Impression Management und Interviewerurteilen. Der korrigierte mittlere

Zusammenhang zwischen Self-Promotion und Interviewerurteilen auf der Basis von 18 Primärbefunden ( $N = 1.945$ ) betrug  $\rho = .32$ . Die Befunde von Barrick et al. (2009) unterstreichen somit die generell positiven Effekte beider Taktiken auf den Erfolg eines Kandidaten im Interview. Dass die Effekte nicht so stark wie in der früheren Metaanalyse von Higgins et al. (2003) ausfallen, könnte auf zwei verschiedene Gründe zurückzuführen sein. Denkbar wäre einerseits, dass die Ergebnisse von Barrick et al. aufgrund der größeren Anzahl inkludierter Primärbefunde die tatsächlichen Zusammenhänge zutreffender abbilden und sie in der Metaanalyse von Higgins et al. überschätzt wurden. Wahrscheinlich jedoch beruhen die Differenzen im Wesentlichen auf dem unterschiedlichen Vorgehen der Autoren in ihren Metaanalysen: Beispielsweise nahmen Barrick et al. (2009) im Gegensatz zu Higgins et al. (2003) keine Korrektur hinsichtlich der Unreliabilität des Prädiktors vor, was zu der geringeren Höhe der Koeffizienten beigetragen haben kann. Zudem hängen metaanalytische Ergebnisse natürlich maßgeblich von den gewählten Inklusionskriterien ab, die jeweils in einer spezifischen Auswahl von Primärstudien und somit in variierenden Sets von konkret untersuchten Variablen resultieren.

Bezüglich des Zusammenhangs zwischen Impression Management und Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte erfolgt bei Barrick et al. (2009) zwar keine Gliederung nach einzelnen IM-Taktiken, allerdings berichten die Autoren auf der Basis von 19 Primärbefunden einen Zusammenhang zwischen allgemeinem Impression Management und Leistungsbeurteilungen von  $\rho = .15$ . Der Vergleich zum Zusammenhang zwischen allgemeinem Impression Management und Interviewerurteilen, den die Autoren auf der Grundlage von 37 Primärbefunden mit  $\rho = .47$  beziffern, demonstriert somit auch in dieser Metaanalyse zumindest deutlich geringere positive Auswirkungen von Impression Management auf Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte als auf Interviewerurteile, auch wenn die vorliegenden Daten keine Aussagen über taktikspezifische (möglicherweise negative) Wirkungen auf Leistungsbeurteilungen erlauben.

### 2.1.3.2 *Ambivalente Effekte*

Mehr als zwei Jahrzehnte vor Veröffentlichung der Metaanalyse von Higgins et al. (2003), die die Chancen und Grenzen der Taktiken Ingratiation und Self-Promotion empirisch untermauerte (siehe Abschnitt 2.1.3.1), erörterten Jones und Pittman (1982) als Teil ihrer Taxonomie die prinzipiell zwiespältigen Effekte, die mit dem Einsatz bestimmter IM-

Verhaltensweisen verbunden sein können. Jeder erwünschten Attribution, die Akteure durch die Anwendung einer der Strategien hervorrufen möchten, stellten sie entsprechende unerwünschte Attributionen gegenüber, die Akteure beim Einsatz dieser Strategien gleichzeitig riskieren. So versucht der Akteur mithilfe von Ingratiation-Verhaltensweisen, sympathisch zu wirken, riskiert aber dabei, als Schmeichler, konformistisch oder unterwürfig wahrgenommen zu werden. Der Gebrauch von Self-Promotion hingegen soll den Akteur kompetent erscheinen lassen, birgt allerdings das Risiko, einen unehrlichen, eingebildeten oder defensiven Eindruck zu machen (Jones & Pittman, 1982, S. 249). Die Problematik der ambivalenten potenziellen Attributionen spitzt sich dabei für den Akteur im sogenannten *Ingratiator's Dilemma* bzw. im *Self-Promoter's Paradox* zu (Jones & Pittman, 1982): Das *Ingratiator's Dilemma* besteht darin, dass mit zunehmender Abhängigkeit des Akteurs von der Zielperson seine Motivation zu Ingratiation-Verhaltensweisen steigt, die Erfolgswahrscheinlichkeit von Ingratiation aber gleichzeitig sinkt, weil aufgrund der Abhängigkeit sowohl die Zielperson selbst als auch etwaige Beobachter eher mögliche Hintergedanken beim Akteur vermuten. Das *Self-Promoter's Paradox* beruht darauf, dass die explizite Behauptung eines Akteurs, über bestimmte Kompetenzen zu verfügen, von anderen Personen unter Umständen gerade als Zeichen mangelnder Kompetenzen interpretiert wird, denn „the most persistent claimants are often the most insecure about the talents being claimed“ (Jones & Pittman, 1982, S. 245). Die für Self-Promotion typischen Verhaltensweisen können deshalb der angestrebten Attribution von Kompetenz in Abhängigkeit vom Kontext sogar zuwiderlaufen.

Turnley und Bolino (2001) zeigten an einer Stichprobe von 171 Studierenden, die in Kleingruppen über die Zeitdauer von einem Semester gemeinsam an einem Projekt gearbeitet hatten, dass der Erfolg spezifischer IM-Taktiken im Hinblick auf die erzeugten Attributionen vom individuellen Ausmaß an Self-Monitoring (Snyder, 1974) des Akteurs abhängt. Studierende mit hohem Self-Monitoring wurden bei der Anwendung von Ingratiation von ihren Gruppenpartnern als sympathisch beurteilt und erweckten nicht den Eindruck eines Schmeichlers. Für Studierende mit mittlerem Self-Monitoring ergaben sich weder Attributionen von Sympathie noch von Schmeichelei. Für Studierende mit geringem Self-Monitoring war der Einsatz von Ingratiation hingegen mit der Attribution eines Schmeichlers verknüpft und war zudem signifikant negativ mit Sympathieattributionen korreliert.

Auch die Anwendung von Self-Promotion war mit ambivalenten Effekten verbunden: Studierende mit hohem Self-Monitoring wurden beim Einsatz von Self-Promotion von ihren Gruppenpartnern als kompetent wahrgenommen, nicht aber als eingebildet. Studierende mit

mittlerem oder geringem Self-Monitoring dagegen wurden beim Gebrauch von Self-Promotion als eingebildet eingeschätzt, nicht jedoch als kompetent (bei mittlerer Self-Monitoring-Ausprägung war Self-Promotion sogar signifikant negativ mit Kompetenzattributionen verknüpft). Diese Befunde von Turnley und Bolino (2001) unterstreichen zum einen die von Jones und Pittman (1982) postulierte Ambivalenz möglicher Attributionen, die durch Ingratiation bzw. Self-Promotion hervorgerufen werden können, und verweisen zum anderen auf die Bedeutsamkeit individueller Faktoren für eine erfolgreiche Selbstdarstellung.

Jenseits der spezifischen unerwünschten Attributionen, die durch Ingratiation bzw. Self-Promotion riskiert werden, ergibt sich bei der Anwendung dieser Taktiken für den Akteur noch eine weitere prinzipielle Problematik, die in der grundsätzlichen Zweidimensionalität sozialen Urteilens (Cuddy et al., 2011) begründet liegt: Während sowohl Ingratiation als auch Self-Promotion einzig auf den Eindruck von Sympathie *oder* Kompetenz abzielen, werden Akteure von ihrem Publikum generell hinsichtlich *beider* Aspekte beurteilt. Die Relevanz der beiden universalen Urteilsdimensionen Sympathie und Kompetenz sowie ihre Implikationen für den Erfolg und Misserfolg von Impression Management werden im Abschnitt 2.2 noch näher dargestellt.

#### **2.1.4. IM im Auswahlinterview**

Obwohl Impression Management nach Auffassung vieler Autoren ein allgegenwärtiges Phänomen in sozialen Kontexten darstellt (z. B. Baumeister, 1982; Jones & Pittman, 1982), kommt der Selbstdarstellung im Auswahlinterview aufgrund einer Reihe spezifischer Situationsmerkmale besondere Bedeutung und ein entsprechend hohes Forschungsinteresse zu. Auch die Studien 1 und 2 der vorliegenden Arbeit untersuchten die Effektivität der Taktik IM-Modesty im Beurteilungskontext des Auswahlinterviews. Die charakteristischen Merkmale der Interviewsituation und deren Konsequenzen für die Relevanz und die Effektivität von Impression Management sollen deshalb im Folgenden näher ausgeführt werden.

Das Auswahlinterview ist eines der bedeutsamsten Instrumente der Personalauswahl (Huffcutt, van Iddekinge & Roth, 2011; Macan, 2009). Es zählt international und auch in Deutschland zu den meistgenutzten Methoden im Bewerbungsprozess (Ryan, McFarland, Baron & Page, 1999; Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007) und zeigt bei angemessener Konstruktion hohe kriterienbezogene Validität (Huffcutt & Arthur, Jr., 1994; McDaniel, Whetzel, Schmidt & Maurer, 1994). Zudem findet das Auswahlinterview sowohl

bei Personalfachleuten (Topor, Colarelli & Han, 2007) als auch bei Bewerbern (Hausknecht, Day & Thomas, 2004) breite Akzeptanz. Im Gegensatz zu einigen anderen Auswahlmethoden und -kriterien wie etwa Arbeitsproben oder Intelligenztests stellen Auswahlinterviews komplexe soziale Kontexte dar, in denen die Beteiligten unmittelbar miteinander interagieren. Dementsprechend unterliegen der Interviewprozess ebenso wie die resultierenden Beurteilungen vielfältigen interpersonellen und situativen Einflüssen (Howard & Ferris, 1996; Huffcutt et al., 2011). Zur Systematisierung und Analyse dieser potenziellen Einflussfaktoren hat insbesondere die Forschergruppe um Allen Huffcutt (Huffcutt, 2011; Huffcutt, Conway, Roth & Stone, 2001; Huffcutt et al., 2011) maßgeblich beigetragen.

So erarbeiteten Huffcutt et al. (2011) ein umfangreiches theoretisches Modell des Interviewgeschehens, dessen Kernstück die sogenannte *Interviewee Performance* bildet. Die Mehrdeutigkeit des englischen Begriffs *Performance*, der im Deutschen sowohl die Leistung als auch den Auftritt oder die Darbietung eines Interviewten bezeichnen könnte, spiegelt das breite Spektrum der darunter gefassten Verhaltensweisen zutreffend wider:

Interviewee performance reflects how applicants behave during the interview, including what they say and what they do. More specifically, interviewee performance includes the content of interviewee verbalizations (e.g., answers to the interviewer's questions), how they deliver that content (e.g., articulation and pitch), and nonverbal behavior (e.g., facial expressions, posture, and dress). Interviewer ratings then become an operational measure of interviewee performance. (Huffcutt et al., 2011, S. 354)

Zu den Einflussfaktoren, die nach Huffcutt et al. (2011) das Verhalten des Interviewten beeinflussen, gehören unter anderem grundlegende Eigenschaften des Interviewten wie Intelligenz und Persönlichkeit, seine zentralen berufsrelevanten Qualifikationen (z. B. Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten), seine Vorbereitung auf das Interview durch Trainings oder Interviewerfahrung, seine mentale Haltung im Interview (z. B. Selbstwirksamkeit oder Angst), sowie die Dynamik zwischen Interviewer und Interviewtem, in die neben der Persönlichkeit des Interviewers auch die *soziale Effektivität* des Interviewten einfließt. Ein bedeutsamer Aspekt dieser sozialen Effektivität ist nach Huffcutt et al. (2011) das Impression Management des Interviewten. Weitere Einflussfaktoren, die sich gemäß dem Modell sowohl auf das Verhalten des Interviewten als auch auf die Urteile des Interviewers auswirken, sind zum einen demographische und persönliche Eigenschaften des Interviewten (z. B. kultureller Hintergrund, Attraktivität, Geschlecht) und zum anderen Aspekte des Interviewdesigns (z. B. Grad der Strukturiertheit, Vorinformationen über den Interviewten). Schließlich hängen die

Urteile des Interviewers auch von seiner Informationsverarbeitung ab, die z. B. durch die Grenzen des Gedächtnisses, Heuristiken oder Biases beeinträchtigt werden kann.

Das umfassende Modell von Huffcutt et al. (2011) bildet somit eine ganze Reihe von persönlichen und situativen Faktoren ab, die einen Einfluss auf das Verhalten des Interviewten oder die Beurteilung dieses Verhaltens durch den Interviewer nehmen können. Trotz der diversen Einflussfaktoren, unter denen Impression Management nur ein Aspekt unter vielen zu sein scheint, ist die Selbstpräsentation eines Bewerbers laut empirischen Untersuchungen besonders relevant für seinen Erfolg im Interview, wie im Abschnitt 2.1.4.2 noch dargestellt wird.

#### 2.1.4.1 *Motivationale Aspekte*

Aufgrund charakteristischer Merkmale der Interviewsituation ist im Auswahlinterview verglichen mit anderen beruflichen Kontexten eine überdurchschnittlich hohe Motivation zur Selbstdarstellung zu erwarten. Nach Leary und Kowalski (1990) ist die Motivation zum Impression Management von drei Faktoren abhängig: Der Zielrelevanz der erzeugten Eindrücke, dem Wert des angestrebten Ziels und der Diskrepanz zwischen dem gewünschten und dem angenommenen Fremdbild.

Laut Leary und Kowalski (1990) sind Menschen eher zum Impression Management motiviert, wenn der von ihnen erweckte Eindruck *relevant* für das Erreichen bestimmter materieller oder immaterieller *Ziele* ist. Die Relevanz steige dabei mit zunehmender Öffentlichkeit des Verhaltens und mit steigender Abhängigkeit des Akteurs von der Zielperson. Kandidaten im Auswahlinterview können durch einen überzeugenden Auftritt sowohl materielle als auch immaterielle Ziele erreichen oder ihnen zumindest näherkommen: Ein Stellenangebot kann sich beispielsweise positiv auf das Einkommen, den sozialen Status, die Lebenssituation, die berufliche Entwicklung, das Selbstvertrauen und viele weitere Aspekte individueller Zielsetzungen auswirken. Das Verhalten ist zudem öffentlich, da der Akteur direkt durch einen oder mehrere Gesprächspartner beobachtet wird; zusätzlich werden häufig Aufzeichnungen angefertigt (Burnett, Fan, Motowidlo & Degroot, 1998), die den potenziellen Beobachterkreis noch erweitern. Schließlich steht der Akteur in deutlicher Abhängigkeit zum Interviewer, der als „gatekeeper“ (Kerekes, 2007, S. 1943) einen entscheidenden Einfluss darauf hat, ob der Akteur ein Stellenangebot erhält oder nicht. Der Eindruck, den ein Akteur im Interview auf

seinen Gesprächspartner macht, ist also in mehrfacher Hinsicht hoch relevant für das Realisieren seiner Ziele, so dass ein deutlicher Anreiz zur Selbstdarstellung besteht.

Als zweiten Faktor der Motivation zum Impression Management nennen Leary und Kowalski (1990) den *Wert der Ziele*, die ein Akteur mithilfe seiner Selbstdarstellung zu erreichen versucht, wobei der Wert mit zunehmender Attraktivität und Knappheit des Ziels ansteigt. Wie oben bereits angeführt, kann ein Stellenangebot mit einer Reihe verschiedener, sehr vorteilhafter Folgen verknüpft sein, die materielle und ideelle Aspekte umfassen. Zudem stehen der einzelnen konkreten Stellenausschreibung häufig zahllose Bewerbungen gegenüber (Weuster, 2008, Kap. 1), so dass ein attraktives Stellenangebot als knappe Ressource betrachtet werden muss. Dementsprechend sollte auch im Hinblick auf den zweiten Faktor die Motivation eines Akteurs hoch sein, bei der Bewerbung um eine für ihn interessante Stelle Impression Management zu betreiben.

Als dritten motivationsrelevanten Faktor führen Leary und Kowalski (1990) eine *Abweichung zwischen dem angestrebten und dem vermuteten Fremdbild* an. Zwar beziehen sich die Autoren hauptsächlich auf solche Abweichungen, die sich aufgrund eines durch Misserfolg oder Beschämung geschädigten Fremdbildes ergeben, jedoch können im Auswahlinterview auch ohne ein solches Defizit deutliche Abweichungen auftreten: Aus den bereits erläuterten Gründen hat ein Bewerber großes Interesse daran, einen möglichst vorteilhaften Eindruck beim Interviewer zu hinterlassen, um seinen Zielen näherzukommen. Der Bewerber wird also ein deutlich positiveres Fremdbild anstreben als das Fremdbild, das auf Basis einer realistischen Einschätzung durch den Interviewer zu erwarten ist. Darüber hinaus verfügt der Bewerber über detailliertere und umfassendere Informationen zu seinen Qualifikationen und Stärken, als aus der komprimierten Darstellung in Bewerbungsunterlagen üblicherweise hervorgeht, so dass der Interviewer die Kompetenzen des Bewerbers möglicherweise auch faktisch unterschätzt. Vor allem aber beschränkt sich der Eindruck des Interviewers im Vorfeld des Gesprächs im Allgemeinen auf die beruflich relevanten Fähigkeiten und Fertigkeiten des Bewerbers, während meist kaum Vorwissen über die Persönlichkeit oder das zwischenmenschliche Auftreten des Kandidaten besteht. Da in Bezug auf diese informellen, aber durchaus einstellungsrelevanten Kriterien also noch kein Fremdbild existiert, kann ein Bewerber das persönliche Gespräch dazu nutzen, sich über seine fachlichen Qualifikationen hinaus als sympathische und sozial kompetente Person zu präsentieren und so das Fremdbild des Interviewers zu seinen Gunsten zu beeinflussen. Insgesamt kann also in Auswahlinter-



views auf Basis der drei von Leary und Kowalski (1990) definierten Motivationsfaktoren ein hoher Anreiz zur gezielten Selbstdarstellung angenommen werden.

#### 2.1.4.2 Einfluss von IM

In Folge der Besonderheiten der Interviewsituation ist aber nicht nur eine höhere Motivation zur Selbstdarstellung als in anderen beruflichen Kontexten zu erwarten, sondern auch ein *stärkerer Einfluss* dieser Selbstdarstellung auf die Beurteilung des Akteurs (Barrick et al., 2009; Higgins et al., 2003): Im Gegensatz zu anderen organisationalen Beurteilungsprozessen, wie etwa jährlichen Leistungsbeurteilungen im Rahmen langfristiger Arbeitsverhältnisse, handelt es sich bei Auswahlinterviews um vergleichsweise kurze und sehr spezifische Situationen, die dem Beurteiler nur eine begrenzte Möglichkeit zur Urteilsbildung bieten. Während sich ein konsistentes, gezieltes Impression Management über lange Zeiträume hinweg oft schwierig gestaltet, können sich Selbstdarstellungstaktiken im Auswahlinterview aufgrund der Kürze der Zeit und des limitierten Vorwissens des Interviewers deutlicher auf seine Urteile auswirken (Higgins et al., 2003). Darüber hinaus sind Auswahlinterviews im Vergleich mit anderen Auswahlverfahren (z. B. Gruppendiskussionen im Rahmen von Assessment Centern, Intelligenztests) stärker durch die Beschreibung als durch die Demonstration bestimmter Qualifikationen geprägt, so dass die Verifizierbarkeit der dargestellten Qualifikationen häufig gering ist und mehr Freiraum zur verzerrenden Selbstdarstellung besteht (Huffcutt, 2011). Schließlich hängt die Beurteilung eines Bewerbers selbst bei strukturierten Interviews letztlich von den Beobachtungen und Interpretationen des Interviewers ab, die im Gegensatz zu rein objektiv auszuwertenden Kriterien wie Abschlussnoten oder Intelligenztests durch das Impression Management des Kandidaten beeinflusst werden können (Huffcutt, 2011).

Schon Barrick et al. (2009) hatten im Rahmen ihrer Metaanalyse (siehe Abschnitt 2.1.3.1) zu den Beziehungen zwischen Selbstdarstellungstaktiken und Interviewerfolg angemerkt: „To some extent, it is conceivable that the information conveyed via self-presentation may impact the interview performance of a candidate more than does the actual content of his or her interview responses“ (S. 1396). Diese Überlegung wird bis zu einem gewissen Grad durch empirische Befunde von Huffcutt (2011) gestützt, der im Rahmen eines Reviews die in Primärstudien gefundenen Zusammenhänge zwischen verschiedenen im Interview erfassten Konstrukten und positiven Interviewerratings untersuchte. Gemittelt über die

inkludierten Studien korrelierten positive Interviewerratings zu  $r = .26$  mit selbstbezogenem Impression Management und zu  $r = .20$  mit fremdbezogenem Impression Management. Diese Zusammenhänge reichten zwar nicht an die Korrelation zwischen Interviewerratings und deklarativem Wissen heran ( $r = .35$ ), sie lagen aber in ähnlicher Höhe wie die Korrelation zwischen Ratings und allgemeiner Intelligenz ( $r = .25$ ) und höher als beispielsweise die Beziehung zwischen Ratings und beruflicher Erfahrung ( $r = .14$ ) oder prozeduralen Fertigkeiten ( $r = .06$ ). Einschränkend ist festzustellen, dass die Befunde von Huffcutt (2011) auf relativ wenigen Stichproben basierten und keine Gewichtung der Primärzusammenhänge anhand der Stichprobengröße erfolgte, so dass die Ergebnisse zurückhaltend interpretiert werden sollten. Dennoch bietet das Review einen ersten Einblick in die relative Bedeutsamkeit verschiedener sehr heterogener Konstrukte auf den Interviewerfolg eines Kandidaten und unterstreicht die hohe Relevanz der in Abschnitt 2.1.4 dargestellten Interviewee Performance.

## 2.2. Zwei universale Urteilsdimensionen: Sympathie und Kompetenz

Wie in Abschnitt 2.1.3 dargestellt wurde, versuchen Akteure mithilfe von Ingratiation den Eindruck von Sympathie und mithilfe von Self-Promotion den Eindruck von Kompetenz zu wecken (Jones & Pittman, 1982). Diese zwei Zielattributionen greifen die beiden zentralen Dimensionen sozialer Kognition auf, die in verschiedensten sozialen Kontexten und kulturübergreifend intuitiv zur Beurteilung von Personen und Gruppen herangezogen werden, nämlich erstens Sympathie bzw. *Wärme* und zweitens *Kompetenz*: „Warmth (e.g., friendliness, trustworthiness, empathy, and kindness) and competence (e.g., intelligence, power, efficacy, and skill) represent fundamental dimensions on which both individuals and groups are perceived“ (Cuddy et al., 2011, S. 75). Zwar haben verschiedene Forscher teils auf unterschiedliche Aspekte der beiden Dimensionen fokussiert und dementsprechend abweichende Bezeichnungen gewählt, wie etwa *communion* und *agency* (Abele & Wojciszke, 2007), *morality* und *competence* (Wojciszke, Bazinska & Jaworski, 1998) oder *social desirability* und *intellectual desirability* (Rosenberg, Nelson & Vivekananthan, 1968). Trotz der diversen Namen besteht in der einschlägigen Forschung „a remarkable consensus“ (Judd, James-Hawkins, Yzerbyt & Kashima, 2005, S. 899) über die Existenz und die wesentlichen Inhalte der beiden Dimensionen, deren Implikationen und Interdependenzen in zahlreichen psychologischen Studien empirisch analysiert wurden (z. B. Casciaro & Lobo, 2008; Holoien & Fiske, 2013; Judd et al., 2005). In der vorliegenden Arbeit, in deren Fokus die Effekte spezifischer

Selbstdarstellungstaktiken auf subjektive Evaluationen der Akteure durch Zielpersonen stehen, werden für die beiden Urteilsdimensionen im Folgenden die Bezeichnungen *Sympathie* und *Kompetenz* verwendet. Die Sympathie für eine Person steht in enger Beziehung zum Eindruck von Wärme (vgl. Casciaro & Lobo, 2008), bringt aber die hier relevante subjektiv-affektive Komponente der Reaktion von Zielpersonen auf das Impression Management von Akteuren besser zum Ausdruck und entspricht zudem dem üblichen deutschen Sprachgebrauch.

Die Universalität und große Bedeutsamkeit der beiden Urteilsdimensionen wird auf evolutionär adaptive Mechanismen zurückgeführt (Fiske, Cuddy & Glick, 2007). In der Menschheitsgeschichte seien beim Zusammentreffen mit anderen Personen zwei Fragen wichtig gewesen, die sich in den bis heute zentralen Urteilsdimensionen der Sympathie (/Wärme) bzw. Kompetenz einer Person widerspiegeln (Cuddy et al., 2011): Zum einen, ob die andere Person „Freund oder Feind“ sei, das heißt, ob sie gute oder schlechte Absichten verfolge; zum anderen, ob sie in der Lage sei, diese Absichten auch in die Realität umzusetzen und dem Beurteiler gegebenenfalls Schaden zuzufügen. Cuddy et al. (2011) betrachten dabei die erste Frage als vorrangig, da sie entscheidender gewesen sei und ein besonders schnelles Urteil erfordert habe. In der Tat weisen empirische Studien darauf hin, dass die zwischenmenschliche Urteilsdimension (in diesen Studien als *morality* bezeichnet) salienter und relevanter für den Gesamteindruck von Personen ist als die Urteilsdimension Kompetenz (Wojciszke, 2005; Wojciszke et al., 1998). Trotz der generellen Dominanz der wahrgenommenen Sympathie ist die relative Bedeutsamkeit und subjektive Gewichtung der zwei Dimensionen kontextspezifisch: Insbesondere in organisationalen Beurteilungskontexten können Kompetenzurteile von größerer Bedeutung für die Gesamtbewertung von Personen sein (Wojciszke & Abele, 2008), obgleich auch dort Sympathie durchaus eine wichtige Rolle spielt (siehe Abschnitt 2.2.2).

### **2.2.1. Zusammenspiel beider Urteilsdimensionen**

Obwohl die wahrgenommene Sympathie und die wahrgenommene Kompetenz einer Person im Prinzip unabhängig voneinander bewertet werden könnten, zeigten empirische Studien sowohl positive als auch negative systematische Zusammenhänge (z. B. Judd et al., 2005; Kervyn, Yzerbyt, Judd & Nunes, 2009). Das Zusammenspiel beider Urteilsdimensionen kann durch unterschiedliche Wahrnehmungseffekte geprägt sein, die jeweils entgegengesetzte

Beziehungen vorhersagen (Cuddy et al., 2011): Wenn *Haloeffekte*<sup>10</sup> (Thorndike, 1920) auftreten und Rater aufgrund ihres positiven oder negativen Gesamteindrucks von einer Dimension auf die andere schließen, wird z. B. eine als sympathisch empfundene Person tendenziell auch als kompetent eingeschätzt oder ein als inkompetent wahrgenommener Mensch tendenziell auch als unsympathisch. Wenn sich hingegen sogenannte *Kompensationseffekte* (Judd et al., 2005; Kervyn et al., 2009) ergeben und die beiden Dimensionen miteinander kontrastiert werden, assoziiert ein Beurteiler z. B. die wahrgenommene Sympathie einer Person tendenziell mit Inkompetenz oder den Eindruck von Kompetenz mit Antipathie: „As a result, many people are seen as competent but cold (e.g., ‚She’s really smart ... but clients will hate her‘) or as warm but incompetent (e.g., ‚She’s so sweet ... but she’d probably be an ineffective negotiator.‘)“ (Cuddy et al., 2011, S. 78). Welcher der beiden Effekte in der Kombination von Sympathie- und Kompetenzwahrnehmungen wahrscheinlich auftritt, hängt nach den Befunden von Judd et al. (2005) und Kervyn et al. (2009) davon ab, ob eine Person für sich allein oder im Vergleich mit einer anderen Person evaluiert wird: Bei Einzelbeurteilungen bestehen deutliche *positive* Zusammenhänge zwischen den beiden Dimensionen, was einen Einfluss von generalisierenden Haloeffekten nahelegt. Bei der parallelen Beurteilung mehrerer Personen ergeben sich hingegen im Sinne von Kompensationseffekten *negative* Zusammenhänge zwischen Einschätzungen der individuellen Sympathie und Kompetenz, so dass bessere Evaluationen einer Person auf der einen Dimension mit schlechteren Evaluationen dieser Person auf der anderen Dimension einhergehen. In organisationalen Beurteilungskontexten kann häufig von einer explizit oder implizit gegenüberstellenden Bewertung von Personen ausgegangen werden, wenn beispielsweise ein Bewerber im Vergleich mit anderen Bewerbern oder ein Mitarbeiter im Vergleich mit seinen Kollegen betrachtet wird. In diesen Beurteilungssituationen steigt beim Einsatz eindimensional ausgerichteter IM-Taktiken das Risiko, aufgrund der geschilderten Kompensationseffekte letztlich suboptimale Bewertungen zu erzielen, weil positive Urteile auf der einen Dimension mit negativen Urteilen auf der anderen Dimension verknüpft sind.

---

<sup>10</sup> Nach Thorndike (1920) bezeichnet der „constant error of the halo“ (S. 29) die Tendenz, sich bei der Beurteilung verschiedener, unabhängiger Eigenschaften einer Person von einem *generellen* positiven oder negativen Gefühl gegenüber der Person leiten zu lassen, so dass verschiedene Urteile (unzutreffend) hoch korreliert sind.

### 2.2.2. Relevanz von Sympathie- und Kompetenzurteilen in Organisationen

Im Fokus der vorliegenden Arbeit stand die Frage, wie sich die Anwendung der Taktik IM-Modesty durch Nachwuchskräfte auf Interviewer- bzw. Vorgesetztereinschätzungen der Nachwuchskräfte hinsichtlich der beiden universalen Urteilsdimensionen auswirkt und wie sich diese Evaluationen in zwei direkt karriererelevante Beurteilungen vermitteln, nämlich zum einen die Entscheidung über ein Stellenangebot an eine Nachwuchskraft im Auswahlinterview und zum anderen die Beurteilung ihrer beruflichen Leistung im täglichen Berufsleben.

Sowohl das Auswahlinterview als auch die Leistungsbeurteilung sind aufgrund ihrer Schlüsselrolle für die berufliche Entwicklung von Personen einerseits und den Erfolg von Organisationen andererseits von größter Bedeutung in organisationalen Kontexten. Wie es Feldman (1981, S. 127) pointiert zum Ausdruck bringt: „In any organization, some of the most important decisions concern people: Who is the right person for the job? Who should be promoted? Who deserves a raise? Who can take on more responsibility?“ Dementsprechend weckten beide Beurteilungskontexte eine immense Forschungsaktivität, deren jüngere Entwicklungen beispielsweise in den ausführlichen Übersichtsarbeiten von Macan (2009; zum Auswahlinterview) sowie von Ferris, Munyon, Basik und Buckley (2008; zur Leistungsbeurteilung) dargestellt sind. Mittlerweile liegen eine fast unüberschaubare Anzahl empirischer Studien sowie zahlreiche Reviews und Metaanalysen vor, die die vielfältigen Aspekte des Beurteilungsgeschehens und deren Auswirkungen auf die Validität der Beurteilungen beleuchten: Im Fokus der bisherigen Forschung standen etwa demographische und persönliche Merkmale von Beurteiler und Beurteiltem, Aspekte der Informationsaufnahme und -verarbeitung, typische Beurteilungsfehler und -verzerrungen sowie zunehmend auch die Rolle kontextueller Einflussfaktoren. Im Gegensatz zu vielen anderen Verfahren zur professionellen Beurteilung von Personen, etwa Intelligenztests oder Arbeitsproben, handelt es sich bei Auswahlinterviews (Howard & Ferris, 1996) ebenso wie bei Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte (Levy & Williams, 2004) um komplexe soziale Prozesse, deren Ergebnisse im Unterschied zu objektiven Messungen interessierender Konstrukte von den individuellen Wahrnehmungen, Interpretationen und Evaluationen des Beurteilers abhängen und durch eine Reihe sozialer und situativer Faktoren beeinflusst werden können.

Theoretisch sollten Auswahlinterviews und Leistungsbeurteilungen klar umschriebene, beruflich relevante Kompetenzen der beurteilten Personen widerspiegeln. So definieren Wiesner und Cronshaw (1988, S. 276) das Auswahlinterview als „an interpersonal interaction

of limited duration between one or more interviewers and a job-seeker for the purpose of identifying interviewee knowledge, skills, abilities and behaviours that may be predictive of success in subsequent employment“. Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Bewerbers im Sinne einer validen Eignungsbeurteilung relevant sind, kann – und soll gemäß Qualitätsstandards wie der DIN 33430 (DIN, 2002) – anhand von Anforderungsanalysen (siehe z. B. Blickle, 2011) präzise bestimmt werden. Wie jedoch in Abschnitt 2.1.4 bereits herausgearbeitet wurde, repräsentieren Auswahlinterviews nicht einfach die sachliche Abfrage berufsbezogener Qualifikationen: Vielmehr stellen Auswahlinterviews vielschichtige soziale Kontexte dar, deren Prozesse und Ergebnisse durch Charakteristika der Situation, der beteiligten Personen sowie ihrer sozialen Dynamik beeinflusst werden. In der Folge spiegeln die im Rahmen von Auswahlinterviews getroffenen Beurteilungen eines Bewerbers nicht ausschließlich seine beruflich relevanten Qualifikationen und Eigenschaften wider, sondern eine umfassendere Gesamtevaluation seiner Interviewee Performance (Huffcutt et al., 2011; siehe Abschnitt 2.1.4) durch den Beurteiler. Da diese Evaluation auf den individuellen Beobachtungen und Kognitionen des Beurteilers basiert und zudem auch von der zwischenmenschlichen Dynamik zwischen Bewerber und Beurteiler abhängt, können subjektive Wahrnehmungen des Beurteilers eine wichtige Rolle spielen: Wie frühere Studien (z. B. Cable & Judge, 1997; Howard & Ferris, 1996; Raza & Carpenter, 1987) gezeigt haben, kann insbesondere die *Sympathie* eines Beurteilers für den Bewerber zu positiven Beurteilungen im Auswahlinterview einschließlich Einstellungsempfehlungen beitragen.

Ganz ähnlich verhält es sich mit Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte. Die berufliche Leistung zählt zu den bedeutsamsten Größen der Organisationswissenschaften und im Lauf der Jahre wurden verschiedene, detaillierte Konzeptualisierungen des Konstrukts vorgeschlagen (z. B. Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, 1990). Beispielsweise gliedern Schmitt, Cortina, Ingerick und Wiechmann (2003) die berufliche Leistung in tätigkeitsbezogene (*task performance*), kontextbezogene (*contextual performance*) und adaptive (*adaptive performance*) Aspekte: Die tätigkeitsbezogene Leistung bezieht sich auf solche Verhaltensweisen, die direkt oder indirekt zur Kernaufgabe der Organisation, nämlich der Produktion von Waren oder Dienstleistungen, beitragen. Die kontextbezogene Leistung umfasst tätigkeitsübergreifende Verhaltensweisen, die sich günstig auf den Kontext der organisationalen Kernprozesse auswirken, beispielsweise Anstrengung, Disziplin, Unterstützung des Teams, freiwilliges Übernehmen organisationsdienlicher Aufgaben oder Kundenorientierung. Die adaptive Leistung schließlich reflektiert die Flexibilität und Ambiguitätstoleranz von Mit-

arbeitern, die sich etwa in ihrer erfolgreichen Bewältigung unvorhergesehener Situationen, Probleme und Krisen, im Erlernen neuer Aufgaben und Technologien sowie in zwischenmenschlicher, kultureller und physischer Anpassungsfähigkeit zeigen (Schmitt et al., 2003). Obgleich also durchaus strukturierte Konzeptionen beruflicher Leistung vorliegen, die in der einzelnen Organisation anhand von Anforderungsanalysen (Blickle, 2011) konkretisiert werden können, stellt die *Beurteilung* der beruflichen Leistung etwa durch Vorgesetzte keine objektive Messung der relevanten Leistungskriterien dar, sondern vielmehr das Ergebnis des individuellen Evaluationsprozesses durch den Beurteiler: Die von Landy und Farr (1980, S. 74) gewählte Beschreibung der prototypischen Leistungsbeurteilung als „a retrospective synthesis by one individual of the efforts or performance of another“ verweist bereits auf einige wesentliche Aspekte, die einen solchen Evaluationsprozess kennzeichnen und von einem faktischen Bericht unterscheiden – die Retrospektive, die Synthese und die beteiligten Individuen. Die Besonderheiten des Beurteilungsprozesses sollen im Folgenden näher erläutert werden.

Wie Feldman (1981) ausführt, erfordern Leistungsbeurteilungen eine Reihe komplexer kognitiver Prozesse: Der Vorgesetzte muss relevante Informationen über den zu beurteilenden Mitarbeiter erkennen und ihnen Aufmerksamkeit widmen, diese Informationen strukturieren und speichern sowie neu hinzukommende Informationen kognitiv integrieren. Um eine Leistungsbeurteilung zu treffen, müssen diese Informationen schließlich strukturiert abgerufen und zu einem Gesamturteil verdichtet werden. Erschwert werden diese Prozesse laut Feldman (1981) durch für organisationale Beurteilungskontexte typische Informationsdefizite: Die Führung und Bewertung von Mitarbeitern ist nur eine unter vielen Aufgaben eines Vorgesetzten, so dass sein direkter Kontakt zum Mitarbeiter häufig begrenzt ist und er möglicherweise nur unvollständige Kenntnis von der spezifischen Tätigkeit und den Pflichten des Mitarbeiters hat. In der Folge ist der Vorgesetzte oft nicht umfassend und exakt über die beurteilungsrelevanten Verhaltensweisen und Leistungen des Mitarbeiters informiert. In Anbetracht der anspruchsvollen kognitiven Prozesse unter erschwerten Bedingungen überrascht es nicht, dass Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte keine perfekten Abbilder der tatsächlichen beruflichen Leistung darstellen (Murphy, 2008), sondern auch subjektive Evaluationen des Vorgesetzten umfassen, die unter anderem durch interpersonelle Aspekte beeinflusst werden. Der bisherigen Forschung zufolge (z. B. Ferris, Judge, Rowland & Fitzgibbons, 1994; Lefkowitz, 2000; Wayne & Ferris, 1990) ist wiederum speziell die Sympathie eines Vorgesetzten für den zu beurteilenden Mitarbeiter, welche sich unter anderem auf die beschriebenen kogni-

tiven Prozesse auswirkt (Robbins & Denisi, 1994), von großer Bedeutung: So fanden Sutton, Baldwin, Wood und Hoffman (2013) im Rahmen einer Metaanalyse auf der Basis von 38 unabhängigen Stichproben den beeindruckenden Zusammenhang von  $\rho = .72$  zwischen dem interpersonellen Affekt der Vorgesetzten und Leistungsbeurteilungen; somit teilen beide Konstrukte fast 52% gemeinsame Varianz.

Mit Blick auf die beiden universalen Urteilsdimensionen Sympathie und Kompetenz ist auf Basis der vorangehenden Ausführungen also anzunehmen, dass in Interviewbeurteilungen ebenso wie in Leistungsbeurteilungen grundsätzlich sowohl kompetenzbezogene als auch sympathiebezogene Evaluationen einer Person durch den Beurteiler zum Ausdruck kommen, die in jeweils kontextspezifischen Anteilen zur Gesamtbewertung der Person beitragen. Wie in anderen sozialen Kontexten sind somit auch in diesen professionellen Beurteilungssituationen *beide* Urteilsdimensionen relevant für die positive Bewertung eines Bewerbers bzw. eines Mitarbeiters und für damit verbundene Karrierechancen. Da die Evaluation einer Person also generell auf den zwei Dimensionen Sympathie und Kompetenz erfolgt, beide Urteile in variablen Anteilen in die Gesamtbewertung eingehen und insbesondere bei einer einseitigen Selbstdarstellung ungünstige Kompensationseffekte (siehe Abschnitt 2.2.1) auftreten können, sollte ein gelungenes Impression Management im Idealfall beide Aspekte verbinden.

Die zwei intensiv untersuchten IM-Taktiken Ingratiation und Self-Promotion fokussieren jeweils nur auf eine der beiden Dimensionen, während die andere außer Acht gelassen wird: Ingratiation zielt auf einen sympathischen Eindruck, vermittelt aber keine Kompetenzsignale; Self-Promotion hingegen soll die Attribution von Kompetenz fördern, trägt aber nicht zu einem sympathischen Eindruck bei. Diese Taktiken verfügen demzufolge nur über ein begrenztes Potenzial zur erfolgreichen Selbstdarstellung und bergen zudem das Risiko, aufgrund ihrer Eindimensionalität Kompensationseffekte zu provozieren und dem Akteur in der Folge sogar zu schaden. Die Taktik IM-Modesty sollte demgegenüber durch die gleichzeitige Berücksichtigung beider Urteilsdimensionen einen relativ ausgeglichenen positiven Eindruck erwecken und das Risiko von Kompensationseffekten minimieren. In der Folge sollte IM-Modesty über verschiedene Evaluationskontexte und Gewichtungen der beiden Dimensionen hinweg zu positiven Bewertungen des Akteurs führen.



## 2.3. Kontextuelle Randbedingungen

Die heterogenen Befunde früherer Studien zur Effektivität von Ingratiation und Self-Promotion in beruflichen Kontexten sowie die metaanalytische Identifikation der systematischen Unterschiede zwischen Interviewer- und Vorgesetztenreaktionen auf Impression Management (Higgins et al., 2003; siehe Abschnitt 2.1.3.1) veranschaulichen, dass die Beziehungen zwischen der Selbstdarstellung eines Akteurs und den Beurteilungen durch Zielpersonen komplex sind und durch verschiedene Kontextfaktoren beeinflusst werden können. Gemäß dem Ziel der vorliegenden Arbeit, das Potenzial und die Grenzen der Taktik IM-Modesty möglichst umfassend und unter realitätsnahen Bedingungen zu analysieren, wurden in dieser Arbeit aufbauend auf der bisherigen Forschung daher vier zentrale Randbedingungen berücksichtigt.

Als übergeordnete Randbedingung erfolgreichen Impression Managements wurde zum einen über die drei Studien hinweg der *Beurteilungskontext* variiert: Die Studien 1 und 2 analysierten die Wirkung von IM-Modesty im Auswahlinterview, wohingegen die Studie 3 ihre Effekte im täglichen Berufsleben untersuchte. Als interviewspezifische Kontextfaktoren wurden zudem in den Studien 1 und 2 der Grad der *Accountability* des Beurteilers sowie in Studie 2 das Ausmaß positiver kompetenzbezogener *Vorinformationen* über den Akteur miteinbezogen. Als ein Kontextfaktor, der vor allem in längerfristigen Arbeitsbeziehungen die Effektivität von IM-Modesty beeinflussen sollte, wurde darüber hinaus in Studie 3 die Ausprägung der individuellen *Trait-Modesty* des Akteurs berücksichtigt. Die erwartete Bedeutung der einzelnen Kontextfaktoren für die Effektivität von IM-Modesty wird in den Abschnitten 2.3.1 bis 2.3.4 näher erläutert.

### 2.3.1. Beurteilungskontext

Impression Management findet in sehr unterschiedlichen professionellen Evaluationskontexten mit jeweils eigenen Zielgruppen und Bewertungsmaßstäben statt, so dass dieselbe IM-Taktik in Abhängigkeit vom Beurteilungskontext zu divergenten Ergebnissen führen kann. Beispielsweise bestehen systematische Unterschiede zwischen der Beurteilung eines Akteurs im Auswahlinterview und der Beurteilung im Rahmen einer längerfristigen Arbeitsbeziehung, wie Barrick et al. (2009) mit Blick auf ihre metaanalytischen Befunde diskutieren: Im Auswahlinterview ist der Akteur dem Beurteiler relativ unbekannt und er wird nur über kurze Zeit hinweg in nur einer Situation beobachtet und beurteilt. Aufgrund der Informations-

asymmetrie und der begrenzten Beobachtungsmöglichkeiten des Beurteilers bietet das Auswahlinterview dem Akteur somit großen Spielraum zur erfolgreichen beschönigenden Selbstdarstellung. Demgegenüber liegen Beurteilern in längerfristigen Arbeitsbeziehungen zahlreiche berufsbezogene und persönliche Vorinformationen und Erfahrungswerte über einen Akteur vor. Zudem wird der Akteur über einen langen Zeitraum hinweg in vielfältigen Situationen beobachtet, so dass Beurteiler sich ein umfassenderes Bild vom Akteur machen können. Eine überdauernde beschönigende Selbstdarstellung sollte Akteuren im beruflichen Alltag deshalb schwerer fallen als im Auswahlinterview. Auch die Relevanz spezifischer Bewertungsmaßstäbe kann je nach Beurteilungskontext unterschiedlich sein, wie in Abschnitt 2.2 in Bezug auf die beiden universalen Urteilsdimensionen Sympathie und Kompetenz bereits herausgearbeitet wurde. Beispielsweise deuten die metaanalytischen Ergebnisse von Higgins et al. (2003), laut denen Self-Promotion durch Interviewer positiv und durch Vorgesetzte negativ beurteilt wird, auf kontextabhängige und heterogene Gewichtungen von sympathie- bzw. kompetenzbasierten Evaluationskriterien hin.

Um die Wirksamkeit der Taktik IM-Modesty umfassend und valide beurteilen zu können, berücksichtigt die vorliegende Arbeit deshalb beide Evaluationskontexte. In den Studien 1 und 2 wurde anhand experimenteller Designs die Effektivität von IM-Modesty im *Auswahlinterview* analysiert. In Studie 3 wurden demgegenüber im Rahmen einer Feldstudie an einer Stichprobe von Nachwuchskräften und ihren Vorgesetzten die Effekte von IM-Modesty im *täglichen Berufsleben* untersucht.

### 2.3.2. Accountability des Beurteilers

Ein kontextueller Faktor, der die Beziehung zwischen Impression Management und Interviewerfolg beeinflussen kann, ist die Rechenschaftspflicht oder *Accountability* des Beurteilers (Tetlock, 1985). *Accountability* ist definiert als „being answerable to audiences for performing up to certain prescribed standards, thereby fulfilling obligations, duties, expectations, and other charges“ (Schlenker, Britt, Pennington, Murphy & Doherty, 1994, S. 634). Aspekte von *Accountability* beeinflussen laut zahlreichen früheren Studien den Prozess und die Qualität von Beurteilungen und Entscheidungen (z. B. de Langhe, van Osselaer & Wierenga, 2011; Mero, Guidice & Brownlee, 2007; Mero, Motowidlo & Anna, 2003). Die *Accountability* von Beurteilern spielt somit in organisationalen Entscheidungsprozessen wie dem Auswahlinterview eine wichtige Rolle.

Nach Schlenker et al. (1994) beruht die Accountability eines Handelnden auf drei Kernelementen von Verantwortlichkeit, auf deren Basis andere Personen das Verhalten des Handelnden bewerten. Erstens die Vorschriften (*Prescriptions*), die explizite oder implizite Informationen über Ziele, angemessene Wege der Zielerreichung und Leistungsstandards umfassen. Die Vorschriften, die beispielsweise in Form von Gesetzen, Richtlinien, Normen oder Erwartungen einer Bezugsgruppe vorliegen können, vermitteln somit als eine normative Leitlinie, „what the actor should be doing in a particular situation“ (Schlenker et al., 1994, S. 635). In einem Auswahlinterview würden basale Vorschriften zum Beispiel vorsehen, aus den in Frage kommenden Bewerbern unter Berücksichtigung bestimmter Anforderungskriterien den für die Position und die Organisation geeignetsten Bewerber auszuwählen, wobei die Evaluationskriterien dieser Eignung kontextabhängig variieren können. Das zweite Element ist das Ereignis (*Event*), das das zu evaluierende Verhalten selbst und seine relevanten Folgen bezeichnet. Welche Verhaltensweisen und welche Folgen als einheitliches Ereignis interpretiert und gemeinsam bewertet werden, hängt nach Schlenker et al. (1994) vom Evaluationszweck ab. Im Hinblick auf das Auswahlinterview könnte ein Ereignis beispielsweise die Entscheidung eines Interviewers für einen bestimmten Bewerber sowie die spätere fachliche Bewährung, Motivation und Teamfähigkeit dieses Bewerbers im beruflichen Alltag einschließen. Das dritte Element sind Identitätsaspekte (*Identity*) des Handelnden, welche unter anderem persönliche Eigenschaften, Rollen, Ansprüche und Verpflichtungen umfassen. Ein Beurteiler im Auswahlinterview kann beispielsweise der zukünftige Vorgesetzte, ein Mitarbeiter der innerhäuslichen Personalabteilung oder auch ein externer Personalberater sein, für die unterschiedliche Rollenanforderungen, Verpflichtungen und Ziele bedeutsam sein können. Schlenker et al. (1994) konzipieren diese drei Elemente in ihrem sogenannten Dreiecksmodell (*Triangle Model*) als miteinander verknüpfte Teilaspekte von Verantwortlichkeit. Die Verantwortlichkeit eines Handelnden wird dabei durch Beobachter umso höher eingeschätzt, je enger die Elemente miteinander verbunden sind. Die Verantwortlichkeit steigt folglich in dem Ausmaß, in dem erstens eindeutige und klar definierte Vorschriften für ein bestimmtes Ereignis vorliegen (Vorschrift-Ereignis-Verknüpfung), zweitens die Vorschriften für den Handelnden aufgrund seiner Identität Gültigkeit haben (Vorschrift-Identität-Verknüpfung) und drittens der Handelnde sein Verhalten und die damit verbundenen Konsequenzen kontrollieren kann (Identität-Ereignis-Verknüpfung) (Schlenker et al., 1994).

Mit Blick auf die Verknüpfungen der drei dargestellten Kernelemente ist Beurteilern im Auswahlinterview meist ein hohes Maß an Verantwortlichkeit zuzuschreiben; insbesonde-

re dann, wenn nur ein Beurteiler über den Ausgang des Interviews entscheidet. Erstens bestehen für das Auswahlinterview seitens der Organisation bzw. des Auftraggebers normative Zielvorgaben und Verhaltensrichtlinien, die die Auswahl des bestgeeigneten Bewerbers unter Beachtung verschiedener Prozessstandards (z. B. rechtlicher Rahmenbedingungen) einfordern, zweitens ist der Beurteiler im Auswahlinterview aufgrund seiner Rolle normativ an diese Vorgaben gebunden und drittens hat der Beurteiler eindeutig Kontrolle über die von ihm abgegebenen Einschätzungen und Bewertungen eines Bewerbers. Es liegen somit enge Verbindungen zwischen den drei Verantwortlichkeitselementen vor, so dass gemäß der Konzeption von Schlenker et al. (1994) Beurteiler im Auswahlinterview als hoch verantwortlich wahrgenommen werden sollten.

Diese Verantwortlichkeit geht über in *Accountability*, wenn die drei Verantwortlichkeitselemente und ihre Verbindungen untereinander durch ein Publikum betrachtet und bewertet werden. In Erweiterung ihres Dreiecksmodells um den Aspekt eines Zielpublikums, das von oben auf das Dreieck herabblickt, visualisieren Schlenker et al. (1994) *Accountability* entsprechend in Form einer Pyramide (*Accountability Pyramid*). Ein Beurteiler im Auswahlinterview steht folglich dann unter *Accountability*, wenn sein verantwortliches Handeln, beispielsweise seine Einstellungsentscheidung über einen bestimmten Bewerber, durch Dritte beobachtet und evaluiert wird.<sup>11</sup> Da Menschen grundsätzlich die Anerkennung und den Respekt derjenigen suchen, gegenüber denen sie *Accountability* empfinden (Tetlock, 1985), impliziert *Accountability* somit die Anforderung an den Handelnden, sein Verhalten gegenüber dem Publikum überzeugend begründen und rechtfertigen zu können (Lerner & Tetlock, 1999). In der Folge tendieren Personen unter *Accountability* zu solchem Handeln, das gegenüber dem Zielpublikum leicht zu erklären ist: „Once individuals perceive that they are accountable, the anxiety created by the justification requirement (...) can cause them to act in ways that optimize their ability to explain their decisions to others“ (Mero et al., 2007, S. 226). Wenn die Erwartungen der spezifischen Zielgruppe bekannt oder offensichtlich sind, nutzen Handelnde zu diesem Zweck die sogenannte *Akzeptanzheuristik* (Tetlock, 1985) und treffen Beurteilungen oder Entscheidungen, die konsistent mit diesen Erwartungen sind. Dabei sind die „akzeptablen“ Optionen häufig offensichtlich, salient und auf leicht verfügbare Information gestützt (Tetlock, 1985).

---

<sup>11</sup> Bei diesen Dritten könnte es sich in Abhängigkeit von der Auswahl-situation etwa um den Auftraggeber, Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeiter des Beurteilers handeln.

Ein Beurteiler im Auswahlinterview, der ein hohes Ausmaß an Accountability und somit Rechtfertigungsdruck gegenüber Dritten wahrnimmt, wird sich demzufolge darum bemühen, durch leicht zu rechtfertigende Urteile die Akzeptanz seines Publikums zu sichern. Die offensichtlich akzeptable Verhaltensoption, die in professionellen Auswahlkontexten leicht zu begründen ist und beim Zielpublikum keine Einwände hervorrufen sollte, besteht dabei darin, Einstellungsentscheidungen auf Basis der fachlichen *Kompetenz* von Bewerbern zu treffen. Unter hoher Accountability eines Beurteilers sollte folglich die Urteilsdimension Kompetenz (siehe Abschnitt 2.2) Priorität haben und die Urteilsdimension Sympathie weitgehend unberücksichtigt bleiben. Unter diesen Umständen sollten Bewerber stärker von einem kompetenzorientierten Impression Management profitieren als von einem sympathieorientierten. Wenn ein Beurteiler im Auswahlinterview jedoch geringe Accountability empfindet, kann er bei Einstellungsentscheidungen auch solche subjektiven Eindrücke von Bewerbern berücksichtigen, die gegenüber Dritten nur schwer zu rechtfertigen wären, auch wenn sie faktisch eine wichtige Rolle in der Beurteilung von Personen spielen. Insbesondere die für einen Bewerber empfundene *Sympathie* als die zweite universale Urteilsdimension (siehe Abschnitt 2.2) sollte unter geringer Accountability des Beurteilers einen größeren Einfluss auf die Beurteilung von Bewerbern nehmen. In solchen Auswahl-situationen sollten Bewerber daher stärker von einem sympathieorientierten Impression Management profitieren als von einem kompetenzorientierten.

Wenn unterschiedliche Ausprägungen von Accountability sich maßgeblich auf die Gewichtung der beiden universalen Urteilsdimensionen auswirken, muss erfolgreiches Impression Management in Abhängigkeit vom Auswahlkontext mal einen kompetenten und mal einen sympathischen Eindruck vermitteln. Wie in Abschnitt 2.2.2 dargestellt wurde, begrenzt diese Anforderung das Potenzial der Taktiken Ingratiation und Self-Promotion, die jeweils nur auf eine der beiden Urteilsdimensionen fokussieren und die andere unberücksichtigt lassen. Demgegenüber sollte die Taktik IM-Modesty durch die Verknüpfung von Sympathie- und Kompetenzsignalen sowohl bei hoher als auch bei geringer Accountability eines Beurteilers einen vorteilhaften Eindruck erwecken und in positiven Bewertungen des Bewerbers resultieren.

In den Studien 1 und 2 der vorliegenden Arbeit wurden die Implikationen verschiedener Ausprägungen von Accountability für die Effektivität der Selbstdarstellungstaktiken IM-Modesty, Ingratiation und Self-Promotion empirisch analysiert. Die Darstellung der spezi-

fischen erwarteten Effekte erfolgt im Rahmen der Hypothesenentwicklung der Studien in den Abschnitten 3.1 bzw. 4.1.

### 2.3.3. Vorinformation über den Akteur

Ein zweiter potenzieller Einflussfaktor auf den Erfolg oder Misserfolg von Impression Management im Auswahlinterview ist das Ausmaß berufsrelevanter, kompetenzbezogener *Vorinformationen* über einen Bewerber. Früheren Studien zufolge (Dipboye, Fontenelle & Garner, 1984; Dipboye, Stramler & Fontenelle, 1984; Macan & Dipboye, 1994) beeinflussen die vor Beginn des Interviews über einen Bewerber vorliegenden Informationen, wie Beurteiler das Auftreten und die Aussagen eines Bewerbers im Auswahlinterview kognitiv verarbeiten, interpretieren und bewerten. In realen Auswahlprozessen sind Interviewer zum Zeitpunkt des Auswahlgesprächs aufgrund vorab geprüfter Bewerbungsunterlagen meist schon über zentrale fachliche Qualifikationen und Stärken des Bewerbers informiert. Diese kompetenzbezogenen Vorinformationen liefern Interviewern einen Bezugsrahmen, der sich auf ihre Wahrnehmung und Evaluation des Verhaltens eines Bewerbers im Interview auswirkt und somit auch die Wirksamkeit bestimmter Selbstdarstellungstaktiken beeinflussen sollte. Aufgrund der unterschiedlichen inhaltlichen Ausrichtung spezifischer IM-Taktiken sind dabei je nach verwendeter Taktik differentielle Effekte positiver kompetenzbezogener Vorinformationen zu erwarten, die im Folgenden erläutert werden.

Self-Promotion zeigt sich nach Jones und Pittman (1982) vor allem durch das Hervorheben oder Behaupten von Leistungen, Fähigkeiten oder Erfolgen. Eine Besonderheit dieser Taktik besteht darin, dass die Selbstdarstellung des Akteurs zumindest theoretisch mit objektiven Kriterien abgeglichen werden kann. Das Potenzial von Self-Promotion hängt deshalb entscheidend davon ab, ob und mit welchem Ergebnis eine kritische Überprüfung der Behauptungen erfolgt. Das Risiko einer möglichen Widerlegung von Kompetenzbehauptungen hält sich für den Akteur zwar oft in Grenzen, weil nicht immer objektive und verwendbare Hintergrundinformationen vorliegen: „There are occasions when all we can go by in judging another’s competence are his claims, and many more occasions when the claims can be only indirectly tested and never totally refuted if false“ (Jones & Pittman, 1982, S. 243). In solchen Fällen kann ein Akteur durchaus von Self-Promotion profitieren, da seine Aussagen die einzige oder zumindest die wichtigste Informationsquelle für den Beurteiler darstellen. So kann der Akteur seine Selbstdarstellung weitgehend ungehindert dazu nutzen, einen Beurteiler sowohl

über faktische Stärken zu informieren als auch Kompetenzen und Leistungen zu übertreiben oder gar vorzutäuschen.

In Auswahlgesprächen verfügen Beurteiler jedoch häufig über Informationen zu den tatsächlichen Leistungen und Kompetenzen eines Akteurs, weil schon vor dem Gespräch in aller Regel die Bewerbungsunterlagen eines Bewerbers gesichtet werden.<sup>12</sup> Diese Vorinformationen begrenzen erstens die Möglichkeiten eines Bewerbers, seine Stärken allzu sehr zu übertreiben, da zentrale berufsrelevante Qualifikationen wie z. B. Abschlussnoten oder Zusatzausbildungen anhand von Zeugnissen oder Zertifikaten überprüft werden können. Zweitens ist der Interviewer durch die Vorinformationen bereits über die wesentlichen Fertigkeiten und Kenntnisse eines Bewerbers informiert, so dass eine erneute Hervorhebung dieser Qualifikationen durch den Bewerber die ihm zugeschriebene Kompetenz nicht mehr so deutlich steigern kann wie bei fehlenden Vorinformationen. Zwar kann ein Bewerber auch unter solchen Umständen seine Fähigkeiten beschönigen, indem er beispielsweise den Verantwortungsbereich seiner bisherigen Position hochspielt oder frühere Erfolge ausschmückt. Aus den oben genannten Gründen sollten diese Beschönigungen allerdings nicht so deutliche Effekte auf die wahrgenommene Kompetenz des Bewerbers haben wie in Situationen, in denen der Beurteiler allein auf die Aussagen des zu Beurteilenden angewiesen ist. Auf Basis dieser Überlegungen ist anzunehmen, dass ein steigendes Ausmaß an positiven kompetenzbezogenen Vorinformationen über einen Bewerber die Nützlichkeit von Self-Promotion in Bezug auf Kompetenzzuschreibungen reduziert. Da gerade die Erhöhung der wahrgenommenen Kompetenz die wesentliche Funktion von Self-Promotion darstellt und die Grundlage für den Erfolg der Taktik im Auswahlinterview bildet, sollte mit zunehmender Vorinformation auch der über Kompetenzattributionen vermittelte Nutzen von Self-Promotion für ein potenzielles Stellenangebot sinken. (Übereinstimmend damit zeigen sich die Grenzen von Self-Promotion sehr deutlich in Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte, die im Gegensatz zu Interviewern häufig ein umfassendes Bild von den tatsächlichen Kompetenzen der zu beurteilenden Person haben: Wie in Abschnitt 2.1.3.1 ausgeführt wurde, besteht laut den metaanalytischen Befunden von Higgins et al., 2003, sogar ein negativer Zusammenhang zwischen Self-Promotion und den Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte.)

Im Gegensatz zu Self-Promotion sollten die Taktiken Ingratiation und IM-Modesty sich mit wachsender positiver Vorinformation über einen Bewerber zunehmend günstig auf

---

<sup>12</sup> In einer Studie von Schuler, Hell, Trapmann, Schaar und Boramir (2007) mit 125 deutschen Unternehmen verschiedener Größe und Branchenzugehörigkeit gaben 99.2% der Unternehmen an, im Rahmen der Personalauswahl Bewerbungsunterlagen zu analysieren.

seine Erfolgsaussichten im Auswahlinterview auswirken. Ingratiation äußert sich nach Jones und Pittman (1982) unter anderem in Komplimenten und Meinungskonformität mit der Zielperson und soll einen sympathischen Eindruck erzeugen. Während diese Verhaltensweisen durchaus die Sympathie des Gegenübers wecken können, birgt der Einsatz von Ingratiation im Auswahlinterview zwei Risiken, die durch mangelnde positive Vorinformationen über den Bewerber forciert werden: Erstens läuft der Bewerber Gefahr, dass sein Verhalten aufgrund der Abhängigkeit vom Interviewer als manipulativ empfunden wird, wie im Ingratiation's Dilemma (siehe Abschnitt 2.1.3.2) zum Ausdruck kommt. Dieses Risiko erscheint umso größer, je weniger Kompetenz dem Bewerber a priori aufgrund positiver Vorinformationen zugeschrieben werden kann, denn bei einem Mangel an Kompetenzsignalen drängt sich eher der Verdacht auf, der Betreffende versuche durch sein Einschmeicheln seine geringe Qualifikation zu kompensieren oder zu überspielen. Ein solcher Verdacht entsteht hingegen weniger leicht, wenn dem Interviewer positive kompetenzbezogene Informationen über den Bewerber vorliegen und er somit wesentliche Qualifikationen des Bewerbers voraussetzen kann. Zweitens zielt Ingratiation wie in Abschnitt 2.2.2 ausgeführt allein auf die Urteilsdimension Sympathie und lässt dabei die andere universale Urteilsdimension Kompetenz außer Acht. Diese Eindimensionalität von Ingratiation begrenzt nicht nur das Potenzial der Taktik, eine umfassend positive Gesamtevaluation hervorzurufen, sondern kann aufgrund der beschriebenen Kompensationseffekte sogar negative Implikationen für die wahrgenommene Kompetenz des Bewerbers haben. Wenn jedoch berufsrelevante Vorinformationen über den Bewerber vorliegen, die in Ergänzung der auf Sympathie abzielenden Selbstdarstellung zusätzlich ein gewisses Maß an Kompetenz vermitteln, sollte dieser Mangel an Kompetenzsignalen gemildert werden und eine günstigere Gesamtbewertung des Bewerbers erfolgen. Zusammenfassend ist angesichts der Charakteristika von Ingratiation anzunehmen, dass mit zunehmenden positiven kompetenzbezogenen Vorinformationen über einen Bewerber der Nutzen von Ingratiation für ein potenzielles Stellenangebot steigt.

Noch stärker als beim Einsatz von Ingratiation sollten Bewerber bei der Anwendung von IM-Modesty von positiven kompetenzbezogenen Vorinformationen profitieren. Nach Cialdini und De Nicholas (1989) umfasst IM-Modesty das moderate Herunterspielen eigener bekannter positiver Eigenschaften und Stärken, wodurch gleichzeitig Attributionen von Sympathie hervorgerufen und Kompetenzzuschreibungen bewahrt werden sollen. Die effektive Nutzung von IM-Modesty setzt allerdings voraus, dass das Zielpublikum um die tatsächlichen Leistungen und Stärken des Akteurs weiß und folglich dessen Understatement als Beschei-



denheit erkennen kann: „Modest self-presentation occurs as a public tactic for the benefit of audiences that know better“ (Cialdini & De Nicholas, 1989, S. 626). Während Akteure in längerfristigen Arbeitsbeziehungen häufig davon ausgehen können, dass die Zielpersonen mit zentralen Stärken und Erfolgen des Akteurs vertraut sind, ist dies im Auswahlinterview mit einem unbekanntem Beurteiler nicht selbstverständlich. Anders als Ingratiation vermittelt IM-Modesty zwar auch ohne ergänzende Hintergrundinformationen über einen Bewerber gewisse Kompetenzsignale, da der Bewerber seine Leistungen zwar auf bescheiden wirkende Art präsentiert, sie jedoch durchaus zur Sprache bringt. Zusätzliche objektive Qualifikationsnachweise können diese impliziten Kompetenzansprüche allerdings untermauern und um nicht erwähnte Stärken erweitern, so dass dem Bewerber ein noch höheres Maß an Kompetenz zugeschrieben wird. Zudem intensivieren saliente positive Informationen über den Bewerber den Kontrast zwischen seiner guten Qualifikation, die auch Anlass zu Eitelkeit oder Selbstgefälligkeit sein könnte, und seiner bescheidenen Selbstdarstellung, weshalb die Bescheidenheit positiver auffallen und somit noch deutlicher zur Sympathie für den Bewerber beitragen sollte (vgl. Kelley, 1971). In der Summe ist davon auszugehen, dass positive kompetenzbezogene Vorinformationen über einen Bewerber die mit IM-Modesty verknüpften Kompetenz- und Sympathieattributionen verstärken und somit den Nutzen von IM-Modesty hinsichtlich eines potenziellen Stellenangebots weiter steigern.

Über die taktikspezifischen Effekte kompetenzbezogener Vorinformationen hinaus sind taktikübergreifende Auswirkungen auf die Gewichtung der zentralen Urteilsdimensionen Sympathie und Kompetenz durch Beurteiler zu erwarten. Wie in Abschnitt 2.2.2 erläutert wurde, werden Personen grundsätzlich in Bezug auf beide der Urteilsdimensionen bewertet, wobei Sympathie- und Kompetenzurteile in kontextabhängigen Anteilen in die Gesamtevaluation einer Person eingehen. In Auswahlinterviews spielt die wahrgenommene Kompetenz eines Bewerbers wie zu erwarten eine entscheidende Rolle für die Einstellungswahrscheinlichkeit, obgleich auch die Sympathie für den Bewerber wichtig ist (Howard & Ferris, 1996; Raza & Carpenter, 1987). Wenn über einen Bewerber vor dem Gespräch schon positive kompetenzbezogene Vorinformationen vorliegen und der Beurteiler somit anhand objektiver Indikatoren eine hohe Qualifikation des Bewerbers voraussetzen kann, sollte die subjektive Kompetenzeinschätzung des Beurteilers als Auswahlkriterium an Bedeutung verlieren, da das validere Kriterium der faktischen Informationen ein hinreichend hohes Kompetenzlevel des Bewerbers bereits gewährleistet. Gleichzeitig sollte die für den Bewerber empfundene Sympathie als Auswahlkriterium an Relevanz gewinnen, da diese über die fachlichen Qualifika-

tionen hinaus eine zusätzliche, ergänzende Evaluation des Kandidaten ermöglicht. Die Verfügbarkeit positiver kompetenzbezogener Vorinformationen über einen Bewerber sollte daher die relative Bedeutsamkeit der Urteilsdimension Sympathie erhöhen.

In den Studien 1 und 2 der vorliegenden Arbeit wurden zwei verschiedene Ausprägungen positiver kompetenzbezogener Vorinformationen über zu beurteilende Bewerber realisiert: Um die prinzipiellen, eigenständigen Auswirkungen der Taktiken IM-Modesty, Ingratiation und Self-Promotion auf Interviewerevaluationen zu untersuchen, wurde in der Studie 1 nur ein Minimum an Vorinformationen über die Bewerber vermittelt. Die vor diesem Hintergrund spezifischen erwarteten Effekte der Taktiken auf Interviewerurteile werden im Rahmen der Hypothesenentwicklung der Studie im Abschnitt 3.1 dargestellt.

In der Studie 2 hingegen wurde das Ausmaß positiver kompetenzbezogener Vorinformationen über die zu beurteilenden Bewerber experimentell variiert, um den moderierenden Effekt der Vorinformationen auf die über die Sympathieeinschätzung vermittelte Wirkung der Taktik IM-Modesty zu analysieren. Der spezifische erwartete Moderationseffekt wird im Rahmen der Hypothesenentwicklung der Studie im Abschnitt 4.1 beschrieben.

#### **2.3.4. Trait-Modesty des Akteurs**

Ein dritter Faktor, der insbesondere in längerfristigen Arbeitsbeziehungen zur Effektivität einer taktisch bescheidenen Selbstdarstellung beitragen kann, besteht in einer hoch ausgeprägten Trait-Modesty des Akteurs (siehe Abschnitt 2.1.2.2). Die erfolgreiche Anwendung von IM-Modesty hängt insofern auch von der Persönlichkeit des Akteurs ab, als sowohl die Auswahl spezifischer IM-Taktiken als auch deren konkrete Umsetzung und Ausgestaltung durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale beeinflusst werden (Leary & Allen, 2011; Lee, Quigley, Nesler, Corbett & Tedeschi, 1999; Sadler, Hunger & Miller, 2010). „Many personality characteristics, particularly those that involve the ways in which people relate to other people, inherently involve certain styles of self-presentation” (Leary & Allen, 2011, S. 1208), da Menschen versuchen, ihre äußere Wirkung mit ihren Selbstkonzepten und ihren persönlichen Interaktionszielen in Einklang zu bringen. Aus dieser Perspektive einer Stimmigkeit von Persönlichkeit und Selbstdarstellung heraus ist anzunehmen, dass eine erfolgreiche Umsetzung der Taktik IM-Modesty durch eine hohe individuelle Ausprägung von Trait-Modesty begünstigt wird.

Dabei sollten zwei verschiedene Effekte eine Rolle spielen. Zum einen sollte es Menschen mit hoch ausgeprägter Trait-Modesty leichter fallen, IM-Modesty auf eine überzeugende und glaubhafte Art und Weise zu präsentieren: Trait-bescheidene Personen finden intuitiv die richtigen Worte und vermitteln auch in ihrer Mimik und Gestik die passenden nonverbalen Signale (vgl. Ajzen, 2005, Kap. 1). Ein bescheidenes Auftreten bereitet ihnen aufgrund ihrer inneren Haltung und ihrer Verhaltensroutinen weder Mühe noch Schwierigkeiten. Auch wenn sie das betreffende bescheiden wirkende Verhalten in einer konkreten Situation allein aus taktischen Motiven zeigen, sollte es deshalb authentisch, ungekünstelt und aufrichtig wirken. Zum anderen sollte in längerfristigen Arbeitsbeziehungen die Effektivität von IM-Modesty durch eine hohe Konstanz des bescheidenen Verhaltens gesteigert werden: Bei Menschen mit hoch ausgeprägter Trait-Modesty werden spezifische bescheidene Verhaltensweisen, die tatsächlich Ausdruck der taktischen IM-Modesty sind, als konsistent mit ihrem üblichen und typischen Verhalten in vielen anderen Situationen wahrgenommen, so dass Beobachter wahrscheinlich keine Hintergedanken oder eigennützigen Motive des Akteurs vermuten. Akteure mit gering ausgeprägter Trait-Modesty laufen hingegen eher Gefahr, dass ihr intentional bescheidenes Verhalten als unaufrichtig oder plump empfunden wird, weil die spezifischen Verhaltensweisen möglicherweise weniger geschickt umgesetzt werden und sie zudem im Kontrast zum üblichen Verhalten der Person stehen. Auf Basis dieser Überlegungen ist zu erwarten, dass insbesondere in längerfristigen Arbeitsbeziehungen Personen mit hoher Trait-Modesty stärker von IM-Modesty profitieren können als weniger trait-bescheidene Personen.

In der Studie 3 der vorliegenden Arbeit wurden die moderierenden Effekte der individuellen Trait-Modesty auf die Beziehungen zwischen IM-Modesty und Vorgesetztenurteilen empirisch untersucht. Die spezifischen erwarteten Effekte werden im Rahmen der Hypothesenentwicklung der Studie im Abschnitt 5.1 detailliert dargestellt.

### 3. Studie 1

Die Studie 1 erforschte im Beurteilungskontext des Auswahlinterviews die Effektivität der Taktik IM-Modesty in Relation zu den beiden Taktiken Ingratiation und Self-Promotion: Anhand eines experimentellen Designs wurden die Effekte der von einem fiktiven Bewerber genutzten IM-Taktik auf drei Beurteilungen durch professionelle Interviewer untersucht, nämlich die Einschätzung der für den Bewerber empfundenen Sympathie, seiner Kompetenz und der Einstellungswahrscheinlichkeit. Dabei wurde als postulierte Moderatorvariable der Beziehungen zwischen dem Impression Management des Bewerbers und seinem Erfolg im Auswahlinterview das situationsspezifische Ausmaß der Accountability der Beurteiler berücksichtigt.

Als die erste Studie der vorliegenden Arbeit zielte Studie 1 auf die Analyse der grundlegenden spezifischen Effekte der drei distinkten IM-Taktiken IM-Modesty, Ingratiation und Self-Promotion hinsichtlich verschiedener erfolgsrelevanter Interviewereinschätzungen. Dementsprechend wurde ein reines Zwischensubjektdesign gewählt, bei dem jeder an der Studie teilnehmende Interviewer nur einen einzigen Bewerber beurteilte. Ebenso wurden den Interviewern bewusst nur sehr knappe Vorinformationen über die zu beurteilenden Bewerber gegeben, um das Ausmaß der eigenständig durch jede Taktik vermittelten Sympathie- und Kompetenzsignale zu beleuchten.

#### 3.1. Fragestellung und Hypothesen

Wie im ersten Teil dieser Arbeit ausgeführt wurde, nutzen Bewerber im Auswahlinterview häufig spezifische Impression Management-Taktiken, um sich vorteilhaft zu präsentieren und in der Folge positive Interviewergebnisse zu erzielen. Im Fokus der Arbeit steht die Taktik IM-Modesty, die durch das moderate Herunterspielen eigener offenkundiger Stärken und Leistungen einen sympathischen Eindruck erwecken und gleichzeitig Kompetenzzuschreibungen bewahren soll. Die frühere Forschung konzentrierte sich hingegen auf die Taktiken Ingratiation und Self-Promotion, die rein auf die Attribution von Sympathie (Ingratiation) bzw. Kompetenz (Self-Promotion) abzielen. Diese zwei unterschiedlichen Zielattributionen spiegeln die beiden universalen sozialen Urteilsdimensionen wider, die parallel zur Beurteilung einer Person herangezogen werden und in kontextspezifischen Anteilen die

Gesamtevaluation der Person beeinflussen (siehe Abschnitt 2.2.2). Da ein Akteur also gleichzeitig hinsichtlich der Dimensionen Sympathie und Kompetenz bewertet wird, beide Dimensionen durch ein und dasselbe Verhalten in unterschiedlicher und eventuell gegensätzlicher Weise berührt werden und zudem die Relevanz beider Dimensionen kontextabhängig variiert, ist eine erfolgreiche Selbstdarstellung als ein „tricky business“ (Cialdini & De Nicholas, 1989, S. 626) zu betrachten. Die Schwierigkeit, als Akteur vor dem Hintergrund zweier verschiedener und variabel gewichteter Beurteilungsdimensionen eine positive Gesamtevaluation zu erzielen, zeigt sich auch in den Inkonsistenzen früherer Forschungsergebnisse zur relativen Wirksamkeit der Taktiken Ingratiation und Self-Promotion (siehe Abschnitt 2.1.3.1): Die hohe Varianz der Befunde weist darauf hin, dass die Beziehungen zwischen Impression Management, der situationsspezifischen Relevanz der Urteilsdimensionen und dem Interviewerfolg komplex sind und durch bestimmte Kontextvariablen moderiert werden.

Eine solche Kontextvariable ist das in einer spezifischen Situation für den Beurteiler bestehende Ausmaß an Accountability. Wie in Abschnitt 2.3.2 dargelegt wurde, können sich unterschiedliche Ausprägungen von Accountability bedeutend auf die Mechanismen und die Ergebnisse von Entscheidungsprozessen auswirken und somit organisationale Entscheidungen wie Stellenbesetzungen maßgeblich beeinflussen. Ein hohes Ausmaß an Accountability impliziert, dass eine Person zumindest potenziell ihre Entscheidungen gegenüber Dritten erklären oder sogar rechtfertigen muss, so dass in der Folge unter hoch ausgeprägter Accountability eher solche Entscheidungen getroffen werden, die gegenüber anderen leicht nachvollziehbar begründet werden können. Bezüglich der beiden grundlegenden Beurteilungsdimensionen Sympathie und Kompetenz ist demgemäß im Rahmen des Auswahlinterviews zu erwarten, dass sich Beurteiler unter hoher Accountability primär an der Dimension Kompetenz orientieren, da Einstellungsentscheidungen aufgrund der Kompetenzen und Qualifikationen von Bewerbern leicht zu rechtfertigen sind. Unter dieser Bedingung sollte der Erfolg im Auswahlinterview folglich durch solche IM-Taktiken begünstigt werden, die den Bewerber kompetent erscheinen lassen. Beurteiler unter geringer Accountability können hingegen stärker bestimmte subjektive Eindrücke vom Bewerber berücksichtigen, die zwar faktisch wesentlich zur Gesamtevaluation von Personen beitragen, die aber sachlich nur schwer begründet oder gerechtfertigt werden können. Die grundlegendste subjektive Evaluation einer Person besteht in der für die Person empfundenen Sympathie. Unter geringer Accountability sollte sich dementsprechend die Urteilsdimension Sympathie stärker auf die Beurteilung eines Bewerbers

auswirken, so dass der Erfolg im Auswahlinterview durch solche IM-Taktiken gefördert werden sollte, die den Bewerber sympathisch wirken lassen.

In der vorliegenden Studie wurde die von den Beurteilern zu erwartende *Accountability* durch eine Variation der zu besetzenden Position manipuliert, die entweder die *indirekte*, stellvertretende Auswahl eines persönlichen Assistenten für eine dritte Person (hohe *Accountability*) oder die *direkte*, eigenverantwortliche Auswahl eines eigenen persönlichen Assistenten (geringe *Accountability*) vorsah. Die hier gewählte Operationalisierung von *Accountability* umfasste somit zwei aufeinander aufbauende Aspekte, nämlich die vom Beurteiler erwartete zukünftige Distanz oder Nähe zum eingestellten Bewerber sowie die Abhängigkeit oder Unabhängigkeit seiner Entscheidung von anderen Personen. Aufbauend auf den im vorigen Abschnitt angeführten Argumenten sollten bei sinkender *Accountability* diese beiden Aspekte die relative Bedeutsamkeit der Beurteilungsdimension Sympathie für ein potenzielles Stellenangebot steigern, sofern die grundsätzliche fachliche Kompetenz des Bewerbers vorausgesetzt werden kann: Bei der Auswahl eines eigenen Assistenten erwartet der Beurteiler erstens im zukünftigen Berufsalltag eine größere Nähe zur eingestellten Person als bei der stellvertretenden Auswahl, so dass er das Kriterium der Sympathie für einen Bewerber als relevanter erachten sollte. Zweitens ist ein Beurteiler bei der Auswahl eines eigenen Assistenten freier in seiner Entscheidung als bei der stellvertretenden Auswahl, so dass er diese subjektiv bedeutsame Evaluation in seiner Einstellungsentscheidung auch berücksichtigen kann.

Im Hinblick auf die beiden Beurteilungsdimensionen Sympathie und Kompetenz sind auf Basis früherer Forschungsbefunde spezifische, divergente Effekte der Taktiken *Ingratiation* und *Self-Promotion* zu erwarten (siehe Abschnitt 2.2.2). *Ingratiation* fokussiert explizit auf die Zielattribution von Sympathie und lässt die Urteilsdimension Kompetenz unberücksichtigt, so dass durch die Taktik keinerlei Kompetenzsignale vermittelt werden. Ein Bewerber, der im Auswahlinterview *Ingratiation* anwendet, sollte deshalb als weniger kompetent wahrgenommen werden als solche Bewerber, die Taktiken mit höherem Kompetenzbezug einsetzen. Im Falle der *indirekten* Auswahl und somit hoher *Accountability* des Beurteilers, die wie oben ausgeführt eine Orientierung an der Kompetenzdimension nahelegt, sollte sich folglich *Ingratiation* vermittelt über die als geringer wahrgenommene Kompetenz des Bewerbers negativ auf die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots auswirken.

*Self-Promotion* hingegen richtet sich explizit auf die Zielattribution von Kompetenz und lässt die Urteilsdimension Sympathie außer Acht, so dass die Taktik zum einen nicht zur

Sympathie für einen Bewerber beiträgt und ihn zum anderen möglicherweise sogar als arrogant und damit unsympathisch erscheinen lässt. Demzufolge sollte ein Bewerber, der im Auswahlinterview Self-Promotion einsetzt, als weniger sympathisch wahrgenommen werden als solche Bewerber, die Taktiken mit höherem Sympathiebezug anwenden. Im Falle der *direkten* Auswahl und folglich geringer Accountability des Beurteilers, die wie oben dargestellt die Urteilsdimension Sympathie in den Vordergrund treten lässt, sollte sich deshalb Self-Promotion vermittelt über die als geringer empfundene Sympathie für einen Bewerber negativ auf die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots auswirken.

Im Gegensatz zu Ingratiation und Self-Promotion, die ausschließlich auf die Attribution von Sympathie oder Kompetenz ausgerichtet sind, zielt IM-Modesty darauf, den Eindruck von Sympathie zu wecken und gleichzeitig Kompetenzattributionen zu bewahren. Bei der Anwendung von IM-Modesty sind somit hinsichtlich beider Urteilsdimensionen positive Evaluationen zu erwarten, die zum einen jeweils einen positiven Beitrag zur Gesamtbewertung des Bewerbers leisten und zum anderen das Risiko von Kompensationseffekten (siehe Abschnitt 2.2.1) minimieren. In der Folge sollte sich IM-Modesty im Unterschied zu Ingratiation und Self-Promotion sowohl bei indirekter Auswahl und entsprechend hoher Accountability als auch bei direkter Auswahl und entsprechend geringer Accountability des Beurteilers günstig auf die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots auswirken.

Auf der Basis der angeführten Argumente werden für die Studie 1 die folgenden drei Hypothesen aufgestellt:

*Hypothese 1: Es gibt einen Interaktionseffekt der IM-Taktik des Bewerbers und der Auswahl-situation auf die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots: Bei indirekter Auswahl erzielt Self-Promotion die höchsten Stellenangebotswerte, gefolgt von IM-Modesty und zuletzt Ingratiation. Bei direkter Auswahl erzielt Ingratiation die höchsten Stellenangebotswerte, gefolgt von IM-Modesty und zuletzt Self-Promotion.*

*Hypothese 2: Bei indirekter Auswahl gibt es einen negativen indirekten Effekt der Taktik Ingratiation auf die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots, der über die Kompetenzeinschätzung mediiert wird.*

*Hypothese 3: Bei direkter Auswahl gibt es einen negativen indirekten Effekt der Taktik Self-Promotion auf die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots, der über die Sympathieeinschätzung mediiert wird.*

## **3.2. Methode**

Die folgenden Abschnitte erläutern das zur Prüfung der Hypothesen gewählte methodische Vorgehen. Zunächst werden die Datenerhebung (Abschnitt 3.2.1) und die Stichprobe (Abschnitt 3.2.2) beschrieben. Anschließend werden das Experimentelle Design der Studie (Abschnitt 3.2.3) sowie die Unabhängigen Variablen (Abschnitt 3.2.4), die Abhängigen Variablen (Abschnitt 3.2.5) und die Kontrollvariablen (Abschnitt 3.2.6) dargestellt und ferner exploratorisch verwendete Skalen (Abschnitt 3.2.7) angeführt. Schließlich werden die verwendeten Methoden der Datenanalyse (Abschnitt 3.2.8) erläutert.

### **3.2.1. Datenerhebung**

Die Studie wurde als onlinebasierte Szenariostudie durchgeführt und mittels der Softwarelösung EFS Survey von QuestBack Unipark realisiert. Da zur Gewinnung einer großen Stichprobe die Teilnahmeschwelle für Interessierte möglichst gering gehalten werden sollte und die Fragestellung der Studie keine personalisierte Befragung erforderte, wurde die Befragung als anonyme Umfrage durchgeführt.

Die Studienteilnehmer wurden durch 13 Studierende des M.Sc. Psychologie an der Universität Bonn im Rahmen einer Projektarbeit rekrutiert.<sup>13</sup> Die Zielstichprobe waren Berufstätige, die im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit regelmäßig Auswahlgespräche führen, das heißt insbesondere Führungskräfte, Mitarbeiter im Human Resources-Bereich und externe Dienstleister für Personalauswahl. Als Einschlusskriterien wurden zudem eine Berufserfahrung von mindestens einem Jahr sowie die Durchführung von mindestens einem Auswahlgespräch in den letzten 12 Monaten festgesetzt, um sicherzustellen, dass alle Personen in der Stichprobe über ausreichende und aktuelle Erfahrung als Interviewer verfügten. Die Einladung potenzieller Teilnehmer zur Umfrage erfolgte per E-Mail an persönliche Kontakte und Kontakte zweiten Grades sowie über öffentliche professionelle (z. B. [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com),

---

<sup>13</sup> Ich bedanke mich herzlich bei den Teilnehmerinnen der Projektarbeit für ihre Unterstützung.



www.xing.com) oder soziale (z. B. www.facebook.com) Onlinenetze und -foren. Das standardisierte Einladungsschreiben lieferte kurz gefasste Informationen zum Thema, zur Zielgruppe und zur Dauer der Umfrage sowie Hinweise zum Datenschutz und eine Kontaktadresse für Rückfragen. Zudem enthielten die Einladungen einen direkten Link zur Umfrage, der sowohl die sofortige Teilnahme an der Studie ermöglichte als auch zur Weiterleitung an andere interessierte Personen geeignet war.

### 3.2.2. Stichprobe

Von 396 begonnenen Teilnahmen<sup>14</sup> konnten nach dem Filtern auf vollständige Bearbeitung der Umfrage und Erfüllung der Stichproben-Einschlusskriterien 214 Datensätze für die nachfolgenden Analysen verwendet werden; dies entspricht einem Rücklauf von 54.0%. Die finale Stichprobe von 214 Teilnehmern setzte sich aus 106 Führungskräften (49.5%), 76 Mitarbeitern von Personalabteilungen (35.5%) und 32 externen Dienstleistern für Personalauswahl zusammen (15.0%). Unter den Teilnehmenden waren 92 Frauen (43.0%) und 122 Männer (57.0%). Das durchschnittliche Alter der Teilnehmer lag bei 41.62 Jahren ( $SD = 10.23$ ) und reichte von 22 bis 68 Jahren. Als ihren höchsten Bildungsabschluss nannten 2 Teilnehmer (0.9%) den Hauptschulabschluss, 18 (8.4%) die Mittlere Reife, 6 (2.8%) das Fachabitur, 19 (8.9%) das Abitur, 38 (17.8%) den Fachhochschulabschluss, 103 (48.1%) den Universitätsabschluss, 18 (8.4%) die Promotion und 1 Teilnehmer (0.5%) die Habilitation; 9 Teilnehmer (4.2%) gaben einen sonstigen Bildungsabschluss an. Die Teilnehmer waren im Mittel seit 18.14 Jahren ( $SD = 10.84$ ) erwerbstätig und übten ihre derzeitige Tätigkeit seit durchschnittlich 6.84 Jahren ( $SD = 6.61$ ) aus. Ihre wöchentliche Arbeitszeit betrug im Durchschnitt 46.4 Stunden ( $SD = 10.4$ ). Die Teilnehmer arbeiteten in einer Reihe unterschiedlicher Branchen, von denen Unternehmensberatung (11.2%), Automobil- und Zulieferindustrie (7.9%), Banken (7.0%), Handel (6.5%), Chemie (5.1%), Öffentlicher Dienst/Verwaltung (5.1%) oder Verkehr/Transport/Touristik (3.7%) am häufigsten angegeben wurden. Alle Teilnehmer hatten in den vorhergehenden 12 Monaten Einstellungsinterviews geführt: 79 Teilnehmer (36.9%) nannten für diesen Zeitraum eine Anzahl von 1-9 Interviews, 31 (14.5%) nannten 10-19 Interviews, 35 (16.4%) nannten 20-29 Interviews und 69 (32.2%) hatten 30 oder mehr Interviews geführt. 101 der Teilnehmer (47.2%) hatten in der Vergangenheit zudem ein Interviewertraining absolviert.

---

<sup>14</sup> Die Angaben sind bereinigt um eine zu exploratorischen Zwecken parallel erhobene weitere experimentelle Bedingung, die nicht Gegenstand dieser Arbeit ist.

### 3.2.3. Experimentelles Design

Die Studienteilnehmer wurden randomisiert jeweils einer von sechs Versuchsbedingungen zugewiesen. Die sechs Bedingungen repräsentieren ein experimentelles 3 x 2 Design mit den beiden Zwischensubjektfaktoren *IM-Taktik* des Bewerbers (IM-Modesty, Ingratiation, Self-Promotion) und *Auswahlsituation* (indirekt, direkt). Entsprechend ihrer Versuchsbedingung lasen die Studienteilnehmer eins von sechs Szenarien, die jeweils eine kurze Einführung in die nachfolgende Auswahl-situation sowie einen Auszug aus einem fiktiven Einstellungsinterview umfassten. Implizit bezogen sich alle Szenarien auf denselben gut qualifizierten, männlichen Bewerber, um mögliche Einflüsse der wahrgenommenen beruflichen Eignung oder des Geschlechts über die sechs Bedingungen hinweg konstant zu halten. Explizite Vorinformationen zur beruflichen Qualifikation des dargestellten Bewerbers wurden jedoch in der Studie 1 weitestgehend vermieden, um die eigenständigen Effekte der drei IM-Taktiken zu überprüfen. Die Studienteilnehmer erfuhren über den Bewerber daher lediglich, dass er ein Hochschulabsolvent sei. Diese knappe Information diene dem Ziel einer Homogenisierung des von den Teilnehmern antizipierten Ausbildungsniveaus des Bewerbers und signalisierte gleichzeitig ein Mindestmaß an fachlicher Kompetenz. Nachdem die Studienteilnehmer das Szenario gelesen hatten, wurden sie um ihre Bewertung des im Szenario präsentierten Bewerbers hinsichtlich der drei Kriterien Sympathie, Kompetenz und Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots gebeten.

### 3.2.4. Unabhängige Variablen

In Studie 1 wurden zum einen das Impression Management des Bewerbers und zum anderen die Auswahl-situation experimentell manipuliert.

#### **Impression Management**

Die experimentelle Manipulation des vom Bewerber gezeigten Impression Managements wurde durch dessen Aussagen im fiktiven Einstellungsinterview umgesetzt. In jedem Szenario beantwortete der Bewerber in fester Abfolge dieselben drei Fragen: „Warum haben Sie sich bei uns beworben?“, „Warum glauben Sie, dass Sie für die Stelle geeignet sind?“ und „Wo wollen Sie in 10 Jahren stehen?“. Die Antworten des Bewerbers auf diese drei Fragen spiegelten die Taktiken IM-Modesty, Ingratiation oder Self-Promotion und sind im Anhang D im Wortlaut wiedergegeben.

Um die Inhaltsvalidität der drei Antwortsets sicherzustellen, wurde im Vorfeld eine Expertenstudie mit 12 wissenschaftlich tätigen Psychologen aus dem Bereich der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie bzw. der Sozialpsychologie durchgeführt. Jedem Experten wurden schriftlich Beschreibungen der drei Taktiken IM-Modesty, Ingratiation und Self-Promotion sowie die drei Antwortsets vorgelegt.<sup>15</sup> Die Abfolge der Antwortsets wurde über die Experten hinweg rotiert, um möglichen Reihenfolgeeffekten vorzubeugen. Anhand der Beschreibungen sollten die Experten für jedes Antwortset einzeln einschätzen, ob und inwieweit es jede der drei Taktiken repräsentierte. Die Beurteilungen der Antwortsets erfolgten auf 7-stufigen Likert-Skalen von 1 = *überhaupt nicht* bis 7 = *voll und ganz*. Mithilfe von Varianzanalysen mit Messwiederholung und anschließenden paarweisen Vergleichen wurde zum einen überprüft, ob jedes Antwortset als signifikant repräsentativer für die jeweils beabsichtigte Taktik eingeschätzt wurde als die beiden anderen Antwortsets, und zum anderen, ob innerhalb jedes Antwortsets die jeweils beabsichtigte Taktik signifikant höhere Repräsentativitätswerte erzielte als die beiden anderen Taktiken. Tabelle 2 gibt die Experteneinschätzungen der drei Antwortsets hinsichtlich der Repräsentativität für die drei Taktiken wieder.

Tabelle 2.

*Mittelwerte und Standardabweichungen der Repräsentativitätsratings der drei Antwortsets für jede Taktik*

Antwortset	Repräsentativität für Taktik					
	IM-Modesty		Ingratiation		Self-Promotion	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
IM-Modesty	5.08	1.56	3.50	1.31	2.75	1.06
Ingratiation	3.83	1.34	6.67	0.65	1.92	1.38
Self-Promotion	1.50	1.24	2.33	0.98	6.33	1.44

*Anmerkungen.* *N* = 12.

Wie erwartet ergaben alle Antwortsets einen höheren Repräsentativitätswert für die jeweils beabsichtigte Taktik als die beiden anderen Antwortsets und alle entsprechenden

<sup>15</sup> Die Beschreibungen von IM-Modesty, Ingratiation und Self-Promotion gegenüber den Experten können im Anhang E eingesehen werden. (Die dort zusätzlich beschriebene vierte Kategorie „Totale Bescheidenheit“ diente exploratorischen Zwecken und ist nicht Gegenstand dieser Arbeit.)

paarweisen Vergleiche waren mit  $p < .001$  bis  $p < .10$  mindestens einseitig signifikant. Ebenso wies innerhalb jedes Antwortsets die jeweils beabsichtigte Taktik signifikant höhere Repräsentativitätswerte auf als die beiden anderen Taktiken (p-Werte der paarweisen Vergleiche:  $p < .001$  bis  $p < .05$ ). Die Ergebnisse der Expertenstudie zeigen somit an, dass die inhaltsvalide Darstellung der drei Taktiken IM-Modesty, Ingratiation und Self-Promotion durch die drei Antwortsets gelungen ist, so dass die Antwortsets als Operationalisierung des Impression Managements der Bewerber verwendet werden konnten.

### **Auswahlsituation (Accountability)**

Die experimentelle Manipulation der Auswahlsituation sah entweder die indirekte, stellvertretende Auswahl oder aber die direkte, eigenverantwortliche Auswahl eines Bewerbers vor und implizierte somit ein hohes oder geringes Ausmaß der vom Beurteiler zu erwartenden Accountability. Im Rahmen der Einführung in die Auswahlsituation wurde als zu besetzende Stelle entweder die Position eines *persönlichen Assistenten des Einkaufsleiters* (hohe Accountability) oder die Position eines *persönlichen Assistenten für den Teilnehmer selbst* (geringe Accountability) genannt: „Stellen Sie sich vor, dass Sie der Personalleiter in einem größeren Unternehmen sind. In Kürze werden Sie ein Interview mit einem Hochschulabsolventen führen, der sich auf die Stelle eines persönlichen Assistenten [*des Einkaufsleiters vs. bei Ihnen*] beworben hat.“

### **3.2.5. Abhängige Variablen**

Als Abhängige Variablen wurden drei verschiedene Bewertungen des im jeweiligen Szenario präsentierten Bewerbers durch die Beurteiler verwendet: Die wahrgenommene *Sympathie* für den Bewerber, die wahrgenommene *Kompetenz* des Bewerbers und die Wahrscheinlichkeit eines *Stellenangebots* an den Bewerber. Die Reihenfolge der Beurteilungen von Sympathie und Kompetenz wurde rotiert, während das Urteil zur Stellenangebotswahrscheinlichkeit den theoretischen Überlegungen entsprechend immer zuletzt erfragt wurde. Alle drei Bewertungen waren auf 7-stufigen Likert-Skalen einzuschätzen. Die zugehörigen Antwortoptionen reichten dabei für die wahrgenommene Sympathie (Frage: „Wie sympathisch wirkt Herr Kramer auf Sie?“) von 1 = *sehr unsympathisch* bis 7 = *sehr sympathisch*, für die wahrgenommene Kompetenz („Wie kompetent wirkt Herr Kramer auf Sie?“) von 1 = *sehr inkompetent* bis 7 = *sehr kompetent* und für die Stellenangebotswahrscheinlichkeit („Würden

Sie Herrn Kramer ein Angebot für die Stelle eines persönlichen Assistenten [des Einkaufsleiters vs. bei Ihnen] machen?“) von 1 = *auf keinen Fall* bis 7 = *auf jeden Fall*.

### 3.2.6. Kontrollvariablen

Um die interne Validität der Studie zu stärken und mögliche Störeinflüsse auszuschließen, wurden in den Analysen drei Kontrollvariablen berücksichtigt. Zum einen wurden zwei Merkmale der Studienteilnehmer statistisch kontrolliert, die der früheren einschlägigen Forschung zufolge Interviewerurteile beeinflussen können (Carlson, 1967; Goldberg, 2005), nämlich das *Geschlecht* der Studienteilnehmer sowie die bisherige *Dauer ihrer derzeitigen Tätigkeit*.

Um die Äquivalenz der sechs Experimentalgruppen bezüglich verschiedener demographischer und berufsbezogener Variablen sicherzustellen, wurde die Ausprägung dieser Variablen über die Gruppen hinweg anhand von Varianzanalysen bzw.  $\chi^2$ -Tests verglichen. Dabei zeigte sich eine Abweichung zwischen den Gruppen bezüglich der Anzahl der in den letzten 12 Monaten *geführten Einstellungsinterviews*. Um eine potenzielle Konfundierung der Ergebnisse zu vermeiden, wurde diese Variable in Studie 1 deshalb zusätzlich als Kontrollvariable in die Analysen einbezogen.

### 3.2.7. Exploratorische Skalen

Zusätzlich zu den für die Studie 1 relevanten Abhängigen Variablen und Kontrollvariablen wurden zu explorativen Zwecken noch einige weitere Einschätzungen und Angaben der Studienteilnehmer erhoben. Diese sind nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit und seien nur der Vollständigkeit halber angeführt: Neben den bisher genannten Bewertungen beurteilten die Teilnehmer ebenfalls auf 7-stufigen Likert-Skalen, wie angemessen sie das Auftreten des im jeweiligen Szenario präsentierten Bewerbers für ein Bewerbungsgespräch fanden (1 = *sehr unangemessen* bis 7 = *sehr angemessen*) und wie vertrauenswürdig der Bewerber auf sie wirkte (1 = *gar nicht vertrauenswürdig* bis 7 = *sehr vertrauenswürdig*). Zudem wurden sie um einige zusätzliche Angaben zur Demographie, ihrer Erfahrung als Interviewer sowie ihrer beruflichen Tätigkeit gebeten. Ferner wurde während der Datenerhebung exploratorisch ein viertes Antwortset eingesetzt, in welchem der dargestellte Bewerber Elemente der beiden Taktiken IM-Modesty und Ingratiation miteinander verknüpfte.

### 3.2.8. Datenanalyse

Die Überprüfung der Hypothesen erfolgte mittels dreier Kovarianzanalysen und zweier Mediationsanalysen:

Zur Überprüfung der Hypothese 1 wurde eine zweifaktorielle Kovarianzanalyse mit der AV *Stellenangebot*, den beiden Zwischensubjektfaktoren *IM-Taktik* (IM-Modesty, Ingratiation, Self-Promotion) und *Auswahlsituation* (indirekt, direkt) sowie den drei oben angeführten Kovariaten (Geschlecht, Dauer der derzeitigen Tätigkeit, Anzahl der geführten Einstellungsinterviews) vorgenommen.

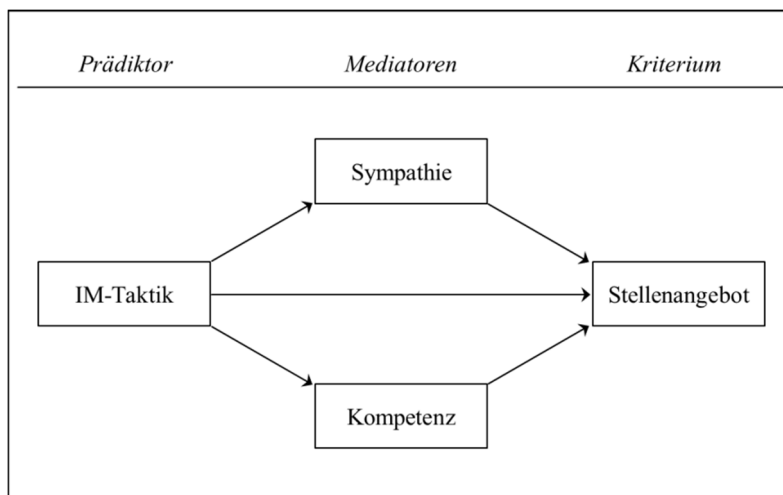
Zur Überprüfung der Hypothesen 2 und 3 wurden innerhalb der indirekten bzw. direkten Auswahlbedingung zunächst einfaktorielle Kovarianzanalysen mit der AV *Kompetenz* (Hypothese 2) bzw. der AV *Sympathie* (Hypothese 3), dem Zwischensubjektfaktor *IM-Taktik* und den drei Kovariaten durchgeführt. Anschließend wurde mithilfe des Datenanalyseprogramms PROCESS (Hayes, 2013a) separat für die beiden Auswahlbedingungen je eine Mediationsanalyse vorgenommen. Die beiden Mediationsanalysen umfassten jeweils die in der betreffenden Hypothese als effekttragend postulierte *IM-Taktik* des Bewerbers als Prädiktorvariable, die Einschätzungen von *Sympathie* und *Kompetenz* als potenzielle Mediatorvariablen und die Wahrscheinlichkeit eines *Stellenangebots* als Kriteriumsvariable. (Da für den Nachweis einer Mediation über die Sympathie- bzw. Kompetenzeinschätzung auch die Rolle der jeweils anderen Einschätzung als konkurrierender Mediator zu berücksichtigen ist, wurden immer beide Einschätzungen als potenzielle Mediatoren in die Analysen aufgenommen.) Diese Modellierung entspricht Modell 4 nach Hayes (2013a, S. 445) mit 2 parallel operierenden Mediatoren und ist in Abbildung 1 graphisch dargestellt. Entsprechend Hayes' (2013a) Empfehlungen wurden für die modellierten indirekten Effekte bias-korrigierte Bootstrap-Konfidenzintervalle auf der Basis von 10 000 Bootstrap-Samples berechnet.

Die Nominalskalierung der IM-Taktiken erforderte für die Mediationsanalysen eine Dummy-Kodierung der Taktiken, so dass jede Taktik nur relativ zu den anderen Taktiken beurteilt werden kann. Den Hypothesen entsprechend wurden jeweils die als effekttragend angenommene Taktik mit „1“ und die beiden anderen Taktiken als Vergleichstaktiken mit „0“ kodiert: Gemäß der Hypothese 2 wurden somit in der ersten Mediationsanalyse Ingratiation als Fokustaktik mit „1“ und die beiden anderen Taktiken jeweils mit „0“ kodiert; gemäß der Hypothese 3 wurden in der zweiten Mediationsanalyse hingegen Self-Promotion als Fokustaktik mit „1“ und die beiden anderen Taktiken jeweils mit „0“ kodiert.

Die statistische Berücksichtigung der drei Kontrollvariablen erfolgte durch eine Residualisierung der postulierten Mediator- und Kriteriumsvariablen: Hierzu wurde für jede Mediator- und Kriteriumsvariable einzeln eine lineare Regression auf die Kontrollvariablen berechnet und für die anschließenden Mediationsanalysen die resultierenden Regressionsresiduen verwendet.

Abbildung 1.

*Postuliertes Mediationsmodell der Hypothesen 2 und 3*



*Anmerkungen.* Modell adaptiert nach Hayes (2013a, S. 445).

### 3.3. Ergebnisse

In den folgenden Abschnitten werden die Befunde der Studie 1 berichtet: Nach der Überprüfung der experimentellen Manipulation (Abschnitt 3.3.1) und einem Überblick über die Ratings in den einzelnen Versuchsbedingungen (Abschnitt 3.3.2) werden die Ergebnisse der Hypothesenprüfung dargestellt (Abschnitt 3.3.3).

#### 3.3.1. Manipulationscheck

Die Wirksamkeit der Manipulation von zu erwartender Accountability durch die Variation von indirekter bzw. direkter Auswahl wurde an einer separaten Stichprobe von  $N = 54$  Beurteilern überprüft, die durch eine Studierende des M.Sc. Psychologie an der Universität

Bonn im Rahmen ihrer Masterarbeit rekrutiert wurden.<sup>16</sup> Die Zielstichprobe und das Vorgehen bei der Rekrutierung entsprachen Studie 1, wie in Abschnitt 3.2.1 dargestellt.

Von 117 begonnenen Teilnahmen konnten nach dem Filtern auf Vollständigkeit der Bearbeitung und Erfüllung der Stichproben-Einschlusskriterien 54 Datensätze für die spätere Analyse verwendet werden, was einem Rücklauf von 46.2% entspricht. Unter den 54 Teilnehmern waren 15 Führungskräfte (27.8%), 24 Mitarbeiter von Personalabteilungen (44.4%) und 15 externe Dienstleister für Personalauswahl (27.8%). Mit 28 Frauen (51.9%) und 26 Männern (48.1%) war das Geschlechterverhältnis der Teilnehmenden ausgeglichen. Das Alter der Teilnehmer lag zwischen 25 und 54 Jahren und betrug im Mittel 39.26 Jahre ( $SD = 8.53$ ). Als höchsten erreichten Bildungsabschluss nannte 1 Teilnehmer (1.9%) die Mittlere Reife, 3 Teilnehmer (5.6%) gaben das Fachabitur an, 3 (5.6%) das Abitur, 12 (22.2%) den Fachhochschulabschluss, 30 (55.6%) den Universitätsabschluss und 4 (7.4%) die Promotion; 1 Teilnehmer (1.9%) führte einen sonstigen Bildungsabschluss. Die Teilnehmer waren seit durchschnittlich 15.01 Jahren ( $SD = 8.67$ ) erwerbstätig und übten ihre derzeitige Tätigkeit im Mittel seit 7.07 Jahren ( $SD = 6.82$ ) aus. Die wöchentliche Arbeitszeit der Teilnehmer lag im Durchschnitt bei 45.3 Stunden ( $SD = 11.2$ ). Sie arbeiteten in diversen Branchen, insbesondere in der Unternehmensberatung (22.2%), aber auch in Versicherungen (9.3%), Medien/Verlagen/Kommunikation (7.4%), Handel (5.6%), Investitionsgüterindustrie (5.6%), Banken (3.7%) oder Automobil- und Zulieferindustrie (3.7%). Alle Teilnehmer hatten im Jahr vor der Studie Einstellungsinterviews geführt: 9 Teilnehmer (16.7%) gaben eine Anzahl von 1-9 Interviews in den letzten 12 Monaten an, 12 (22.2%) berichteten 10-19 Interviews, 8 (14.8%) berichteten 20-29 Interviews und 25 (46.3%) hatten 30 oder mehr Interviews geführt. 38 der Teilnehmer (70.4%) hatten außerdem in der Vergangenheit an einem Interviewertraining teilgenommen.

Zur Überprüfung der experimentellen Manipulation wurde erstens die vom Beurteiler erwartete zukünftige Kontakthäufigkeit mit dem Bewerber sowie zweitens das wahrgenommene Ausmaß an Accountability in der indirekten und der direkten Auswahlbedingung miteinander verglichen. Hierzu wurden zwei zweifaktorielle Varianzanalysen mit der AV *Kontakthäufigkeit* bzw. der AV *Accountability* und den beiden Zwischensubjektfaktoren *IM-Taktik* und *Auswahlsituation* vorgenommen.

Die Varianzanalyse zur erwarteten Kontakthäufigkeit zeigte erwartungsgemäß einen signifikanten Haupteffekt des Faktors *Auswahlsituation*;  $F(1, 48) = 87.80, p < .001, \eta_p^2 = .65$ .

---

<sup>16</sup> Ich bedanke mich herzlich bei Frau G. Gaitatzi für ihre Unterstützung.



Der paarweise Vergleich der geschätzten Randmittel der erwarteten Kontakthäufigkeit in den beiden Auswahlbedingungen bestätigte, dass bei indirekter Auswahl ( $M = 3.48$ ,  $SE = 0.20$ ) signifikant weniger zukünftiger Kontakt mit dem Bewerber erwartet wurde als bei direkter Auswahl ( $M = 6.36$ ,  $SE = 0.23$ ;  $p < .001$ ).

Ebenso ergab die Varianzanalyse zur wahrgenommenen Accountability wie erwartet einen signifikanten Haupteffekt des Faktors Auswahl-situation;  $F(1, 48) = 6.67$ ,  $p < .05$ ,  $\eta_p^2 = .12$ . Wie der paarweise Vergleich der geschätzten Randmittel der wahrgenommenen Accountability in den zwei Auswahlbedingungen zeigte, wurde bei indirekter Auswahl ( $M = 4.26$ ,  $SE = 0.28$ ) ein signifikant höheres Ausmaß an Accountability empfunden als bei direkter Auswahl ( $M = 3.17$ ,  $SE = 0.32$ ;  $p < .05$ ). Die Ergebnisse der Varianzanalysen unterstützen somit die Wirksamkeit der Manipulation der zwei aufeinander aufbauenden Aspekte von Accountability durch die Variation von indirekter bzw. direkter Auswahl.

### 3.3.2. Geschätzte Randmittel

Tabelle 3.

*Geschätzte Randmittel und Standardfehler der Sympathie-, Kompetenz- und Stellenangebotsratings in Abhängigkeit von Auswahl-situation und IM-Taktik*

Auswahl	IM-Taktik	<i>n</i>	Abhängige Variablen					
			Sympathie		Kompetenz		Stellenangebot	
<u>Indirekt</u>		117						
	IM-Modesty	45	4.43	(0.17)	4.02	(0.16)	3.45	(0.20)
	Ingratiation	39	3.91	(0.19)	3.83	(0.18)	3.22	(0.21)
	Self-Promotion	33	3.63	(0.20)	4.48	(0.19)	3.65	(0.23)
<u>Direkt</u>		97						
	IM-Modesty	34	4.60	(0.21)	4.09	(0.18)	3.47	(0.23)
	Ingratiation	28	4.67	(0.23)	4.01	(0.20)	3.73	(0.25)
	Self-Promotion	35	3.57	(0.21)	3.94	(0.18)	3.00	(0.23)

*Anmerkungen.*  $N = 214$ . Die geschätzten Randmittel berücksichtigen die Kontrollvariablen (Geschlecht, Dauer der derzeitigen Tätigkeit, Anzahl der geführten Einstellungsinterviews) als Kovariaten. Standardfehler in Klammern.

Tabelle 3 liefert einen Überblick über die mittleren Beurteilungen von Sympathie, Kompetenz und Stellenangebotswahrscheinlichkeit in den einzelnen Versuchsbedingungen.

### 3.3.3. Prüfung der Hypothesen

Hypothese 1 postulierte einen Interaktionseffekt zwischen der IM-Taktik des Bewerbers und der Auswahl-situation auf die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebotes: In der indirekten Auswahl-situation sollte die Taktik Self-Promotion die höchsten Stellenangebotswerte erzielen, gefolgt von IM-Modesty und zuletzt Ingratiation. In der direkten Auswahl-situation hingegen sollte Ingratiation zu den höchsten Werten führen, gefolgt von IM-Modesty und zuletzt Self-Promotion. Die Ergebnisse der Kovarianzanalyse sind in Tabelle 4 wiedergegeben.

Tabelle 4.

*Kovarianzanalyse der Stellenangebotswahrscheinlichkeit mit den Zwischensubjektfaktoren IM-Taktik und Auswahl-situation*

Quelle	<i>QS</i>	<i>df</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	$\eta_p^2$
KV Geschlecht <sup>a</sup>	2.25	1	2.25	1.32	.25	.01
KV Tätigkeitsdauer <sup>b</sup>	1.32	1	1.32	0.77	.38	.00
KV Anzahl Interviews <sup>c</sup>	4.93	1	4.93	2.88	.09	.01
IM-Taktik (IM) <sup>d</sup>	0.91	2	0.45	0.27	.77	.00
Auswahl <sup>e</sup>	0.09	1	0.09	0.05	.82	.00
IM x Auswahl	11.03	2	5.52	3.22	.04	.03
Fehler	351.24	205	1.71			

*Anmerkungen.* *N* = 214. *QS* = Quadratsumme; *MQ* = Mittel der Quadrate;  $\eta_p^2$  = Partielles Eta-Quadrat.

<sup>a</sup> Geschlecht des Studienteilnehmers. <sup>b</sup> Dauer der derzeitigen Tätigkeit des Studienteilnehmers in Jahren.

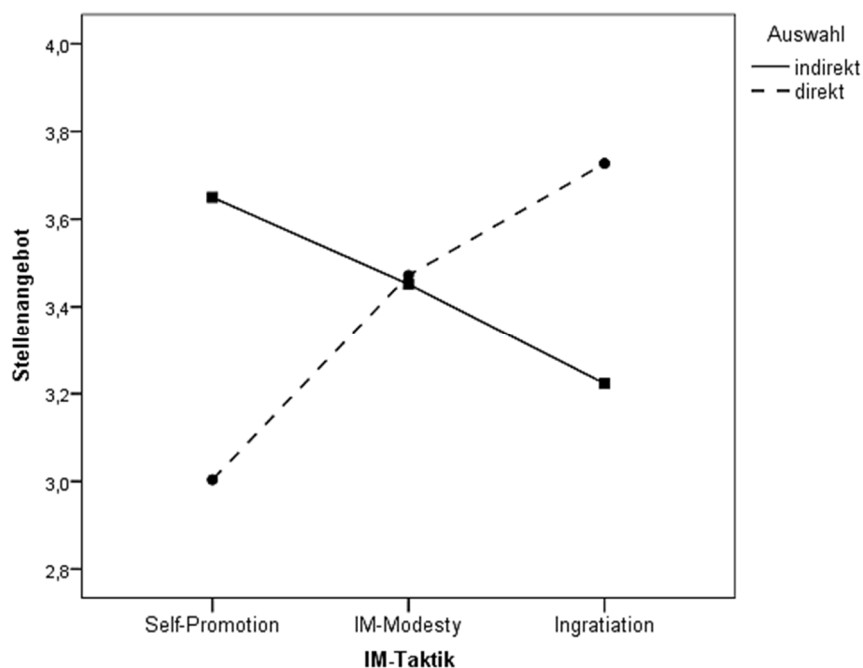
<sup>c</sup> Anzahl der in den letzten 12 Monaten vom Studienteilnehmer durchgeführten Einstellungsinterviews. <sup>d</sup> IM-Taktik des im Szenario präsentierten Bewerbers. <sup>e</sup> Indirekte oder direkte Auswahl-situation.

Wie erwartet zeigte sich ein signifikanter Interaktionseffekt von IM-Taktik und Auswahl-situation ( $F(2, 205) = 3.22, p < .05, \eta_p^2 = .03$ ), während keine signifikanten Haupteffekte von IM-Taktik oder Auswahl-situation bestanden. Die Effekte der einzelnen IM-Taktiken auf

die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots waren also übereinstimmend mit Hypothese 1 von der gegebenen Auswahl-situation abhängig. Dabei zeigten sich innerhalb der beiden Auswahlbedingungen für die einzelnen Taktiken die postulierten Tendenzen, wie Abbildung 2 graphisch veranschaulicht: In der indirekten Auswahl-situation betragen die geschätzten Randmittel der Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots für Self-Promotion  $M = 3.65$  ( $SE = 0.23$ ), für IM-Modesty  $M = 3.45$  ( $SE = 0.20$ ) und für Ingratiation  $M = 3.22$  ( $SE = 0.21$ ). In der direkten Auswahl-situation ergab sich bezüglich der Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots hingegen die umgekehrte Reihenfolge: Hier betragen die geschätzten Randmittel für Self-Promotion  $M = 3.00$  ( $SE = 0.23$ ), für IM-Modesty  $M = 3.47$  ( $SE = 0.23$ ) und für Ingratiation  $M = 3.73$  ( $SE = 0.25$ ). Die Ergebnisse der Kovarianzanalyse unterstützen somit Hypothese 1.

Abbildung 2.

*Interaktion von IM-Taktik des Bewerbers und Auswahl-situation auf die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots*



*Anmerkungen.*  $N = 214$  (indirekte Auswahl  $n = 117$ ; direkte Auswahl  $n = 97$ ). Modell berücksichtigt die Kontrollvariablen (Geschlecht, Dauer der derzeitigen Tätigkeit, Anzahl der geführten Einstellungsinterviews) als Kovariaten.

Der signifikante Interaktionseffekt zwischen IM-Taktik und Auswahl-situation auf die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots weist bereits darauf hin, dass sich die gleichen IM-Taktiken in Abhängigkeit von der gegebenen Auswahl-situation unterschiedlich auf ein

potenzielles Stellenangebot vermitteln. Nachfolgend werden entsprechend Hypothese 2 und Hypothese 3 getrennt nach Auswahlbedingungen die jeweiligen indirekten Effekte der Taktiken durch Sympathie- und Kompetenzeinschätzungen auf die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots analysiert.

Hypothese 2 postulierte für die *indirekte* Auswahl situation einen negativen indirekten Effekt der Taktik Ingratiation auf die Stellenangebotswahrscheinlichkeit, der über die Kompetenzeinschätzung mediiert werde. Zur Überprüfung der zugrunde liegenden Annahme, dass die IM-Taktik Ingratiation sich bei indirekter Auswahl negativ auf die wahrgenommene Kompetenz des Bewerbers auswirke, wurde für die indirekte Auswahlbedingung zunächst eine einfaktorielle Kovarianzanalyse mit der AV Kompetenzeinschätzung, der UV IM-Taktik und den drei Kovariaten durchgeführt. Diese ergab erwartungsgemäß einen signifikanten Haupteffekt von IM-Taktik ( $F(2, 111) = 3.38, p < .05, \eta_p^2 = .06$ ) und die geschätzten Randmittel der Kompetenzeinschätzung für die einzelnen Taktiken zeigten das erwartete Muster: Ingratiation erzielte den geringsten Kompetenzwert von  $M = 3.83$  ( $SE = 0.18$ ) und führte somit zu einer signifikant schlechteren Kompetenzeinschätzung als die am höchsten bewertete Taktik Self-Promotion ( $M = 4.48, SE = 0.19; p < .05$ ). IM-Modesty lag mit einer Kompetenzeinschätzung von  $M = 4.02$  ( $SE = 0.16$ ) zwischen den beiden anderen Taktiken und unterschied sich nicht signifikant von Self-Promotion. Bei indirekter Auswahl entsprach somit die Rangreihe der Taktiken bezüglich der Kompetenzeinschätzung (Ingratiation < IM-Modesty < Self-Promotion) der Rangreihe bezüglich der Stellenangebotswahrscheinlichkeit, was für den postulierten indirekten Effekt spricht.

Im Anschluss an die Kovarianzanalyse wurde für die indirekte Auswahlbedingung eine Mediationsanalyse gemäß den Erläuterungen in Abschnitt 3.2.8 durchgeführt. Die Mediationsanalyse, deren Ergebnisse in Tabelle 5 (oberer Teil) dargestellt sind, ergab übereinstimmend mit Hypothese 2 einen negativen indirekten Effekt von Ingratiation über Kompetenzeinschätzung auf Stellenangebotswahrscheinlichkeit von  $-0.195$  ( $SE = 0.110$ ). Das 95%-Konfidenzintervall  $[-0.443, -0.010]$  lag vollständig unterhalb von Null. Demgegenüber waren weder der gleichzeitig überprüfte indirekte Effekt über Sympathieeinschätzung ( $-0.089, SE = 0.106$ ) noch der direkte Effekt auf Stellenangebotswahrscheinlichkeit ( $-0.035, SE = 0.187$ ) statistisch von Null abzugrenzen, wie die 95%-Konfidenzintervalle zeigen. Die Befunde der Mediationsanalyse unterstützen folglich Hypothese 2.

Tabelle 5.

*Indirekte und direkte Effekte des Impression Managements von Bewerbern auf die Stellenangebotswahrscheinlichkeit in indirekter und direkter Auswahl-situation*

Auswahl	IM-Taktik	Mediator	AV = Stellenangebot			
			Effekt	SE	95%-CI	
					LL	UL
<u>Indirekt</u>	Ingratiation					
		Sympathie	-0.089	0.106	-0.306	0.120
		Kompetenz	-0.195*	0.110	-0.443	-0.010
		–	-0.035	0.187	-0.405	0.334
<u>Direkt</u>	Self-Promotion					
		Sympathie	-0.390*	0.127	-0.679	-0.176
		Kompetenz	-0.063	0.155	-0.367	0.253
		–	-0.114	0.188	-0.488	0.259

*Anmerkungen.*  $N = 214$ ; indirekte Auswahl  $n = 117$ ; direkte Auswahl  $n = 97$ . Kriterium und Mediatoren sind um die Kontrollvariablen (Geschlecht, Dauer der derzeitigen Tätigkeit, Anzahl der geführten Einstellungsinterviews) bereinigt. SE = Standardfehler; 95%-CI = 95%-Konfidenzintervall; LL = Untere Grenze; UL = Obere Grenze. Standardfehler und Konfidenzintervalle der mediierten Effekte beruhen auf 10 000 Bootstrap-Samples; Bootstrap-Konfidenzintervalle sind bias-korrigiert.

\* Konfidenzintervall schließt Null aus.

Hypothese 3 postulierte für die *direkte* Auswahl-situation einen negativen indirekten Effekt der Taktik Self-Promotion auf die Stellenangebotswahrscheinlichkeit, der über die Sympathieeinschätzung mediiert werde. Analog zum Vorgehen bei Hypothese 2 wurde zunächst eine einfaktorielle Kovarianzanalyse mit der AV Sympathieeinschätzung, der UV IM-Taktik und den drei Kovariaten durchgeführt, um die der Hypothese 3 zugrunde liegende Annahme zu überprüfen, dass die Taktik Self-Promotion bei direkter Auswahl einen negativen Effekt auf die für den Bewerber empfundene Sympathie habe. Übereinstimmend mit den Erwartungen ergab die Kovarianzanalyse einen signifikanten Haupteffekt von IM-Taktik mit  $F(2, 91) = 7.83$ ,  $p < .001$ ,  $\eta_p^2 = .15$ . Die geschätzten Randmittel der Sympathieeinschätzung für die einzelnen Taktiken wiesen die erwartete Reihenfolge auf: Self-Promotion erlangte den geringsten Sympathiewert von  $M = 3.57$  ( $SE = 0.21$ ) und wurde damit als signifikant unsym-

pathischer eingeschätzt als die am höchsten bewertete Taktik Ingratiation ( $M = 4.67$ ,  $SE = 0.23$ ;  $p < .01$ ). IM-Modesty lag mit einem Sympathiewert von  $M = 4.60$  ( $SE = 0.21$ ) nur knapp unterhalb von Ingratiation und die beiden Taktiken unterschieden sich nicht signifikant. Bei direkter Auswahl war also die Rangreihe der Taktiken hinsichtlich der Sympathieeinschätzung (Self-Promotion < IM-Modesty < Ingratiation) konsistent mit der Rangreihe hinsichtlich der Stellenangebotswahrscheinlichkeit, was den postulierten indirekten Effekt nahelegt.

Zur Prüfung des indirekten Effekts wurde im Anschluss an die Kovarianzanalyse wiederum eine Mediationsanalyse (siehe Abschnitt 3.2.8) durchgeführt, deren Ergebnisse ebenfalls Tabelle 5 (unterer Teil) entnommen werden können. Übereinstimmend mit Hypothese 3 ergab die Mediationsanalyse einen negativen indirekten Effekt von Self-Promotion über Sympathieeinschätzung auf Stellenangebotswahrscheinlichkeit von  $-0.390$  ( $SE = 0.127$ ), dessen 95%-Konfidenzintervall  $[-0.679, -0.176]$  vollständig unterhalb von Null lag. Hingegen waren weder der gleichzeitig analysierte indirekte Effekt über Kompetenzeinschätzung ( $-0.063$ ,  $SE = 0.155$ ) noch der direkte Effekt auf Stellenangebotswahrscheinlichkeit ( $-0.114$ ,  $SE = 0.188$ ) statistisch von Null abgrenzbar, wie die 95%-Konfidenzintervalle signalisieren. Die Befunde der Mediationsanalyse unterstützen somit Hypothese 3.

### 3.4. Diskussion

Die Studie leistet in mehrerlei Hinsicht einen Beitrag zur bisherigen Forschung zu den Effekten und Randbedingungen spezifischer Impression Management-Taktiken im Auswahlinterview. Erstmals wurde die Effektivität der noch wenig erforschten Taktik IM-Modesty im Auswahlinterview in Relation zu den beiden wohlbekanntesten Taktiken Ingratiation und Self-Promotion analysiert. IM-Modesty erwies sich als eine effektive und verlässliche Form der Selbstdarstellung im Interview, die es Bewerbern ermöglicht, einen sowohl sympathischen als auch kompetenten Eindruck bei Beurteilern zu erwecken. IM-Modesty vereint somit positive Effekte von Ingratiation und Self-Promotion und umgeht gleichzeitig die spezifischen Risiken dieser Taktiken, die aufgrund ihrer eindimensionalen Fokussierung auf Sympathie- oder Kompetenzsignale im Interview von Nachteil sein können.

Darüber hinaus wurde das Ausmaß der situationsspezifischen Accountability von Beurteilern für ihre Urteile als wichtige Randbedingung der erfolgreichen Selbstdarstellung im Interview identifiziert: Während IM-Modesty sowohl bei hoher als auch bei geringer Accoun-

tability der Beurteiler gleichermaßen günstig bewertet wurde, war der Erfolg von Ingratiation und Self-Promotion an das situationsspezifische Ausmaß der Accountability gebunden.

### **3.4.1. Theoretische Implikationen**

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Effektivität spezifischer IM-Taktiken im Auswahlinterview entscheidend vom konkreten Beurteilungskontext und der damit verbundenen Priorisierung bestimmter Beurteilungskriterien abhängen kann. Als bedeutsame Moderatorvariable der Beziehungen zwischen dem Impression Management eines Bewerbers und seinem Erfolg im Interview erwies sich die Accountability des Beurteilers, deren unterschiedliche Ausprägungen sich systematisch auf die Gewichtung der beiden universalen Urteilsdimensionen, Sympathie und Kompetenz, und somit auf die Wirksamkeit einzelner IM-Taktiken auswirken. Die vergleichende Analyse der drei Taktiken IM-Modesty, Ingratiation und Self-Promotion unter Berücksichtigung der Accountability des Beurteilers verdeutlichte die spezifischen Risiken, die mit dem Einsatz von Ingratiation und Self-Promotion verknüpft sind: Unter hoher Accountability des Beurteilers, die eine Fokussierung auf das Kriterium der Kompetenz eines Bewerbers impliziert, wirkte sich Ingratiation vermittelt über die geringere Kompetenzzuschreibung negativ auf die Wahrscheinlichkeit aus, ein Stellenangebot zu erhalten. Unter geringer Accountability des Beurteilers hingegen, die eine stärkere Beachtung subjektiver Eindrücke wie der Sympathie für einen Bewerber erlaubt, zeigte Self-Promotion einen über die weniger sympathische Wirkung vermittelten negativen Effekt auf die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots.

Die Befunde der Studie unterstreichen somit die ambivalenten Effekte der beiden Taktiken Ingratiation und Self-Promotion, die jeweils nur auf eine der beiden universalen Urteilsdimensionen fokussieren: Während Ingratiation in solchen Auswahl-situationen Erfolg verspricht, in denen die persönliche Sympathie eines Beurteilers für einen Bewerber von Bedeutung ist, wirkt sich die Taktik dann nachteilig aus, wenn Kompetenzzuschreibungen im Fokus des Beurteilers stehen. Im Gegensatz dazu kann Self-Promotion in kompetenzorientierten Auswahl-situationen durchaus erfolgreich sein, erweist sich aber dann als kontraproduktiv, wenn die persönliche Sympathie eines Beurteilers relevant für seine Entscheidungen ist. Beide Taktiken weisen also spezifische Defizite auf, die in Abhängigkeit vom konkreten Beurteilungskontext und der damit einhergehenden Relevanz der Urteilsdimensionen Sympathie und Kompetenz den Erfolg eines Bewerbers im Auswahlinterview gefährden können. Der

moderierende Einfluss von Accountability auf die Effektivität von Ingratiation und Self-Promotion trägt zur Erklärung der Inkonsistenz früherer Forschungsbefunde bezüglich der relativen Wirksamkeit der beiden Taktiken bei.

Demgegenüber erwies sich IM-Modesty in dieser Studie als die verlässlichste Taktik, die sowohl bei hoher als auch bei geringer Accountability des Beurteilers mit günstigen Evaluationen einherging. In beiden Auswahl-situationen erzielte IM-Modesty hinsichtlich der relevanten Urteilsdimension fast ebenso positive Einschätzungen wie die jeweils am besten bewertete Taktik: Unter hoher Accountability des Beurteilers unterschied sich IM-Modesty nicht signifikant von Self-Promotion hinsichtlich der dem Bewerber zugeschriebenen Kompetenz, und unter geringer Accountability nicht signifikant von Ingratiation hinsichtlich der für den Bewerber empfundenen Sympathie. IM-Modesty scheint somit „das Beste beider Welten“ zu verbinden, indem sie einen sympathischen Eindruck erweckt und gleichzeitig die Zuschreibung von Kompetenz aufrechterhält und schützt.

### **3.4.2. Praktische Implikationen**

Die Befunde der Studie 1 weisen auf die große Bedeutung einer gelungenen Selbstdarstellung im Auswahlinterview hin. Durch geschicktes Impression Management gegenüber dem Beurteiler können Bewerber einen positiven Eindruck erwecken und in der Folge ihre Chance auf ein Stellenangebot verbessern. Welche Form der Selbstdarstellung den günstigsten Eindruck erweckt und am ehesten zu einem Stellenangebot führt, hängt dabei von der konkreten Auswahl-situation und insbesondere der Position des Beurteilers ab. Gegenüber Beurteilern, die hohe Accountability für ihre Urteile wahrnehmen und daher auf leicht zu rechtfertigende Beurteilungskriterien wie die Fähigkeiten und Qualifikationen eines Bewerbers fokussieren, sind solche Taktiken erfolgversprechend, die den Bewerber kompetent erscheinen lassen. In solchen Auswahl-situationen ist Bewerbern die Anwendung von Self-Promotion oder IM-Modesty zu empfehlen, während von Ingratiation abzuraten ist. Umgekehrt eignen sich gegenüber Beurteilern, die nur geringe Accountability empfinden und deshalb stärker ihren subjektiven Eindrücken folgen können, solche Taktiken, die den Bewerber sympathisch wirken lassen, nämlich insbesondere Ingratiation und IM-Modesty. Auf Self-Promotion hingegen sollten Bewerber in solchen Auswahl-situationen im eigenen Interesse verzichten. Da der Erfolg und Misserfolg von Ingratiation und Self-Promotion also entscheidend vom Beurteilungskontext abhängen und dieser von Bewerbern nur schwer eingeschätzt



werden kann, empfiehlt sich Bewerbern für eine situationsübergreifend effektive Selbstdarstellung die Anwendung von IM-Modesty.

Aus organisationaler Perspektive unterstreichen die Ergebnisse der Studie die Wichtigkeit von umfassenden Interviewertrainings. Um die Validität von Auswahlinterviews zu stärken und Verzerrungen durch das Impression Management von Bewerbern zu minimieren, sollten Beurteiler eingehend über die Formen, Mechanismen und Effekte der intentionalen Selbstdarstellung aufgeklärt werden. Je weniger sich Beurteiler in ihren Einschätzungen der Qualifikationen und der Passung von Bewerbern durch deren Impression Management beeinflussen lassen, desto geringer erscheint das Risiko suboptimaler Auswahlentscheidungen: Sowohl die Einstellung von Bewerbern, deren faktische Eignung im Vergleich zu ihren Mitbewerbern geringer ist, als auch die fälschliche Ablehnung von sehr geeigneten Bewerbern laufen den Interessen der Organisation zuwider (vgl. Görlich & Schuler, 2014). Da ein günstiges oder ungünstiges Impression Management von Bewerbern zu solchen Fehlentscheidungen beitragen kann, sollten Organisationen durch die Schulung ihrer Interviewer sowie durch die Standardisierung und Strukturierung von Auswahlinterviews auf eine möglichst objektive Beurteilung von Bewerbern hinwirken.

### **3.4.3. Stärken und Grenzen**

Das experimentelle Szenario-Design der Studie ermöglichte eine Analyse der kausalen Beziehungen zwischen drei spezifischen Selbstdarstellungstaktiken von Bewerbern im Auswahlinterview und verschiedenen Interviewerurteilen. Während bei der Untersuchung des Impression Managements von Bewerbern im Feld mehrdeutige Kombinationen von Taktiken, Konfundierungen mit irrelevanten Merkmalen der Bewerber und Wechselwirkungen zwischen Bewerber- und Interviewerverhalten klare und valide Schlussfolgerungen erschweren, erlauben Szenariostudien sowohl die eindeutige Manipulation der interessierenden Unabhängigen Variablen als auch eine unzweifelhafte Identifikation von Ursache und Wirkung. Die Reaktionen der Beurteiler auf die fiktiven Bewerber können folglich klar auf die Manipulationen von Impression Management und Accountability zurückgeführt werden, so dass die interne Validität der Studie als hoch einzuschätzen ist. Da die Studie online-basiert durchgeführt wurde, konnte zudem eine große Stichprobe praktizierender Interviewer als Teilnehmer gewonnen werden, was die externe Validität der Studie stärkt (Scandura & Williams, 2000). Die Stichprobe umfasste Führungskräfte, Mitarbeiter von Personalabteilungen und externe

Dienstleister für Personalauswahl und repräsentierte somit die bedeutsamsten Gruppen professioneller Interviewer. Im Vergleich mit den häufig verwendeten studentischen Stichproben kann bei den hier gewählten Teilnehmern daher von einer wesentlich höheren Aussagekraft der Befunde für die organisationale Praxis ausgegangen werden.

Obgleich das experimentelle Design große Vorteile bietet und insbesondere die Untersuchung kausaler Effekte ermöglicht, bilden Szenarios nur einen Teil der vielfältigen Faktoren ab, die in realen Auswahlinterviews die Urteile und Entscheidungen von Interviewern beeinflussen können. Die in der Studie beobachteten prinzipiellen Effekte werden in der Praxis daher wohlmöglich durch weitere Faktoren modifiziert. Zudem bezogen sich alle Szenarien auf denselben männlichen Bewerber, über welchen den Studienteilnehmern nur ein Minimum an berufsbezogenen Vorinformationen vorlag. Diese Konstanthaltung von Geschlecht und Hintergrundinformationen als potenziellen Einflussfaktoren begünstigt zwar die interne Validität der Befunde, jedoch könnten für weibliche Bewerber oder in Abhängigkeit von verfügbaren Hintergrundinformationen abweichende Effekte zu beobachten sein. Schließlich handelte es sich bei den Studienteilnehmern um eine deutsche Stichprobe von Interviewern, so dass die Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf andere Kulturkreise noch zu überprüfen ist (vgl. Schmid Mast, Frauendorfer & Popovic, 2011).

#### **3.4.4. Zukünftige Forschung**

Die Studie 1 ermöglichte durch die erstmalige vergleichende Untersuchung der Effektivität der Taktiken IM-Modesty, Ingratiation und Self-Promotion im Auswahlinterview unter Berücksichtigung der situationspezifischen Accountability der Beurteiler einen wichtigen ersten Einblick in das bedeutende Potenzial einer bescheidenen Selbstdarstellung gegenüber professionellen Interviewern. Aus den Ergebnissen dieser Studie leiten sich mehrere weiterführende Forschungsfragen ab, die zur genaueren Bestimmung der Chancen und Grenzen der Taktik IM-Modesty im Auswahlinterview beitragen können. Zum einen ist die Bedeutung individueller Charakteristika des Akteurs für die effektive Anwendung von IM-Modesty noch zu klären. Denkbar ist auf Basis der theoretischen Konzeption von IM-Modesty insbesondere ein Einfluss der beruflichen Qualifikation des Akteurs: Je mehr positive berufsbezogene Vorinformationen über einen Bewerber dem Beurteiler vorliegen, desto stärker sollte der Bewerber von IM-Modesty profitieren können. Zum anderen sollte die relative Wirksamkeit von IM-Modesty, Ingratiation und Self-Promotion auf Interviewerurteile im direkten Ver-

gleich untersucht werden, das heißt, bei einer simultanen Bewertung durch denselben Beurteiler. Die gleichzeitige Beurteilung mehrerer Bewerber ist in vielen Auswahlkontexten gängige Praxis, so dass ein entsprechendes experimentelles Design die Übertragbarkeit der Befunde auf reale organisationale Auswahlprozesse erhöht. Zudem würde ein solches Design mögliche Kontrasteffekte der einzelnen Taktiken aufdecken, die mit den taktikspezifischen Zielattributionen einhergehen können, und so die Befunde zu den prinzipiellen Effekten der drei untersuchten Taktiken um bedeutsame Aspekte erweitern.

## 4. Studie 2

Die Studie 2 erweiterte die Fragestellungen der Studie 1 um zusätzliche Gesichtspunkte und übertrug sie auf einen Evaluationskontext, der stärker an realen Auswahlprozessen in der organisationalen Praxis orientiert war. Ähnlich wie die Studie 1 untersuchte auch die Studie 2 im Beurteilungskontext des Auswahlinterviews das Potenzial der Taktik IM-Modesty im Vergleich zu den beiden Taktiken Ingratiation und Self-Promotion. Erneut wurden mittels einer experimentellen Studie die Effekte des von fiktiven Bewerbern angewandten Impression Managements auf Interviewerurteile zu Sympathie, Kompetenz und Einstellungswahrscheinlichkeit analysiert. Dabei wurden in Studie 2 jedoch drei wesentliche Modifikationen vorgenommen, die die grundlegende Frage nach der Wirksamkeit der drei Taktiken im Auswahlinterview um wichtige Aspekte ergänzen: Erstens wurden die drei Bewerber den Studienteilnehmern nicht mehr einzeln, sondern simultan präsentiert, so dass jeder Studienteilnehmer alle drei Bewerber und somit alle drei Taktiken beurteilte. Dieses Design reflektiert die in der organisationalen Praxis übliche Ausgangssituation, dass bei der Besetzung einer offenen Stelle meist mehrere Bewerber zu bewerten sind und deren Stärken und Schwächen sowie ihre Gesamteignung miteinander verglichen werden. Zweitens wurde in Erweiterung der Accountability-Konzeption aus Studie 1 in Studie 2 zusätzlich das von jedem Beurteiler *individuell* empfundene Ausmaß von Accountability berücksichtigt. Drittens wurde das Ausmaß positiver berufsbezogener Vorinformationen, die den Studienteilnehmern über die Bewerber vorlagen, zwischen den Experimentalgruppen variiert: Während in der einen experimentellen Bedingung analog zu Studie 1 nur ein Minimum an berufsbezogenen Vorinformationen über die Bewerber vermittelt wurde, wurde in der anderen experimentellen Bedingung vor der Präsentation der Bewerber auf deren exzellente berufliche Qualifikation hingewiesen.

Durch die simultane Präsentation und Beurteilung der Bewerber analysierte somit Studie 2 die spezifischen Effekte der drei IM-Taktiken auf Interviewerurteile im *direkten* Vergleich. Dabei wurden sowohl die individuell wahrgenommene Accountability der Beurteiler als auch das Ausmaß positiver Vorinformationen über die Bewerber als potenzielle Moderatoren der Beziehungen zwischen der Selbstdarstellung von Bewerbern und ihrem Interviewerfolg in die Analysen einbezogen.

#### 4.1. Fragestellung und Hypothesen

Die in Studie 2 untersuchte simultane Bewertung von Bewerbern, die in vielen organisationalen Beurteilungssituationen wie beispielsweise Assessment Centern die Regel ist (Kanning, Pöttker & Gelléri, 2007), lässt gegenüber einer Einzelbeurteilung systematische Verschiebungen in der Wirksamkeit der einzelnen Taktiken erwarten. Dabei sollte IM-Modesty im Vergleich mit Ingratiation und Self-Promotion aus zwei Gründen noch an Effektivität gewinnen: Zum einen kann die gleichzeitige Wahrnehmung und Beurteilung der Taktiken Kontrasteffekte fördern, die die eindimensionale Ausrichtung von Ingratiation bzw. Self-Promotion auf den Eindruck von Sympathie bzw. Kompetenz stärker hervortreten lassen und so die Gesamtbewertung der betreffenden Bewerber beeinträchtigen, da die Defizite beider Taktiken bezüglich der jeweils vernachlässigten Urteilsdimension offensichtlicher werden (siehe Abschnitt 2.2). In ähnlicher Weise könnte die Kontrastierung der Taktiken das Risiko erhöhen, beim Einsatz von Ingratiation bzw. Self-Promotion die in Abschnitt 2.1.3.2 erläuterten unerwünschten Attributionen von manipulativer Schmeichelei bzw. Arroganz zu wecken. Demgegenüber sollte IM-Modesty durch die besser ausbalancierte Berücksichtigung beider Urteilsdimensionen robust gegenüber solchen negativen Attributionen sein.

Zum anderen vermittelt die gleichzeitige Präsentation dreier Bewerber im Gegensatz zu Einzeldarbietungen den Eindruck einer formellen Auswahlrunde und legt den Beurteilern somit ein adäquates Kompetenzlevel der Kandidaten nahe, selbst dann, wenn keine spezifischen kompetenzbezogenen Vorinformationen vorliegen: Professionelle Interviewer wie die Teilnehmer der vorliegenden Studie sind sich darüber bewusst, dass die Teilnahme an Interviewrunden üblicherweise ein erfolgreiches Abschneiden in einem oder mehreren vorhergehenden Auswahlritten voraussetzt. Beispielsweise werden im Rahmen des üblichen sequenziellen Vorgehens in realen Auswahl-situationen zunächst die Bewerbungsunterlagen einer Person hinsichtlich ihrer grundsätzlichen Qualifikation für eine offene Stelle geprüft, so dass nur eine positive Vorauswahl an Bewerbern überhaupt zum Interview eingeladen wird (Görlich & Schuler, 2014). Wenn die Beurteiler von einem angemessenen Kompetenzlevel aller drei Bewerber ausgehen, sollte die Bedeutsamkeit des Auswahlkriteriums der individuellen Kompetenz sinken, da diese bei hinreichenden und tendenziell ähnlichen Kompetenzausprägungen aller Bewerber wenig Aussagekraft für die Eignung des einzelnen Bewerbers hat. Die Relevanz des anderen zentralen Kriteriums, der Sympathie für den einzelnen Bewerber, sollte im Gegenzug ansteigen, da diese auch bei ähnlich ausgeprägten Kompetenzen eine Möglichkeit zur weiteren Differenzierung der Bewerber bietet. In einem solchen Beur-

teilungskontext hängt der Erfolg einer Impression Management-Taktik weniger vom Ausmaß der durch sie vermittelten Kompetenzsignale ab, als vielmehr von der durch sie hervorgerufenen Sympathie für einen Bewerber.

Aufbauend auf den theoretischen Konzeptionen der drei Taktiken IM-Modesty, Ingratiation und Self-Promotion sowie früheren empirischen Studien sind unterschiedliche Effekte der Taktiken auf die von Beurteilern empfundene Sympathie zu erwarten: Ingratiation zielt zwar auf einen sympathischen Eindruck, birgt aber insbesondere in Auswahl-situationen das Risiko, als eigennütziger Manipulationsversuch aufgefasst zu werden und somit die Sympathie des Gegenübers zu mindern. In Anbetracht dieser Ambivalenz von Ingratiation sind in der Summe deshalb nur moderat positive Auswirkungen auf Sympathieeinschätzungen zu erwarten. Self-Promotion fokussiert hingegen explizit auf die Attribution von Kompetenz, während Attributionen von Sympathie vernachlässigt und unter Umständen auch gefährdet werden, so dass verglichen mit den beiden anderen Taktiken kein positiver Effekt auf Sympathieeinschätzungen anzunehmen ist. Im Vergleich mit Ingratiation und Self-Promotion, die im Hinblick auf Sympathieurteile also instabile bis ungünstige Effekte erwarten lassen, sollte sich IM-Modesty analog zu früheren Forschungsbefunden (siehe Abschnitt 2.1.2.1) deutlich positiv auf die Sympathieeinschätzungen der Beurteiler auswirken:

*Hypothese 4: Es gibt einen Haupteffekt der IM-Taktik des Bewerbers auf die Sympathieeinschätzung: Die Taktik IM-Modesty erzielt eine höhere Sympathieeinschätzung als die Taktiken Ingratiation oder Self-Promotion.*

Wenn die Beurteiler das Kompetenzlevel der Bewerber wie oben ausgeführt aufgrund der simultanen Darbietung a priori als angemessen und tendenziell ähnlich einschätzen, sollte das Beurteilungskriterium der wahrgenommenen individuellen Kompetenz in den Hintergrund treten und das Kriterium der persönlichen Sympathie für einen Bewerber an Relevanz für ein potenzielles Stellenangebot gewinnen. Es ist deshalb anzunehmen, dass sich die positiven Effekte von IM-Modesty auf die von den Beurteilern empfundene Sympathie für einen Bewerber weiter auf die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots vermitteln:

*Hypothese 5: Es gibt einen positiven indirekten Effekt der Taktik IM-Modesty auf die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots, der über die Sympathieeinschätzung mediiert wird.*

Im vorliegenden Beurteilungskontext wird wie oben erläutert die für einen Bewerber empfundene Sympathie grundsätzlich als das relevantere Kriterium für ein potenzielles Stellenangebot betrachtet. Jedoch sollte das Ausmaß dieser Relevanz, die sich in der Stärke des indirekten Effekts von IM-Modesty über die Sympathieeinschätzung auf die Stellenangebotswahrscheinlichkeit spiegelt, von zwei Randbedingungen abhängen. Zum einen sollte die Relevanz des Kriteriums Sympathie umso höher sein, je weniger Accountability bezüglich der Entscheidung über ein Stellenangebot ein Beurteiler wahrnimmt. Denn je geringer das vom Beurteiler empfundene Ausmaß an Accountability für seine Entscheidung ist, desto eher kann er wie in Abschnitt 2.3.2 erläutert bestimmten subjektiven Eindrücken folgen, die im Rahmen organisationaler Beurteilungen zwar nur schwer zu rechtfertigen sind, aber faktisch eine wesentliche Rolle in der Evaluation von Personen spielen. Die grundlegendste subjektive Beurteilung einer Person besteht dabei in der für sie empfundenen Sympathie (siehe Abschnitt 2.2.2).

Auch in Studie 2 wurde die vom Beurteiler zu erwartende Accountability anhand der zu besetzenden Stelle manipuliert, die entweder die *indirekte*, stellvertretende Auswahl eines persönlichen Assistenten für eine dritte Person (hohe Accountability) oder aber die *direkte*, eigenverantwortliche Auswahl eines eigenen persönlichen Assistenten (geringe Accountability) erforderte. Wie bereits im Rahmen der Studie 1 erläutert wurde (siehe Abschnitt 3.1), impliziert diese Operationalisierung von Accountability zwei aufeinander aufbauende Aspekte: Die vom Beurteiler erwartete zukünftige Distanz oder Nähe zum Bewerber sowie die Abhängigkeit oder Unabhängigkeit seiner Einstellungsentscheidung von anderen Personen. Bei der eigenverantwortlichen Auswahl eines persönlichen Assistenten sollte ein Beurteiler zum einen eine nähere Zusammenarbeit mit dem zukünftigen Mitarbeiter erwarten und sich zum anderen freier in seiner Entscheidung fühlen als bei der stellvertretenden Auswahl eines Assistenten für eine dritte Person. Die für einen Bewerber empfundene Sympathie sollte dementsprechend erstens relevanter für ein Stellenangebot sein und zweitens bei der Entscheidung eher berücksichtigt werden können. Bei gegebener fachlicher Eignung der Bewerber sollte folglich mit sinkender wahrgenommener Accountability die Bedeutsamkeit der Sympathie für ein potenzielles Stellenangebot steigen. In Erweiterung der in Studie 1 untersuchten rein situationsbezogenen Accountability wurde dabei in Studie 2 berücksichtigt, dass die Wahrnehmung von Accountability auch durch subjektive und interindividuell unterschiedliche Interpretationen, Auffassungen oder Erwartungen beeinflusst wird (Frink & Klimoski, 2004; Hall et al., 2006).

Dementsprechend wurde in Studie 2 die über die experimentelle Manipulation hinausgehende, *individuell* empfundene Accountability des einzelnen Beurteilers betrachtet.

*Hypothese 6a: Der positive indirekte, über die Sympathieeinschätzung mediierte Effekt der Taktik IM-Modesty auf die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots wird durch das Ausmaß der vom Beurteiler empfundenen Accountability moderiert: Je geringer das Ausmaß der vom Beurteiler empfundenen Accountability, desto stärker ist der positive indirekte Effekt.*

Zum anderen sollte die Sympathieeinschätzung umso relevanter für ein potenzielles Stellenangebot sein, je sicherer der Beurteiler ein adäquat hohes Kompetenzlevel des Bewerbers voraussetzen kann. Dies ist eher der Fall, wenn der Beurteiler über ein hohes Maß an positiven kompetenzbezogenen Vorinformationen über den Bewerber verfügt, als wenn ihm keine solchen Vorinformationen vorliegen (siehe Abschnitt 2.3.3).

*Hypothese 6b: Der positive indirekte, über die Sympathieeinschätzung mediierte Effekt der Taktik IM-Modesty auf die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots wird durch das Ausmaß der positiven kompetenzbezogenen Vorinformationen über den Bewerber moderiert: Der positive indirekte Effekt ist stärker bei einem hohen Maß an positiven Vorinformationen als bei einem geringen Maß an positiven Vorinformationen.*

## **4.2. Methode**

In den folgenden Abschnitten wird das zur Prüfung der Hypothesen gewählte methodische Vorgehen dargestellt. Nach der Beschreibung der Datenerhebung (Abschnitt 4.2.1) und der Stichprobe (Abschnitt 4.2.2) wird das Experimentelle Design der Studie (Abschnitt 4.2.3) erläutert. Im Anschluss werden die Unabhängigen Variablen (Abschnitt 4.2.4), die Abhängigen Variablen (Abschnitt 4.2.5) und die Kontrollvariablen (Abschnitt 4.2.6) beschrieben sowie ferner exploratorisch verwendete Skalen (Abschnitt 4.2.7) aufgeführt. Abschließend werden die verwendeten Methoden der Datenanalyse (Abschnitt 4.2.8) dargelegt.



### 4.2.1. Datenerhebung

Auch die Studie 2 wurde als onlinebasierte Szenariostudie durchgeführt und mittels der Softwarelösung EFS Survey von QuestBack Unipark umgesetzt. Da die Fragestellung der Studie 2 keine personalisierte Befragung erforderte, wurde die Erhebung wiederum als anonyme Umfrage gestaltet, um die Teilnahmeschwelle für Interessierte zu minimieren.

Die Studienteilnehmer wurden durch eine Studierende des M.Sc. Psychologie an der Universität Bonn im Rahmen ihrer Masterarbeit rekrutiert.<sup>17</sup> Wie in Studie 1 bestand die Stichprobe in Berufstätigen, die im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit regelmäßig Auswahlgespräche führen, speziell Führungskräfte, Mitarbeiter im Human Resources-Bereich sowie externe Dienstleister für Personalauswahl. Auch in dieser Studie wurden als weitere Einschlusskriterien eine Berufserfahrung von mindestens einem Jahr sowie die Durchführung von mindestens einem Auswahlinterview in den letzten 12 Monaten festgelegt, um die hinreichende und aktuelle Erfahrung der Studienteilnehmer mit der Rolle als Interviewer sicherzustellen. Potenzielle Teilnehmer wurden durch E-Mails an persönliche Kontakte, über professionelle und soziale Onlinenetze ([www.xing.com](http://www.xing.com); [www.facebook.com](http://www.facebook.com); internes soziales Netzwerk eines Großunternehmens) sowie durch eine Veröffentlichung auf der Homepage einer einschlägigen deutschen Fachzeitschrift geworben. Das standardisierte Einladungsschreiben war äquivalent zu Studie 1 und umfasste das Thema der Umfrage, Angaben zu den gesuchten Teilnehmern und dem zu erwartenden Zeitaufwand, Hinweise zum Datenschutz sowie eine Kontaktadresse für Rückfragen. Ein in die Einladungen integrierter direkter Link zur Umfrage ermöglichte wiederum die sofortige Teilnahme an der Studie sowie ein Weiterleiten des Links an andere interessierte Personen.

### 4.2.2. Stichprobe

Von 215 begonnenen Teilnahmen<sup>18</sup> konnten nach dem Filtern auf vollständige Bearbeitung der Umfrage sowie Erfüllung der Stichproben-Einschlusskriterien 82 Datensätze für die späteren Analysen verwendet werden; dies entspricht einem Rücklauf von 38.1%. Die finale Stichprobe von 82 Teilnehmern umfasste 32 Führungskräfte (39.0%), 31 Mitarbeiter von Personalabteilungen (37.8%) und 19 externe Dienstleister für Personalauswahl (23.2%).

---

<sup>17</sup> Ich bedanke mich herzlich bei Frau J. Bomert für ihre Unterstützung.

<sup>18</sup> Die Angaben sind bereinigt um eine zu exploratorischen Zwecken parallel erhobene weitere experimentelle Bedingung, die nicht Gegenstand dieser Arbeit ist.

Unter den Teilnehmenden waren 53 Frauen (64.6%) und 29 Männer (35.4%). Die Teilnehmer waren bei einer Altersspanne von 22 bis 60 Jahren im Mittel 38.50 Jahre ( $SD = 9.67$ ) alt. Als höchsten erreichten Bildungsabschluss gab 1 Teilnehmer (1.2%) den Hauptschulabschluss an, 4 (4.9%) nannten die Mittlere Reife, 2 (2.4%) das Fachabitur, 8 (9.8%) das Abitur, 24 (29.3%) den Fachhochschulabschluss, 35 (42.7%) den Universitätsabschluss und 8 (9.8%) die Promotion. Die Teilnehmer waren im Durchschnitt seit 15.23 Jahren ( $SD = 9.98$ ) erwerbstätig und übten ihre derzeitige Tätigkeit im Mittel seit 5.80 Jahren ( $SD = 5.92$ ) aus. Ihre wöchentliche Arbeitszeit betrug durchschnittlich 46.0 Stunden ( $SD = 9.5$ ). Die Teilnehmer arbeiteten in einem breiten Spektrum an Branchen, von denen Unternehmensberatung (18.3%) und Telekommunikation (17.1%) am stärksten vertreten waren. Ferner gaben die Teilnehmer beispielsweise die Branchen Investitionsgüterindustrie (4.9%), Non-Profit-Bereich (4.9%), Verkehr/Transport/Touristik (4.9%), Automobil- und Zulieferindustrie (3.7%) oder Handel (3.7%) an. Alle Teilnehmer hatten in den 12 Monaten vor der Studie Einstellungsinterviews geführt: 29 Teilnehmer (35.4%) nannten für diesen Zeitraum eine Anzahl von 1-9 Interviews, 14 (17.1%) nannten 10-19 Interviews, 10 (12.2%) nannten 20-29 Interviews und 29 (35.4%) hatten 30 oder mehr Interviews geführt. 36 der Teilnehmer (43.9%) hatten in der Vergangenheit auch an einem Interviewertraining teilgenommen.

### 4.2.3. Experimentelles Design

Die Studienteilnehmer wurden randomisiert einem von vier Szenarien zugewiesen, die jeweils eine Einführung in die nachfolgende Auswahl-situation sowie einen Auszug aus einem fiktiven Einstellungsinterview mit drei Bewerbern präsentierten. Da jedes der Szenarien *drei* Bewerber abbildete, die jeweils eine andere IM-Taktik anwenden, resultiert insgesamt ein experimentelles  $3 \times 2 \times 2$  Design: Dieses umfasst den Innersubjektfaktor *IM-Taktik* (IM-Modesty, Ingratiation, Self-Promotion), welcher die von den drei im Szenario dargestellten Bewerbern jeweils genutzte IM-Taktik reflektiert, sowie die beiden Zwischensubjekt-faktoren *Auswahl-situation* (indirekt, direkt) und *Vorinformation* (gering, hoch).

Analog zu Studie 1 repräsentierten erneut alle dargestellten Bewerber de facto denselben gut qualifizierten, männlichen Hochschulabsolventen, um mögliche Effekte der angenommenen beruflichen Eignung oder des Geschlechts konstant zu halten. Im Anschluss an das Szenario wurden die Studienteilnehmer gebeten, die drei im Szenario präsentierten Bewerber hinsichtlich der drei Kriterien Sympathie, Kompetenz und Wahrscheinlichkeit eines Stellen-

angebots zu bewerten. Abschließend waren die zukünftig erwartete Kontakthäufigkeit mit einem eingestellten Bewerber sowie das in der gegebenen Auswahl situation individuell empfundene Ausmaß an Accountability einzuschätzen.

#### 4.2.4. Unabhängige Variablen

In Studie 2 wurden erstens das Impression Management der dargestellten Bewerber, zweitens die Auswahl situation und drittens das Ausmaß an Vorinformationen über die Bewerber manipuliert.

##### **Impression Management**

Die experimentelle Manipulation des Impression Managements der drei Bewerber wurde wie in Studie 1 durch die Aussagen der Bewerber im fiktiven Einstellungsinterview realisiert (siehe Abschnitt 3.2.4). Die drei standardisierten Fragen an die Bewerber sowie die Antwortsets, die die Taktiken IM-Modesty, Ingratiation oder Self-Promotion realisierten, entsprachen exakt Studie 1 und können im Anhang D im Wortlaut eingesehen werden. Im Unterschied zu Studie 1 beurteilten die Studienteilnehmer in Studie 2 nicht nur einen der Bewerber, sondern alle drei Bewerber parallel: Hierzu wurden die drei Antwortsets gleichzeitig nebeneinander präsentiert und jedes Antwortset, das heißt jeder Bewerber, im Hinblick auf die Abhängigen Variablen beurteilt.<sup>19</sup> Die Reihenfolge, in der die drei Antwortsets auf der Umfrageseite präsentiert wurden (linke, mittlere oder rechte Spalte), wurde dabei über die Studienteilnehmer hinweg rotiert, um potenzielle Reihenfolgeeffekte zu vermeiden.

##### **Auswahl situation (Accountability)**

Exakt wie in Studie 1 (siehe Abschnitt 3.2.4) wurde durch die experimentelle Manipulation der Auswahl situation anhand der zu besetzenden Position ein hohes oder ein geringes Ausmaß der vom Beurteiler zu erwartenden Accountability suggeriert. Im Rahmen der Einführung in die Auswahl situation wurde entweder die Position eines *persönlichen Assistenten des Einkaufsleiters* (hohe Accountability) oder die Position eines *persönlichen Assistenten für den Teilnehmer selbst* (geringe Accountability) als zu besetzende Stelle angeführt.

---

<sup>19</sup> Ich bedanke mich herzlich bei Frau M. Lohr für ihre Unterstützung bei der Programmierung.

## Vorinformation

Die experimentelle Manipulation des Ausmaßes positiver kompetenzbezogener Vorinformationen über die Bewerber bildete den Abschluss der Einführung in die Auswahl-situation. Die Realisierung der zwei Ausprägungen (gering, hoch) erfolgte durch eine Angabe zu den Bewerbungsunterlagen der Interviewkandidaten. Ein geringes Maß an Vorinformatio-nen wurde durch den folgenden Satz signalisiert: „Sie sprechen mit den Bewerbern, ohne vorher ihre Bewerbungsunterlagen gesehen zu haben.“ Die Studienteilnehmer in dieser Be-dingung erfuhren analog zu Studie 1 über die Bewerber lediglich, dass es sich um Hochschul-absolventen handele.

Ein hohes Maß an Vorinformationen wurde durch folgende Sätze vermittelt: „Sie wer-fen vor dem Gespräch nochmals kurz einen Blick in die Unterlagen der Bewerber: Alle drei Bewerber haben nach Abitur und Bankausbildung, die sie jeweils mit Bestnoten abgeschlos-sen haben, Betriebswirtschaftslehre in Köln studiert. Im Rahmen ihres Studiums machten sie jeweils zwei Auslandspraktika; eins in den USA und eins in Japan. Sie sprechen daher nicht nur fließend Englisch, sondern auch Japanisch. Ihre BWL-Examen absolvierten sie mit Aus-zeichnung.“

### 4.2.5. Abhängige Variablen

Als Abhängige Variablen wurden fünf verschiedene Einschätzungen der Beurteiler er-hoben, von denen sich drei auf die im Szenario dargestellten Bewerber und zwei auf die gegebene Auswahl-situation bezogen. Analog zu Studie 1 sollten zunächst die präsentierten Bewerber hinsichtlich der drei Kriterien *Sympathie*, *Kompetenz* und *Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots* bewertet werden. Die Beurteilungen von *Sympathie* und *Kompetenz* wurden rotiert dargeboten, während die *Stellenangebotswahrscheinlichkeit* den theoretischen Überle-gungen gemäß immer zuletzt einzuschätzen war. Alle drei Bewertungen erfolgten auf 7-stufigen Likert-Skalen. Wie in Studie 1 reichten die zugehörigen Antwortoptionen für die empfundene *Sympathie* (Frage: „Wie sympathisch wirken die Bewerber auf Sie?“) von 1 = *sehr unsympathisch* bis 7 = *sehr sympathisch*, für die wahrgenommene *Kompetenz* („Wie kompetent wirken die Bewerber auf Sie?“) von 1 = *sehr inkompetent* bis 7 = *sehr kompetent* und für die *Stellenangebotswahrscheinlichkeit* („Würden Sie den Bewerbern ein Angebot für die Stelle eines persönlichen Assistenten [des Einkaufsleiters vs. bei Ihnen] machen?“) von 1 = *auf keinen Fall* bis 7 = *auf jeden Fall*.

Anschließend wurden die Studienteilnehmer um Einschätzungen ihrer zukünftig erwarteten *Kontakthäufigkeit* mit einem eingestellten Bewerber sowie ihrer wahrgenommenen *Accountability* für die Entscheidung über ein potenzielles Stellenangebot gebeten. Die erwartete Kontakthäufigkeit (Frage: „Was würden Sie in dieser konkreten Auswahlssituation erwarten, wie häufig Sie zukünftig im Arbeitsalltag mit einem eingestellten Kandidaten wahrscheinlich Kontakt haben?“) war auf einer 7-stufigen Likert-Skala von 1 = *nie* bis 7 = *ständig* einzuschätzen. Das Ausmaß der von den Beurteilern in der gegebenen Auswahlssituation empfundenen *Accountability* wurde anhand von drei Items erfasst, die wie folgt eingeleitet wurden: „In welchem Ausmaß würden Sie folgende Konsequenzen Ihrer Entscheidung, einem Kandidaten ein Stellenangebot zu machen, in dieser konkreten Auswahlssituation erwarten?“ Die drei Items lauteten „[Ich würde erwarten, dass...] ich anderen die Gründe für meine Entscheidung darlegen muss“, „andere Personen von mir Rechenschaft über meine Entscheidung erwarten“ und „ich meine Entscheidung gegenüber anderen gut und ausführlich begründen muss“. Die Items waren auf einer 7-stufigen Likert-Skala von 1 = *trifft überhaupt nicht zu* bis 7 = *trifft völlig zu* zu beantworten. Die interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) der Skala lag in dieser Studie bei  $\alpha = .79$ .

#### 4.2.6. Kontrollvariablen

Um die interne Validität der Studie zu erhöhen und potenzielle Störeinflüsse auszuschließen, wurden auch in dieser Studie Kontrollvariablen berücksichtigt. Auf Basis der früheren einschlägigen Forschung (Carlson, 1967; Goldberg, 2005) wurden wiederum das *Geschlecht* der Studienteilnehmer sowie die bisherige *Dauer ihrer derzeitigen Tätigkeit* als Kontrollvariablen in die Analysen einbezogen. Ein Vergleich der vier Experimentalgruppen mittels Varianzanalysen bzw. *Chi*<sup>2</sup>-Tests zeigte keine Unterschiede zwischen den Gruppen bezüglich weiterer demographischer und berufsbezogener Variablen, so dass zusätzliche Kontrollvariablen nicht erforderlich waren.

#### 4.2.7. Exploratorische Skalen

Zusätzlich zu den für die Studie 2 relevanten Abhängigen Variablen und Kontrollvariablen, die in den vorhergehenden Abschnitten dargestellt wurden, wurden zu explorativen Zwecken noch einige ergänzende Einschätzungen und Angaben der Studienteilnehmer erhoben. Diese sind nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit, sollen aber der Vollständigkeit

halber genannt sein: Neben den bisher angeführten Beurteilungen bewerteten die Studienteilnehmer ebenfalls auf 7-stufigen Likert-Skalen, wie angemessen ihnen das Auftreten der einzelnen Bewerber für ein Bewerbungsgespräch erschien (1 = *sehr unangemessen* bis 7 = *sehr angemessen*) und wie vertrauenswürdig jeder Bewerber auf sie wirkte (1 = *gar nicht vertrauenswürdig* bis 7 = *sehr vertrauenswürdig*). Außerdem sollten die Studienteilnehmer einschätzen, wie relevant die insgesamt vier Beurteilungskriterien (Sympathie, Kompetenz, Angemessenheit des Auftretens, Vertrauenswürdigkeit) in der präsentierten Auswahl-situation für ein mögliches Stellenangebot an einen Bewerber waren (jeweils 1 = *sehr unwichtig* bis 7 = *sehr wichtig*). Diese Einschätzung war in randomisierter Folge nacheinander aus drei verschiedenen Perspektiven zu treffen, nämlich aus der persönlichen Perspektive des Beurteilers selbst, aus der Perspektive eines „typischen“ Personalverantwortlichen in der Praxis sowie aus der normativen Perspektive allgemeiner Standards in der Personalauswahl. Ergänzend sollten die Studienteilnehmer im Forced-Choice-Format entscheiden, ob sie im Zweifel eher einen sehr leistungsfähig wirkenden Bewerber einstellen würden oder einen Bewerber, mit dem man voraussichtlich sehr gut zusammenarbeiten kann. Schließlich wurden einige zusätzliche Angaben zur Demographie der Teilnehmer, ihrer Erfahrung als Interviewer sowie ihrer beruflichen Tätigkeiten erfasst.

#### 4.2.8. Datenanalyse

Die Überprüfung der Hypothesen erfolgte mittels einer Kovarianzanalyse, einer Mediationsanalyse und einer Conditional-Process-Analyse:

Zur Überprüfung der Hypothese 4 wurde eine dreifaktorielle Kovarianzanalyse mit Messwiederholung mit der AV *Sympathie*, dem Innersubjektfaktor *IM-Taktik* (IM-Modesty, Ingratiation, Self-Promotion) sowie den beiden Zwischensubjektfaktoren *Auswahl-situation* (indirekt, direkt) und *Vorinformation* (gering, hoch) durchgeführt, wobei die zwei oben angeführten Kontrollvariablen (Geschlecht, Dauer der derzeitigen Tätigkeit) als Kovariaten eingeschlossen wurden.

Zur Überprüfung der Hypothese 5 wurde eine Mediationsanalyse vorgenommen, für die wie in Studie 1 das Datenanalyseprogramm PROCESS (Hayes, 2013a) verwendet wurde. Die Mediationsanalyse enthielt die in der Hypothese 5 als effekttragend postulierte Taktik *IM-Modesty* als Prädiktorvariable, die Einschätzungen von *Sympathie* und *Kompetenz* als potenzielle Mediatorvariablen und die Wahrscheinlichkeit eines *Stellenangebots* als

Kriteriumsvariable. (Die Kompetenzeinschätzung wurde deswegen ebenfalls als potenzieller Mediator in die Analyse aufgenommen, weil für den Nachweis einer Mediation über die Sympathieeinschätzung auch die Rolle der wahrgenommenen Kompetenz eines Bewerbers als konkurrierender Mediator berücksichtigt werden sollte.) Die Modellierung entspricht folglich wiederum Modell 4 nach Hayes (2013a, S. 445) mit 2 parallel operierenden Mediatoren, das bereits in Abschnitt 3.2.8 in Abbildung 1 graphisch dargestellt wurde. Den Empfehlungen von Hayes (2013a) folgend wurden für die modellierten indirekten Effekte bias-korrigierte Bootstrap-Konfidenzintervalle basierend auf 10 000 Bootstrap-Samples berechnet.

Die Nominalskalierung der IM-Taktiken erforderte auch in dieser Studie eine Dummy-Kodierung, so dass eine einzelne Taktik nur relativ zu den anderen Taktiken betrachtet werden kann. Der Hypothese 5 entsprechend wurde die als effekttragend postulierte Taktik IM-Modesty mit „1“ und die beiden anderen Taktiken als Vergleichstaktiken jeweils mit „0“ kodiert. Die zur Testung der Hypothese erforderliche statistische Kontrolle der beiden Zwischensubjektfaktoren, *Auswahl-situation* und *Vorinformation*, sowie der Kontrollvariablen erfolgte wiederum durch eine Residualisierung der Mediator- und Kriteriumsvariablen.<sup>20</sup>

Die Überprüfung der Hypothesen 6a und 6b erfolgte mittels einer Conditional-Process-Analyse, welche die Untersuchung kombinierter Mediations- und Moderationseffekte ermöglicht. Die Conditional-Process-Analyse wurde ebenfalls mithilfe des Datenanalyseprogramms PROCESS (Hayes, 2013a) realisiert. Um sicherzustellen, dass die beiden postulierten Moderationen gleichzeitig bestehen und jeweils eigene Varianzanteile aufklären, wurden beide Moderatoren simultan in derselben Analyse überprüft. Wie zuvor wurde neben der Sympathieeinschätzung auch die Kompetenzeinschätzung als möglicher Mediator in die Analyse aufgenommen, um die Rolle von Kompetenzattributionen als konkurrierendem Mediator zu berücksichtigen. Die Analyse umfasste somit die als effekttragend postulierte Taktik *IM-Modesty* als Prädiktorvariable, die Einschätzungen von *Sympathie* und *Kompetenz* als potenzielle Mediatorvariablen, *Accountability* und *Vorinformation* als Moderatorvariablen und die Wahrscheinlichkeit eines *Stellenangebots* als Kriteriumsvariable. Gemäß den theoretischen Annahmen wurde folgendes Modell aufgestellt: Beide Moderatoren gleichzeitig moderieren die Beziehung zwischen Mediatoren und Kriterium (im Gegensatz zu der Beziehung zwischen Prädiktor und Mediatoren); die direkte Beziehung zwischen Prädiktor und Kriterium wird nicht moderiert. Diese Modellierung entspricht Modell 16 nach Hayes (2013b,

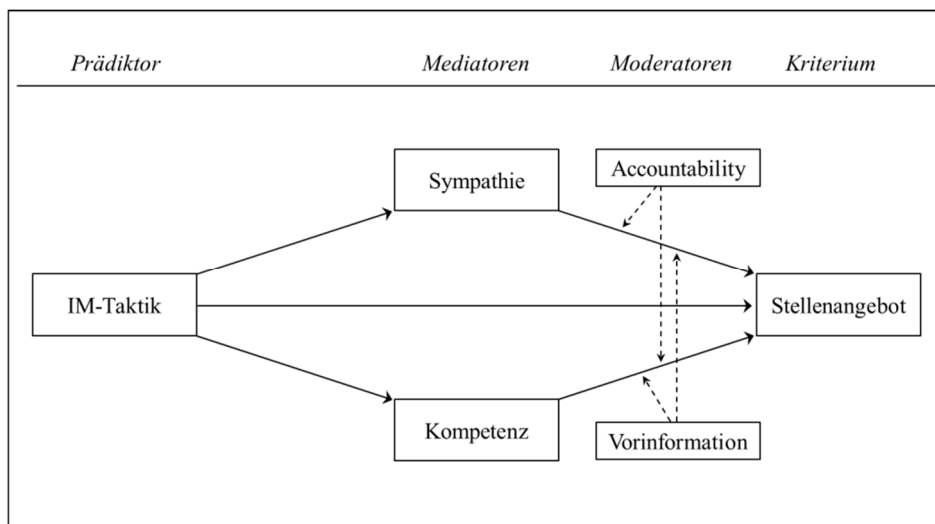
---

<sup>20</sup> Hierzu wurden für jede Mediator- und Kriteriumsvariable einzeln eine lineare Regression auf die beiden Zwischensubjektfaktoren sowie die Kontrollvariablen berechnet und für die nachfolgende Mediationsanalyse die resultierenden Regressionsresiduen benutzt.

S. 18) mit 2 parallel operierenden Mediatoren und ist in Abbildung 3 graphisch dargestellt. Gemäß den Empfehlungen von Hayes (2013a) wurden für die modellierten indirekten Effekte wiederum bias-korrigierte Bootstrap-Konfidenzintervalle auf der Basis von 10 000 Bootstrap-Samples berechnet.

Abbildung 3.

*Postuliertes Conditional-Process-Modell der Hypothesen 6a und 6b*



*Anmerkungen.* Modell adaptiert nach Hayes (2013b, S. 18).

Die erforderliche Dummy-Kodierung der IM-Taktiken erfolgte hypothesenentsprechend wiederum für IM-Modesty mit „1“ und für die beiden anderen Taktiken mit „0“. Vor Durchführung der Conditional-Process-Analyse wurde erneut eine Residualisierung der Mediator- und Kriteriumsvariablen vorgenommen, um den nicht als Modellvariable aufgestellten Zwischensubjektfaktor *Auswahl-situation* sowie die Kontrollvariablen statistisch zu kontrollieren.<sup>21</sup> Zudem wurde der stetige Moderator Accountability den Empfehlungen von Cohen, Cohen, West und Aiken (2003) folgend an der Stichprobe zentriert. (Hingegen war der kategoriale Moderator Vorinformation dummy-kodiert und für die beiden potenziellen Mediatoren war eine Zentrierung aufgrund der vorhergehenden Residualisierung nicht mehr erforderlich.)

Um die Form der postulierten Interaktionseffekte graphisch zu überprüfen, wurden im Anschluss an die Conditional-Process-Analyse zwei Interaktionsplots (Cohen et al., 2003)

<sup>21</sup> Für jede Mediator- und Kriteriumsvariable einzeln wurden eine lineare Regression auf den Zwischensubjektfaktor *Auswahl-situation* sowie die Kontrollvariablen berechnet und für die nachfolgende Conditional-Process-Analyse die resultierenden Regressionsresiduen verwendet.



erzeugt. Die Interaktionsplots bilden die Regression der Stellenangebotswahrscheinlichkeit auf die Sympathieeinschätzung bei verschiedenen Ausprägungen des jeweiligen Moderators ab. Entsprechend Hypothese 6a stellt der erste Plot die Regression bei drei Ausprägungen von Accountability dar (eine Standardabweichung unterhalb des Mittelwerts, Mittelwert, eine Standardabweichung oberhalb des Mittelwerts). Entsprechend Hypothese 6b illustriert der zweite Plot die Regression bei den zwei kategorialen Ausprägungen von Vorinformation (gering, hoch).

### 4.3. Ergebnisse

Die folgenden Abschnitte präsentieren die Ergebnisse der Studie 2: Der Überprüfung der experimentellen Manipulation (Abschnitt 4.3.1) und einem Überblick über die Ratings in den einzelnen Versuchsbedingungen (Abschnitt 4.3.2) folgen die Ergebnisse der Hypothesenprüfung (Abschnitt 4.3.3).

#### 4.3.1. Manipulationscheck

Um die Wirksamkeit der Manipulation von Accountability durch die Variation von indirekter bzw. direkter Auswahl zu überprüfen, wurden wie in Studie 1 die beiden Auswahlgruppen zum einen hinsichtlich der vom Beurteiler erwarteten zukünftigen Kontakthäufigkeit mit dem Bewerber sowie zum anderen hinsichtlich der empfundenen Accountability miteinander verglichen. Hierfür wurden zwei zweifaktorielle Kovarianzanalysen mit der AV *Kontakthäufigkeit* bzw. der AV *Accountability*, den beiden Zwischensubjektfaktoren *Auswahl-situation* und *Vorinformation* sowie den oben angeführten Kovariaten (Geschlecht, Dauer der derzeitigen Tätigkeit) durchgeführt.

Die Kovarianzanalyse zur erwarteten Kontakthäufigkeit ergab wie angenommen einen signifikanten Haupteffekt des Faktors *Auswahl-situation*;  $F(1, 76) = 81.31, p < .001, \eta_p^2 = .52$ . Der paarweise Vergleich der geschätzten Randmittel der erwarteten Kontakthäufigkeit in den zwei Auswahlbedingungen bekräftigte, dass Beurteiler bei indirekter Auswahl ( $M = 3.93, SE = 0.17$ ) signifikant weniger zukünftigen Kontakt mit dem Bewerber erwarteten als bei direkter Auswahl ( $M = 6.27, SE = 0.18; p < .001$ ).

Auch die Kovarianzanalyse zur wahrgenommenen Accountability zeigte wie erwartet einen signifikanten Haupteffekt des Faktors *Auswahl-situation*;  $F(1, 76) = 10.45, p < .01,$

$\eta_p^2 = .12$ . Wie der paarweise Vergleich der geschätzten Randmittel der wahrgenommenen Accountability in den beiden Auswahlbedingungen demonstrierte, empfanden indirekt auswählende Beurteiler ( $M = 4.71$ ,  $SE = 0.22$ ) ein signifikant höheres Maß an Accountability als direkt auswählende Beurteiler ( $M = 3.63$ ,  $SE = 0.24$ ;  $p < .01$ ). Die Ergebnisse der Kovarianzanalysen bestätigen somit, dass die Manipulation der zwei intendierten Accountability-Aspekte durch die Variation von indirekter bzw. direkter Auswahl erfolgreich war.

### 4.3.2. Geschätzte Randmittel

Tabelle 6.

*Geschätzte Randmittel und Standardfehler der Sympathie-, Kompetenz- und Stellenangebotsratings in Abhängigkeit von Auswahl-situation, Vorinformation und IM-Taktik*

Auswahl	Vorinfo	n	IM-Taktik	Abhängige Variablen		
				Sympathie	Kompetenz	Stellenangebot
<u>Indirekt</u>	Gering	21	IM-Modesty	5.25 (0.24)	4.91 (0.27)	4.66 (0.28)
			Ingratiation	4.79 (0.31)	5.14 (0.25)	4.60 (0.33)
			Self-Promotion	4.04 (0.30)	4.99 (0.32)	3.50 (0.38)
	Hoch	22	IM-Modesty	5.47 (0.23)	5.30 (0.26)	5.02 (0.27)
			Ingratiation	5.56 (0.30)	5.30 (0.24)	5.11 (0.32)
			Self-Promotion	3.52 (0.29)	4.95 (0.30)	3.61 (0.37)
<u>Direkt</u>	Gering	17	IM-Modesty	5.93 (0.27)	5.24 (0.30)	5.32 (0.32)
			Ingratiation	5.14 (0.35)	4.89 (0.28)	4.50 (0.38)
			Self-Promotion	3.55 (0.34)	4.95 (0.36)	3.38 (0.43)
	Hoch	22	IM-Modesty	5.57 (0.23)	5.06 (0.26)	5.24 (0.27)
			Ingratiation	4.62 (0.30)	5.29 (0.24)	4.75 (0.32)
			Self-Promotion	3.52 (0.29)	4.42 (0.30)	3.22 (0.37)

*Anmerkungen.*  $N = 82$ . Die geschätzten Randmittel berücksichtigen die Kontrollvariablen (Geschlecht, Dauer der derzeitigen Tätigkeit) als Kovariaten. Standardfehler in Klammern.

Tabelle 6 präsentiert die mittleren Beurteilungen von Sympathie, Kompetenz und Stellenangebotswahrscheinlichkeit in den einzelnen Versuchsbedingungen im Überblick.

### 4.3.3. Prüfung der Hypothesen

Hypothese 4 postulierte einen Haupteffekt der IM-Taktik des Bewerbers auf die Sympathieeinschätzung: Die Taktik IM-Modesty sollte eine höhere Sympathieeinschätzung erzielen als die Taktiken Ingratiation oder Self-Promotion.

Tabelle 7.

*Kovarianzanalyse der Sympathieeinschätzung mit den Zwischensubjektfaktoren Auswahl-situation und Vorinformation sowie dem Innersubjektfaktor IM-Taktik*

Quelle	<i>QS</i>	<i>df</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	$\eta_p^2$
<u>Zwischensubjekt</u>						
KV Geschlecht <sup>a</sup>	1.68	1	1.68	3.27	.07	.04
KV Tätigkeitsdauer <sup>b</sup>	0.29	1	0.29	0.57	.45	.01
Auswahl <sup>c</sup>	0.05	1	0.05	0.10	.75	.00
Vorinfo <sup>d</sup>	0.11	1	0.11	0.21	.65	.00
Auswahl x Vorinfo	0.99	1	0.99	1.93	.17	.02
Fehler	38.94	76	0.51			
<u>Innersubjekt</u>						
IM-Taktik (IM) <sup>e</sup>	65.90	1.98	33.36	20.20	.00	.21
IM x Geschlecht	3.08	1.98	1.56	0.94	.39	.01
IM x Tätigkeitsdauer	2.13	1.98	1.08	0.65	.52	.01
IM x Auswahl	5.32	1.98	2.69	1.63	.20	.02
IM x Vorinfo	1.59	1.98	0.80	0.49	.61	.01
IM x Auswahl x Vorinfo	7.47	1.98	3.78	2.29	.11	.03
Fehler (IM)	247.90	150.13	1.65			

*Anmerkungen.* *N* = 82. *QS* = Quadratsumme; *MQ* = Mittel der Quadrate;  $\eta_p^2$  = Partielles Eta-Quadrat. Freiheitsgrade der Innersubjekteffekte sind nach Huynh-Feldt korrigiert.

<sup>a</sup> Geschlecht des Studienteilnehmers. <sup>b</sup> Dauer der derzeitigen Tätigkeit des Studienteilnehmers in Jahren.

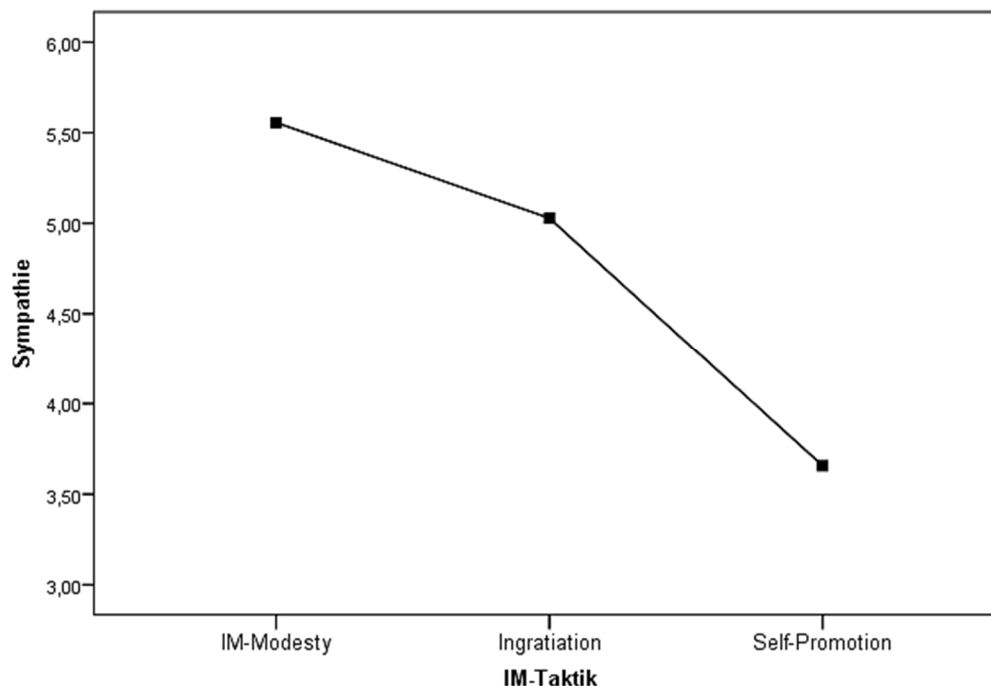
<sup>c</sup> Indirekte oder direkte Auswahl-situation. <sup>d</sup> Ausmaß der positiven Vorinformation über die im Szenario präsentierten Bewerber. <sup>e</sup> Messwiederholungsfaktor: IM-Taktik der im Szenario präsentierten Bewerber.

Die Ergebnisse der Kovarianzanalyse, die in Tabelle 7 wiedergegeben sind, zeigen wie erwartet einen signifikanten Haupteffekt der IM-Taktik auf die Sympathieeinschätzung von  $F(2, 150) = 20.20, p < .001, \eta_p^2 = .21$ .<sup>22</sup> Die beiden Zwischensubjektfaktoren, Auswahl-situation und Vorinformation, wiesen hingegen erwartungsgemäß weder signifikante Haupteffekte noch Interaktionseffekte untereinander oder mit dem Faktor IM-Taktik auf die Sympathieeinschätzung auf.

Der Vergleich der geschätzten Randmittel der Sympathieeinschätzung für die einzelnen Taktiken ergab das postulierte Muster, wie die Abbildung 4 graphisch darstellt: IM-Modesty erzielte mit  $M = 5.56$  ( $SE = 0.12$ ) den höchsten Sympathiewert und wurde somit als signifikant sympathischer eingeschätzt als Ingratiation ( $M = 5.03, SE = 0.15; p < .05$ ). Noch deutlich größer und hochsignifikant war der Abstand von IM-Modesty zu Self-Promotion ( $M = 3.66, SE = 0.15; p < .001$ ). Die Ergebnisse der Kovarianzanalyse unterstützen folglich Hypothese 4.

Abbildung 4.

*Sympathieeinschätzung in Abhängigkeit von der IM-Taktik des Bewerbers*



*Anmerkungen.*  $N = 82$ . Modell berücksichtigt die Kontrollvariablen (Geschlecht, Dauer der derzeitigen Tätigkeit) als Kovariaten sowie die Zwischensubjektfaktoren (Auswahl-situation, Vorinformation).

<sup>22</sup> Freiheitsgrade sind nach Huynh-Feldt korrigiert; hier erfolgte die Angabe zugunsten der Lesbarkeit gerundet.

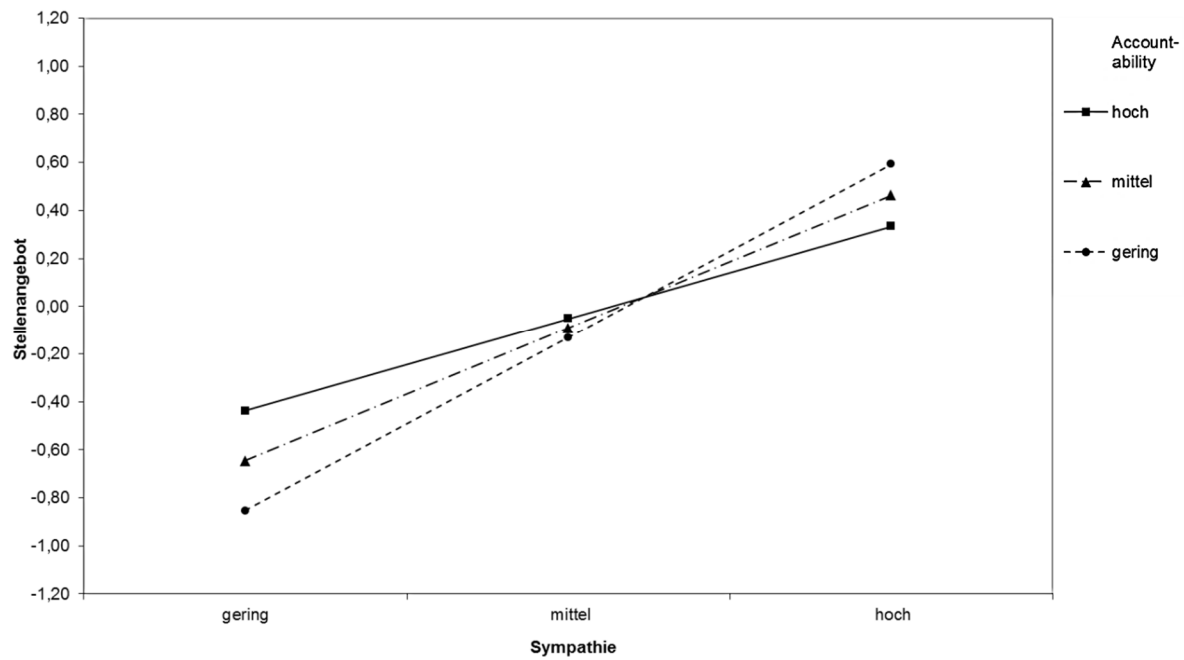
Hypothese 5 postulierte einen positiven indirekten Effekt der Taktik IM-Modesty auf die Stellenangebotswahrscheinlichkeit, der über die Sympathieeinschätzung mediiert werde. Zur Überprüfung der Hypothese wurde eine Mediationsanalyse entsprechend den Ausführungen in Abschnitt 4.2.8 durchgeführt. Übereinstimmend mit Hypothese 5 zeigte die Mediationsanalyse einen positiven indirekten Effekt von IM-Modesty über Sympathieeinschätzung auf Stellenangebotswahrscheinlichkeit von 0.606 ( $SE = 0.120$ ), dessen 95%-Konfidenzintervall  $[0.390, 0.863]$  vollständig oberhalb von Null lag. Hingegen waren erwartungsgemäß weder der gleichzeitig analysierte indirekte Effekt über Kompetenzeinschätzung ( $0.068$ ,  $SE = 0.086$ ) noch der direkte Effekt auf Stellenangebotswahrscheinlichkeit ( $0.284$ ,  $SE = 0.150$ ) statistisch von Null abzugrenzen, wie aus den 95%-Konfidenzintervallen von  $[-0.101, 0.236]$  bzw.  $[-0.011, 0.578]$  hervorgeht. Die Befunde der Mediationsanalyse unterstützen somit Hypothese 5.

Hypothesen 6a und 6b postulierten, dass der positive indirekte, über die Sympathieeinschätzung mediierte Effekt der Taktik IM-Modesty auf die Stellenangebotswahrscheinlichkeit zum einen durch das Ausmaß der vom Beurteiler empfundenen *Accountability* (6a) und zum anderen durch das Ausmaß der positiven kompetenzbezogenen *Vorinformationen* über den Bewerber (6b) moderiert werde: Der positive indirekte Effekt sei zum einen umso stärker, je geringer die vom Beurteiler empfundene *Accountability* (6a); zum anderen sei er größer bei einem hohen Maß an positiven *Vorinformationen* als bei einem geringen Maß an positiven *Vorinformationen* (6b). Wenn der indirekte Effekt eines Prädiktors  $X$  auf ein Kriterium  $Y$  durch einen Mediator  $M$  von einem Moderator  $W$  abhängt, stellt diese Beziehung eine sogenannte *moderierte Mediation* dar (Hayes, 2013a, S. 381). Zur Überprüfung der in Hypothesen 6a und 6b angenommenen moderierten Mediationseffekte wurde eine Conditional-Process-Analyse entsprechend den Erläuterungen in Abschnitt 4.2.8 durchgeführt.

Übereinstimmend mit Hypothese 6a ergab die Conditional-Process-Analyse eine signifikante Interaktion zwischen dem Mediator Sympathieeinschätzung und dem Moderator *Accountability* auf die Stellenangebotswahrscheinlichkeit ( $-0.072$ ,  $p < .05$ ). Wie erwartet hing es also vom Ausmaß der vom Beurteiler empfundenen *Accountability* ab, wie stark sich seine Sympathie für einen Bewerber in ein potenzielles Stellenangebot vermittelte. Die Form der Interaktion ist in Abbildung 5 graphisch dargestellt: Erwartungsgemäß war der grundsätzlich positive Zusammenhang zwischen Sympathie und Stellenangebot umso stärker, je weniger *Accountability* ein Beurteiler empfand (hohe *Accountability*:  $b = .26$ ,  $p < .01$ ; mittlere *Accountability*:  $b = .37$ ,  $p < .001$ ; geringe *Accountability*:  $b = .49$ ,  $p < .001$ ).

Abbildung 5.

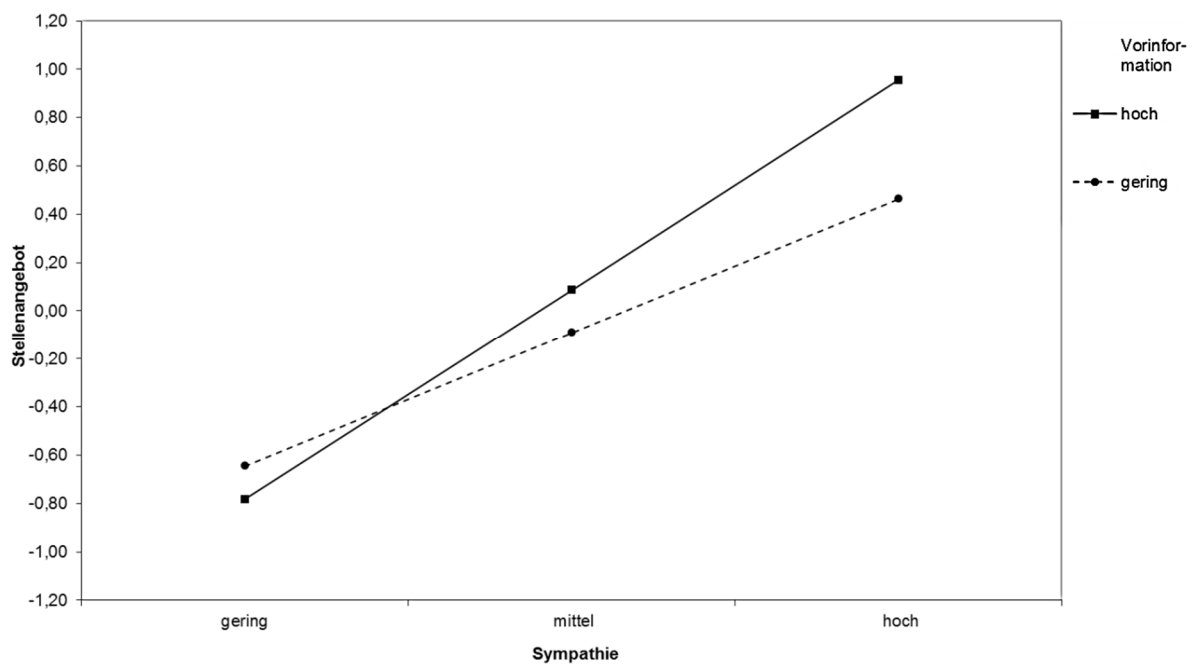
*Interaktion von Sympathieeinschätzung und Accountability auf Stellenangebot*



Anmerkungen.  $N = 82$ .

Abbildung 6.

*Interaktion von Sympathieeinschätzung und Vorinformation auf Stellenangebot*



Anmerkungen.  $N = 82$ .

Zudem zeigte sich übereinstimmend mit Hypothese 6b eine signifikante Interaktion zwischen dem Mediator Sympathieeinschätzung und dem Moderator *Vorinformation* auf die Stellenangebotswahrscheinlichkeit ( $0.211, p < .05$ ). Wie stark sich die Sympathie für einen Bewerber auf ein potenzielles Stellenangebot auswirkte, war folglich wie erwartet auch vom Ausmaß der positiven kompetenzbezogenen Vorinformation über einen Bewerber abhängig. Abbildung 6 veranschaulicht die Form der Interaktion: Der generell positive Zusammenhang zwischen Sympathie und Stellenangebot war erwartungsgemäß stärker, wenn viel positive Vorinformation über den Bewerber vorlag ( $b = .58, p < .001$ ), als wenn wenig Vorinformation verfügbar war ( $b = .37, p < .001$ ).

Die beschriebenen Interaktionen zwischen Mediator und Moderatoren, die einer Moderation des zweiten Mediationspfades entsprechen, wirkten sich entsprechend auf die indirekten, über Sympathieeinschätzung mediierten Effekte von IM-Modesty auf die Stellenangebotswahrscheinlichkeit aus. Tabelle 8 präsentiert die über Sympathie und Kompetenz vermittelten indirekten Effekte von IM-Modesty bei unterschiedlichen Ausprägungen der Moderatoren Accountability und Vorinformation (*bedingte indirekte Effekte*).

Die ausnahmslos oberhalb von Null liegenden 95%-Konfidenzintervalle der über Sympathie mediierten bedingten indirekten Effekte (siehe Tabelle 8) verweisen darauf, dass der indirekte Effekt von IM-Modesty bei allen geprüften Moderatorausprägungen immer positiv war. Die Stärke dieses positiven indirekten Effekts jedoch variierte in der postulierten Weise: Zum einen war er stärker bei einem geringen Ausmaß an Accountability, zum anderen war er stärker bei einem hohen Ausmaß an positiver Vorinformation. Die Spannbreite des indirekten Effekts reichte in Abhängigkeit von den Moderatoren von 0.310 ( $SE = 0.143$ ; Accountability hoch, Vorinformation gering) bis 0.834 ( $SE = 0.165$ ; Accountability gering, Vorinformation hoch). IM-Modesty wurde also im Vergleich mit Self-Promotion und Ingratiation als sympathischer eingeschätzt und führte in der Folge mit größerer Wahrscheinlichkeit zu einem Stellenangebot; dieser Effekt wurde durch eine als gering empfundene Accountability des Beurteilers sowie durch umfassende positive Vorinformation über den Bewerber verstärkt. Die Ergebnisse der Conditional-Process-Analyse unterstützten somit die Hypothesen 6a und 6b.

Tabelle 8.

*Bedingte indirekte Effekte der durch Accountability und Vorinformation moderierten IM-Modesty von Bewerbern auf Stellenangebotswahrscheinlichkeit, mediiert über Sympathie- und Kompetenzeinschätzungen*

Mediator	Moderatoren		Effekt	SE	95%-CI	
	Accountability	Vorinformation			LL	UL
<u>Sympathie</u>						
	Gering	Hoch	0.834*	0.165	0.529	1.183
	Gering	Gering	0.582*	0.190	0.243	0.986
	Mittel	Hoch	0.698*	0.132	0.456	0.974
	Mittel	Gering	0.446*	0.145	0.191	0.761
	Hoch	Hoch	0.562*	0.148	0.289	0.864
	Hoch	Gering	0.310*	0.143	0.055	0.614
<u>Kompetenz</u>						
	Gering	Hoch	0.065	0.087	-0.097	0.252
	Gering	Gering	0.055	0.078	-0.071	0.245
	Mittel	Hoch	0.070	0.090	-0.104	0.255
	Mittel	Gering	0.060	0.079	-0.083	0.234
	Hoch	Hoch	0.075	0.096	-0.104	0.282
	Hoch	Gering	0.065	0.084	-0.087	0.246

*Anmerkungen.*  $N = 82$ . Die Ausprägungen von Accountability sind definiert als 1 *SD* unterhalb vom Mittelwert, am Mittelwert und 1 *SD* oberhalb vom Mittelwert; die Ausprägungen von Vorinformation entsprechen der experimentellen Manipulation. Kriterium und Moderatoren sind um den Zwischensubjekt-faktor Auswahl-situation sowie um die Kontrollvariablen (Geschlecht, Dauer der derzeitigen Tätigkeit) bereinigt. *SE* = Standardfehler; 95%-CI = 95%-Konfidenzintervall; *LL* = Untere Grenze; *UL* = Obere Grenze. Standardfehler und Konfidenzintervalle beruhen auf 10 000 Bootstrap-Samples; Bootstrap-Konfidenzintervalle sind bias-korrigiert.

\* Konfidenzintervall vollständig oberhalb von Null.



Im Gegensatz zum Mediator Sympathieeinschätzung ergaben sich für den gleichzeitig analysierten potenziellen Mediator Kompetenzeinschätzung weder signifikante Interaktionen mit den Moderatoren, noch war einer der bedingten indirekten Effekte statistisch von Null abzugrenzen (siehe Tabelle 8). Die wahrgenommene Kompetenz eines Bewerbers spielte demnach relativ zur wahrgenommenen Sympathie eine untergeordnete Rolle in der Beziehung zwischen IM-Modesty und Stellenangebotswahrscheinlichkeit, und dies galt unabhängig von der Accountability des Beurteilers oder der verfügbaren Vorinformation. Auch der direkte Effekt von IM-Modesty auf Stellenangebotswahrscheinlichkeit erreichte trotz positiver Tendenz ( $0.280$ ,  $SE = 0.148$ ) nur marginale Signifikanz ( $p < .10$ ). In der vorliegenden Studie waren die positiven Effekte der Taktik IM-Modesty auf die Wahrscheinlichkeit eines potenziellen Stellenangebotes also hauptsächlich auf die sympathische Wirkung der Taktik zurückzuführen.

#### 4.4. Diskussion

Die Studie 2 erweitert die bisherigen Forschungsbefunde zur generellen Effektivität der Taktiken IM-Modesty, Ingratiation und Self-Promotion im Auswahlinterview um Erkenntnisse zur relativen Wirksamkeit der Taktiken im direkten Vergleich. Die simultane Bewertung mehrerer Bewerber, die unterschiedliche IM-Taktiken anwenden, spiegelt die übliche Beurteilungssituation in verschiedenen organisationalen Auswahlkontexten wie beispielsweise Assessment Centern und impliziert im Vergleich zur Einzelbeurteilung systematische Effektivitätsverschiebungen der einzelnen Taktiken. Bei der simultanen Beurteilung erwies sich IM-Modesty als die günstigste Form der Selbstdarstellung im Auswahlinterview: Ein Bewerber, der IM-Modesty anwandte, wurde von den Beurteilern als sympathischer eingeschätzt und erhielt in der Folge mit größerer Wahrscheinlichkeit ein Stellenangebot als die Bewerber, die Ingratiation oder Self-Promotion nutzten. Die wahrgenommene Kompetenz des Bewerbers spielte dabei wie erwartet eine untergeordnete Rolle, was die Abhängigkeit der Priorisierung spezifischer Urteilkriterien vom Auswahlkontext verdeutlicht. Zusätzlich demonstrierte Studie 2 die moderierenden Effekte zweier Kontextvariablen auf die Effektivität von IM-Modesty: Der über Sympathie vermittelte Effekt auf die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots war zum einen umso stärker, je weniger Accountability ein Beurteiler persönlich empfand. Zum anderen war der Effekt stärker, wenn dem Beurteiler

ein hohes Maß an positiven kompetenzbezogenen Vorinformationen über einen Bewerber vorlag, als wenn er nur sehr wenig Vorwissen über den Bewerber hatte.

#### **4.4.1. Theoretische Implikationen**

Die Befunde der Studie 2 beleuchten die relative Effektivität verschiedener Selbstdarstellungsformen von Bewerbern in einem praxisnahen Beurteilungskontext, innerhalb dessen mehrere Bewerber gleichzeitig zu bewerten waren. Die simultane Präsentation der fiktiven Bewerber suggeriert dem Beurteiler eine formelle Auswahlrunde, deren Teilnehmer üblicherweise schon ausreichende Kompetenzen nachgewiesen haben: In der organisationalen Praxis erfolgt die Personalauswahl aus ökonomischen Gründen meist sequenziell, so dass zu relativ aufwändigen Verfahren wie dem Auswahlinterview nur vorselegierte, prinzipiell geeignet erscheinende Bewerber eingeladen werden (Görlich & Schuler, 2014). Zum Zeitpunkt des Interviews liegen folglich oft schon umfassende Vorinformationen über die Qualifikationen und Fähigkeiten der teilnehmenden Bewerber vor, die beispielsweise ihren Bewerbungsunterlagen entnommen oder durch Eignungstests gewonnen wurden, so dass ein Beurteiler die grundsätzliche Befähigung der Bewerber im Allgemeinen voraussetzen kann. Vor diesem Hintergrund kann die im Auswahlgespräch von Beurteilern wahrgenommene Kompetenz eines Bewerbers nur noch wenig zur fachlichen Eignungsbeurteilung beisteuern, so dass die Kompetenzattribution im Interview als Kriterium für ein potenzielles Stellenangebot in den Hintergrund rückt. Demgegenüber sollte die für einen Bewerber empfundene Sympathie an Bedeutung gewinnen, weil diese eine über die kompetenzbezogene Eignung hinausgehende Evaluation und Differenzierung der Bewerber ermöglicht.

Eine zunehmende Relevanz des Sympathiekriteriums hat entscheidende Implikationen für die Wirksamkeit spezifischer IM-Taktiken: Die explizite Hervorhebung eigener Fähigkeiten kann nur noch wenig zu einem positiven Bild vom Bewerber beitragen, so dass die kompetenzorientierte Taktik Self-Promotion wesentlich an Potenzial verliert. Durch eine sympathische Selbstdarstellung hingegen kann ein Bewerber sich positiv von seinen Konkurrenten abheben und seine Chance auf ein Stellenangebot erhöhen, so dass die Taktiken Ingratiation und insbesondere IM-Modesty an Effektivität gewinnen. Obwohl Ingratiation im Prinzip zu einem sympathischen Eindruck beitragen soll, laufen Bewerber beim Einschmeicheln im Auswahlinterview Gefahr, als manipulativ und unaufrichtig wahrgenommen zu werden, was die Sympathie des Gegenübers mindert. Dies gilt umso mehr bei einer simulta-

nen Beurteilung von Bewerbern, die systematische Kontrasteffekte zwischen den Taktiken zur Folge haben kann. Da bei der parallelen Beobachtung mehrerer Bewerber die Charakteristika spezifischer IM-Taktiken besonders offensichtlich werden, ist bei der Anwendung von Ingratiation oder Self-Promotion ein höheres Risiko unerwünschter Attributionen (siehe Abschnitt 2.1.3.2) zu erwarten. Wirksamer und gleichzeitig risikoarm ist hingegen die Taktik IM-Modesty, die im Vergleich der drei Taktiken die besten Beurteilungen im Hinblick auf die empfundene Sympathie für einen Bewerber sowie ein potenzielles Stellenangebot erzielte.

Die Ergebnisse der Studie 2 bekräftigen und ergänzen somit die Befunde der Studie 1: IM-Modesty erweist sich auch und gerade im direkten Vergleich mit Ingratiation und Self-Promotion im Auswahlinterview als eine effektive Form der Selbstdarstellung, die über verschiedene Randbedingungen hinweg die Sympathie von Beurteilern für einen Bewerber fördert und dadurch die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots erhöht. Durch die gleichzeitige Evaluation der Taktiken, die auch in realen organisationalen Auswahlinterviews durch die übliche simultane Beurteilung von Bewerbern zu erwarten ist, wird die Effektivität von IM-Modesty gegenüber einer Einzelevaluation der Taktiken (vgl. Studie 1) noch gesteigert. Der über die Sympathieeinschätzung vermittelte Nutzen von IM-Modesty für ein potenzielles Stellenangebot war zudem relativ robust gegenüber unterschiedlichen Ausprägungen der individuellen Accountability des Beurteilers sowie dem Ausmaß kompetenzbezogener Vorinformationen über die Bewerber, insofern als die indirekten Effekte von IM-Modesty unter allen geprüften Ausprägungen ausnahmslos positiv ausfielen. Die Stärke des positiven Effekts variierte jedoch systematisch: Die sympathische Wirkung von IM-Modesty vermittelte sich umso eher in ein Stellenangebot, je weniger Accountability ein Beurteiler empfand und je umfassender er über die hohe berufliche Qualifikation der Bewerber informiert war. Dieser Befund illustriert erneut die Kontextabhängigkeit der Gewichtung von Sympathie- und Kompetenzattributionen in Beurteilungssituationen. Während die kontextabhängig wechselnde Priorisierung beider Kriterien die Anwendung von Ingratiation oder Self-Promotion zu riskanten Strategien macht, ist IM-Modesty durch die Verknüpfung von Sympathie- und Kompetenzsignalen über verschiedene Beurteilungskontexte hinweg effektiv.

#### 4.4.2. Praktische Implikationen

Die Ergebnisse der Studie 2 unterstreichen den substanziellen Einfluss eines geschickten Impression Managements von Bewerbern auf ihren Erfolg im Auswahlinterview. Wenn die fachliche Eignung eines Bewerbers aufgrund bekannter oder anzunehmender Qualifikationsnachweise schon vorausgesetzt werden kann, gewinnen zwischenmenschliche Evaluationen gegenüber Kompetenzzuschreibungen an Bedeutung, so dass im Interview solche Formen der Selbstdarstellung Erfolg versprechen, die den Bewerber als eine angenehme und sympathische Person erscheinen lassen. Am besten eignet sich dazu gemäß den vorliegenden Befunden die Taktik IM-Modesty, die verglichen mit anderen Selbstdarstellungsformen tendenziell die größte Sympathie für einen Bewerber hervorruft und in der Folge seine Chance auf ein Stellenangebot erhöht. Dies gilt umso mehr für Bewerber mit hervorragenden Qualifikationen sowie in solchen Auswahl-situationen, in denen die Beurteiler sich frei und unabhängig in ihren Entscheidungen fühlen. Entschieden abzuraten ist Bewerbern in einem solchen Beurteilungskontext hingegen von Self-Promotion: Wenn Beurteiler über die Qualifikationen eines Bewerbers bereits informiert sind, ist das explizite Herausstellen der eigenen Kompetenzen nicht nur unnötig, sondern lässt den Bewerber auch weniger sympathisch als seine Konkurrenten wirken, so dass diese Form der Selbstdarstellung dem Betreffenden mehr schadet als nützt.

Darüber hinaus sollten Bewerber, die gemeinsam mit anderen Kandidaten interviewt werden, die Möglichkeit von Kontrasteffekten zwischen ihrer eigenen Selbstdarstellung und der ihrer Konkurrenten berücksichtigen. Die Studie 1 hatte verdeutlicht, dass im Einzelinterview Ingratiation und Self-Promotion trotz ihrer Risiken ein Stellenangebot begünstigen können, sofern sie unter den richtigen Umständen angewandt werden. In Studie 2 hingegen, in der die IM-Taktiken im Direktvergleich beurteilt wurden, erwies sich IM-Modesty insgesamt als die effektivste Taktik. Bei der Teilnahme an Auswahlrunden scheinen Bewerber also mehr noch als in Einzelinterviews von einer bescheidenen Selbstdarstellung profitieren zu können.

Aus organisationaler Sicht verdeutlicht die Studie 2 erneut die Notwendigkeit der sorgfältigen Schulung von Interviewern, wie schon im Rahmen der Studie 1 erläutert wurde (siehe Abschnitt 3.4.2): Da sich eine vorteilhafte oder unvorteilhafte Selbstdarstellung von Bewerbern offenbar entscheidend auf die Beurteilungen durch Interviewer und in der Folge auf Einstellungsentscheidungen auswirken kann, sollten Beurteiler zugunsten valider Auswahlentscheidungen über die Formen und die möglichen Folgen von Impression Management informiert und hinsichtlich möglichst objektiver Urteile trainiert werden. Auch die Standardi-

sierung und Strukturierung von Interviews trägt zu einer Reduktion möglicher Verzerrungen durch die intentionale Selbstdarstellung von Bewerbern bei.

Allerdings können Organisationen auch davon profitieren, ihren Interviewern innerhalb gewisser Grenzen die Berücksichtigung subjektiver Eindrücke von einem Kandidaten zuzugestehen: Wenn mehrere Bewerber über gleiche oder ähnliche fachliche Qualifikationen verfügen und die fachliche Eignung aller Bewerber für die offene Stelle gewährleistet ist, können auch persönliche Einschätzungen der Beurteiler einen weiterführenden diagnostischen Wert haben: Beispielsweise ist anzunehmen, dass arrogant oder unhöflich auftretende Bewerber nicht nur bei Interviewern, sondern auch im späteren beruflichen Alltag bei Vorgesetzten, Kollegen oder Kunden auf Ablehnung stoßen. Die persönliche Sympathie oder Abneigung eines Interviewers muss daher nicht immer als Verzerrung interpretiert werden, sondern stellt unter Umständen einen validen Indikator der Umgänglichkeit und der sozialen Kompetenzen eines potenziellen Mitarbeiters dar, die durchaus Relevanz für seine spätere berufliche Leistung haben. Auch sollte die persönliche Zuneigung zwischen Organisationsmitgliedern ihre Zusammenarbeit erleichtern, so dass zumindest bei der direkten Auswahl eines Mitarbeiters durch die zukünftige Führungskraft die für einen Bewerber empfundene Sympathie ein sinnvolles ergänzendes Beurteilungskriterium sein kann. Vor diesem Hintergrund sollten Organisationen sorgsam abwägen, ob und inwieweit sie ihren Interviewern einen (inoffiziellen) Ermessensspielraum bezüglich der Wertung subjektiver Eindrücke einräumen.

#### **4.4.3. Stärken und Grenzen**

Aufgrund der sehr ähnlichen Forschungsdesigns der Studien teilt die Studie 2 eine Reihe von Stärken und Grenzen der Studie 1, die in Abschnitt 3.4.3 bereits detailliert erörtert wurden: Auch Studie 2 erlaubte aufgrund des experimentellen Szenario-Designs eine eindeutige Manipulation des Impression Managements von Bewerbern, die klare Bestimmung unabhängiger und abhängiger Größen sowie die Konstanthaltung möglicher Drittvariablen. Im Gegensatz zu Felduntersuchungen, bei denen beobachtete Effekte potenziell durch nicht berücksichtigte Faktoren beeinflusst oder sogar hervorgerufen sein können, können die in Studie 2 erhobenen Beurteilungen der Bewerber klar den experimentellen Manipulationen zugeschrieben werden, so dass von einer hohen internen Validität der Studie auszugehen ist. Zudem wurde Studie 2 ebenfalls online-basiert durchgeführt, so dass erneut eine große Stichprobe praktizierender Interviewer gewonnen werden konnte. Bei den Studienteilnehmern

handelte es sich wiederum um Führungskräfte, Mitarbeiter von Personalabteilungen und externe Dienstleister für Personalauswahl, was zum einen die externe Validität der Studie erhöht und zum anderen einen Vergleich der Befunde aus den Studien 1 und 2 zulässt.

Gegenüber der Studie 1 bildete das Design der Studie 2 allerdings durch die gleichzeitige Beurteilung mehrerer Bewerber und die Verfügbarkeit berufsrelevanter Vorinformationen über die Kandidaten einen stärker an der organisationalen Praxis orientierten Beurteilungskontext ab, was die Aussagekraft der Ergebnisse für reale Auswahlinterviews steigert. Die Bewertung aller IM-Taktiken durch denselben Studienteilnehmer trug dabei der Tatsache Rechnung, dass das Auftreten eines Bewerbers meist nicht isoliert, sondern im Vergleich zu anderen Bewerbern gesehen wird, was die spezifischen Vor- und Nachteile bestimmter Formen der Selbstdarstellung offensichtlicher zu Tage treten lässt. Die Befunde der Studie 2 berücksichtigen somit auch mögliche Kontrasteffekte zwischen den einzelnen Taktiken, die für die faktische Effektivität der vom Bewerber genutzten Taktik im realen Auswahlinterview von Bedeutung sind.

Trotz aller Vorteile des experimentellen Designs, das eine kontrollierte Analyse kausaler Effekte ermöglicht, handelte es sich bei den hier verwendeten Szenarien um artifizielle Auswahl-situationen, die nur einen Ausschnitt der in realen Auswahlinterviews relevanten Faktoren widerspiegeln. Obwohl der in Studie 2 realisierte Beurteilungskontext sich an den üblichen organisationalen Auswahlprozessen orientierte, können die hier beobachteten Beziehungen zwischen dem Impression Management von Bewerbern und Interviewerurteilen daher in der Praxis durch weitere Größen beeinflusst sein. Zudem handelte es sich bei den fiktiven Bewerbern analog zu Studie 1 um gut qualifizierte, männliche Hochschulabsolventen, um mögliche Effekte des Geschlechts oder der Qualifikation von Bewerbern konstant zu halten. Obgleich dieses Vorgehen die interne Validität der Studie stärkt und eine Vergleichbarkeit der Befunde mit Studie 1 sicherstellt, sind die Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf weibliche Bewerber sowie die Auswirkungen verschiedener Qualifikationsniveaus von Kandidaten noch zu überprüfen. Schließlich wurden als Studienteilnehmer erneut in Deutschland tätige Interviewer gewonnen, deren Interpretationen und Urteile auch kulturelle Standards und Normen widerspiegeln. Während die Befunde somit sehr aussagekräftig für Beurteilungskontexte in deutschen Organisationen sind, stehen mit Blick auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse internationale Replikationen noch aus.

#### 4.4.4. Zukünftige Forschung

Die Studie 2 analysierte die Effektivität von IM-Modesty im Auswahlinterview in Relation zu den intensiv untersuchten IM-Taktiken Ingratiation und Self-Promotion unter Berücksichtigung zweier bedeutsamer Moderatorvariablen und leistet somit einen wertvollen Beitrag zur Erforschung des Potenzials von IM-Modesty. Da sich die Exploration dieser vielversprechenden Taktik im Vergleich zu anderen Selbstdarstellungsformen allerdings noch in den Anfängen befindet, besteht weiterhin großer Forschungsbedarf zu ihren genauen Mechanismen sowie ihren Effekten auf weitere, bisher nicht untersuchte Evaluationskriterien. Obwohl die in Studie 2 erhobenen Beurteilungskriterien Sympathie, Kompetenz und Einstellungswahrscheinlichkeit sowohl die beiden universalen sozialen Urteilsdimensionen als auch ein entscheidendes Erfolgsmaß im Auswahlinterview abbilden, handelt es sich um vergleichsweise breite Bewertungen, die im Rahmen zukünftiger Studien differenziert und ergänzt werden sollten. So sollten weitere Untersuchungen elaborieren, auf welchen Aspekten die Steigerung der Kompetenzattribution beruht: Wird Bewerber, die sich bescheiden präsentieren, beispielsweise eine höhere Lernbereitschaft zugesprochen, da sie ihre eigenen Qualifikationen nicht für vollkommen zu halten scheinen? Werden sie als teamfähiger eingeschätzt, weil sie sich nicht über andere Personen stellen und auch die Leistungen ihrer Kollegen würdigen? Ebenso sollte die zukünftige Forschung die Facetten der für einen Bewerber empfundenen Sympathie ausdifferenzieren: Wirken bescheiden auftretende Bewerber beispielsweise vertrauenswürdiger als Kandidaten, deren Bemühen um eine positive Selbstdarstellung etwa durch Ingratiation oder Self-Promotion offensichtlicher ist? Wird hervorragend qualifizierten Bewerbern tendenziell Arroganz und Unnahbarkeit unterstellt, was durch ein bescheidenes Auftreten verhindert werden kann?

Darüber hinaus ist es für ein umfassenderes Verständnis des Potenzials von IM-Modesty von größter Wichtigkeit, neben ihrer Wirkung im Auswahlinterview auch ihre Effekte in längerfristigen Arbeitsbeziehungen zu untersuchen. Wie die metaanalytischen Befunde von Higgins et al. (2003) aufzeigten, ist infolge der unterschiedlichen Möglichkeiten und Limitationen der Selbstdarstellung im Interview einerseits und im beruflichen Alltag andererseits die Effektivität von Ingratiation und Self-Promotion deutlich kontextabhängig: Beide Taktiken erzielen gegenüber Interviewern wesentlich bessere Resultate als gegenüber Vorgesetzten. Vor diesem Hintergrund sollte die zukünftige Forschung im Rahmen von Feldstudien überprüfen, ob IM-Modesty über ihren hier demonstrierten Erfolg im Auswahlinterview hinaus auch im beruflichen Alltag mit positiven Evaluationen verknüpft ist.

## 5. Studie 3

Ergänzend zu den Studien 1 und 2, die die Effektivität einer bescheidenen Selbstdarstellung von Bewerbern im Auswahlinterview analysiert hatten, erforschte die Studie 3 die Auswirkungen eines bescheidenen Auftretens von Mitarbeitern im beruflichen Alltag. Die Studie untersuchte die interaktiven Effekte der von Mitarbeitern eingesetzten IM-Modesty und ihrer Trait-Modesty auf drei verschiedene Vorgesetztenurteile, nämlich die Einschätzung der für den Mitarbeiter empfundenen Sympathie, seiner Kompetenz und seiner Leistung. Die weitgehende Äquivalenz der in der Studie 3 erhobenen Vorgesetztenurteile zu den in den Studien 1 und 2 erfassten Interviewerurteilen erleichtert den Vergleich der Effektivität von IM-Modesty in unterschiedlichen organisationalen Beurteilungskontexten. Als Mitarbeiterstichprobe der Studie 3 wurden Nachwuchskräfte in den ersten Jahren ihrer beruflichen Tätigkeit gewählt, da IM-Modesty für diese Personengruppe von besonderer Relevanz ist: Erstens ist ein vorteilhaftes Impression Management für Berufsanfänger noch bedeutsamer als für andere Berufstätige, da sie sich ihr professionelles und soziales Ansehen in der Organisation erst noch erarbeiten müssen. Zweitens stehen Nachwuchskräfte als berufliche Novizen spezifischen Rollenerwartungen gegenüber, welche die Angemessenheit und die Effizienz einer bescheidenen Selbstdarstellung noch steigern sollten (siehe Abschnitt 5.1).

### 5.1. Fragestellung und Hypothesen

Wie in Abschnitt 2.3.4 detailliert ausgeführt wurde, sollten Mitarbeiter mit hoch ausgeprägter Trait-Modesty stärker von IM-Modesty profitieren können als Mitarbeiter mit gering ausgeprägter Trait-Modesty, weil sie zum einen die spezifischen bescheidenen Verhaltensweisen überzeugender umsetzen können und zum anderen keine verdächtigen Inkonsistenzen zwischen ihrem taktisch bescheidenen Auftreten in einer konkreten Situation und ihrem üblichen Verhalten in anderen Situationen entstehen. Eine intentional bescheidene Selbstdarstellung von trait-bescheidenen Mitarbeitern sollte deshalb authentisch und aufrichtig wirken und mit verschiedenen günstigen Evaluationen einhergehen: Auf der Grundlage bisheriger Studien zu den positiven Auswirkungen von Bescheidenheit ist insbesondere zu erwarten, dass als bescheiden wahrgenommene Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten nicht nur



als sympathischer, sondern auch als kompetenter und leistungsstärker eingeschätzt werden als ihre Kollegen. Die postulierten positiven Effekte werden nachfolgend im Einzelnen erläutert.

Der erste bedeutende Vorteil, den Mitarbeiter durch ein gekonnt bescheidenes Auftreten im täglichen Berufsleben erlangen können, besteht in einer gesteigerten *Sympathie* ihres Vorgesetzten: Bescheidenheit wird in unterschiedlichen Kulturen als eine sozial erwünschte Tugend betrachtet, die erfolgreiche Personen davor schützen kann, für arrogant oder anmaßend gehalten zu werden (Wosinska et al., 1996). Wie eine Prototyp-Analyse von Gregg, Hart, Sedikides und Kumashiro (2008) ergab, wird Bescheidenheit zudem mit weiteren sozial geschätzten Attributen wie Ehrlichkeit und Liebenswürdigkeit assoziiert. Auch die in Abschnitt 2.1.2.1 dargestellten empirischen Befunde von Tetlock (1980) weisen darauf hin, dass bescheiden auftretende Personen als sympathischer beurteilt werden und ihnen eine positive soziale Identität zugeschrieben wird. Die wahrgenommene Bescheidenheit einer Person ist gemäß diesen Befunden mit sehr positiven interpersonellen Evaluationen verknüpft, die weit über den Aspekt einer sozial erwünschten Tugend hinausgehen und die auch im Berufsleben von Bedeutung sind. Insbesondere für Nachwuchskräfte kann ein bescheidenes Auftreten aufgrund spezifischer Rollenerwartungen sogar noch wichtiger sein als für andere Organisationsangehörige: Da Nachwuchskräfte sich gerade erst in ihr Berufsfeld, ihre konkrete Tätigkeit und die bestehenden organisationalen Strukturen einarbeiten, benötigen sie häufig die Unterstützung und Hilfe der erfahreneren Organisationsmitglieder (Ostroff & Kozlowski, 1992). Angesichts dieser Rolle als Neuling und der Abhängigkeit von anderen Personen könnte eine gewisse Bescheidenheit deshalb sogar erwartet und ein eher vollmundiges Auftreten als anmaßend und unangebracht empfunden werden.

Insgesamt sollte also ein bescheidenes Auftreten von Mitarbeitern in Form von IM-Modesty die Sympathie ihrer Vorgesetzten steigern, wenn das bescheidene Verhalten natürlich und authentisch wirkt. Die überzeugende Darstellung des bescheidenen Verhaltens sollte dabei jenen Mitarbeitern leichter fallen, die über ein hohes Maß an Trait-Modesty verfügen.

*Hypothese 7: Die Beziehung zwischen der Anwendung der Taktik IM-Modesty durch Mitarbeiter und der Sympathieeinschätzung durch ihre Vorgesetzten wird durch das Ausmaß der Trait-Modesty der Mitarbeiter moderiert: Je höher das Ausmaß der Trait-Modesty der Mitarbeiter, desto positiver ist der Zusammenhang zwischen der IM-Modesty der Mitarbeiter und der Sympathieeinschätzung durch ihre Vorgesetzten.*

Als zweiter Vorteil einer gekonnt bescheidenen Selbstdarstellung ist auf Basis früherer empirischer Befunde (siehe Abschnitt 2.1.2.1) eine höhere *Kompetenzzuschreibung* an die betreffenden Mitarbeiter zu erwarten: Wie die Ergebnisse von Tetlock (1980) nahelegen, werden bescheiden auftretende Personen jenseits ihrer positiven interpersonellen Evaluation auch als kompetenter eingeschätzt. Zudem zeigten Blickle und Schneider et al. (2008), dass Nachwuchskräfte bei einer bescheidenen Selbstdarstellung eher durch Mentoren unterstützt werden. Einerseits kann die sichtbare Nähe zu Mentoren, die häufig erfolgreiche und ranghohe Organisationsmitglieder sind, unmittelbar zum Ruf einer Nachwuchskraft als aufstrebendes „High Potential“ beitragen. Vor allem aber eröffnet Mentoring den mentorierten Personen neben nützlichen Kontakten und Zugang zu zusätzlichen Ressourcen auch die Chance, herausfordernde Aufgaben zu übernehmen (Blickle, 2000), welche die Entwicklung karriererelevanter Fertigkeiten begünstigen und somit die faktische Kompetenz des Mentorierten fördern. Das erfolgreiche Meistern solcher Herausforderungen sollte wiederum mit steigenden Kompetenzzuschreibungen an die Person verbunden sein.

Zusammenfassend sollte eine bescheidene Selbstdarstellung von Mitarbeitern in Form von IM-Modesty mit höheren Kompetenzattributionen verknüpft sein, wenn das bescheidene Verhalten glaubhaft und überzeugend präsentiert wird. Die gekonnte Umsetzung von IM-Modesty sollte wiederum jenen Mitarbeitern leichter gelingen, die ein hohes Maß an Trait-Modesty aufweisen.

*Hypothese 8: Die Beziehung zwischen der Anwendung der Taktik IM-Modesty durch Mitarbeiter und der Kompetenzeinschätzung durch ihre Vorgesetzten wird durch das Ausmaß der Trait-Modesty der Mitarbeiter moderiert: Je höher das Ausmaß der Trait-Modesty der Mitarbeiter, desto positiver ist der Zusammenhang zwischen der IM-Modesty der Mitarbeiter und der Kompetenzeinschätzung durch ihre Vorgesetzten.*

Über die direkten positiven Effekte auf Sympathie- und Kompetenzeinschätzungen hinaus lässt die Anwendung von IM-Modesty auch indirekte positive Effekte auf *Leistungsbeurteilungen* durch Vorgesetzte erwarten. Die in Abschnitt 2.1.2.1 dargestellten früheren Studien zum karrierefördernden Potenzial von IM-Modesty legen nahe, dass sich eine bescheidene Selbstdarstellung im Arbeitsleben günstig auf die berufliche Entwicklung und den Karriereerfolg von Mitarbeitern auswirkt: Wie bereits ausgeführt wurde, erhalten bescheiden auftretende Personen eher Mentoring (Blickle, Schneider et al., 2008) sowie allgemeine beruf-

liche Unterstützung durch andere Organisationsmitglieder (Wosinska et al., 1996). Diese zusätzlichen Ressourcen sollten den betreffenden Mitarbeitern die Bewältigung alltäglicher Arbeitsaufgaben wie auch eventueller Schwierigkeiten und Probleme erleichtern und zudem den Erwerb fachlicher Fertigkeiten fördern, so dass mit der Zeit die berufliche Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter steigt. Diese Überlegung wird durch die Befunde der Längsschnittstudie von Blickle et al. (2012) unterstützt, die über einen Zeitraum von drei Jahren gezeigt hatte, dass eine bescheidene Selbstdarstellung von Mitarbeitern mit hohen politischen Fertigkeiten ihren hierarchischen Aufstieg in der Organisation fördert. Weitere Vorteile eines bescheidenen Auftretens können sich durch die kognitive Verknüpfung von Bescheidenheit mit weiteren positiv bewerteten Persönlichkeitseigenschaften ergeben: Laut der Prototyp-Analyse von Gregg et al. (2008) wird Bescheidenheit unter anderem mit Aufrichtigkeit und Integrität assoziiert, wie auch die HEXACO-Dimension Honesty-Humility (siehe Abschnitt 2.1.2.2) nahelegt. Obwohl es diesbezüglich noch an empirischen Belegen mangelt, kann angenommen werden, dass bescheiden wirkenden Mitarbeitern auf Basis dieser kognitiven Assoziationen ein größeres Vertrauen entgegengebracht wird und ihnen entsprechend weitere Ermessensspielräume und mehr Freiheiten zugestanden werden als solchen Kollegen, die weniger vertrauenswürdig erscheinen. Der größere Handlungsspielraum begünstigt ein schnelles und effizientes Arbeiten, da die betreffenden Mitarbeiter im Rahmen ihrer Kompetenzen selbständig Entscheidungen treffen können, ohne sich erst mit Dritten absprechen und deren Einverständnis abwarten zu müssen. Schließlich sollte ein bescheidenes Auftreten auch hinsichtlich der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz von Vorteil sein. Zum einen bietet eine bescheidene Selbstdarstellung bei beruflichem Erfolg einen gewissen Schutz vor Neid oder Missgunst und kann typischen Rivalitäten die Spitze nehmen: Wenn einem Mitarbeiter beispielsweise zu einem erfolgreichen Projektabschluss gratuliert wird und er bescheiden darauf reagiert (und eventuell sogar den Beitrag seiner Kollegen hervorhebt), werden andere Mitarbeiter im Team ihm den Erfolg eher gönnen, als wenn er überheblich auftritt und dadurch implizit seine Kollegen herabsetzt. Demzufolge sollten bescheiden auftretende Mitarbeiter leichter gute Arbeitsbeziehungen zu anderen Organisationsmitgliedern pflegen und möglichen Spannungen und Konflikten entgegenwirken können, so dass sie sich sowohl das Wohlwollen ihrer Kollegen und Vorgesetzten sichern (Wosinska et al., 1996) als auch sich ganz auf ihre beruflichen Aufgaben konzentrieren können. Zum anderen können Mitarbeiter, die im Arbeitsalltag bescheiden auftreten und somit nicht den Anschein eines „Besserwissers“ erwecken, eher Irrtümer oder Fehleinschätzungen einräumen und konkrete Fehler zugeben,

ohne ihr Gesicht zu verlieren. So gewinnen Sie einerseits an Flexibilität, ihr Handeln wechselnden Umständen anzupassen und nötigenfalls zu korrigieren, und können andererseits selbst im Falle eines tatsächlichen Fehlers zumindest noch den Eindruck von Aufrichtigkeit, Fairness und angemessener Selbstkritik bei Beobachtern erwecken.

Zusammenfassend sollte sich eine überzeugende bescheidene Selbstpräsentation von Mitarbeitern aufgrund dreier Aspekte günstig auf Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte auswirken: Erstens trägt ein bescheidenes Auftreten zu einem sympathischen, kompetenten und leistungsfähigen Eindruck der Mitarbeiter bei, zweitens kann es mittelbar ihren Erwerb karrieredienlicher Fertigkeiten fördern und drittens ihre Arbeitsbedingungen einschließlich der sozialen Vernetzung in der Organisation verbessern. Die erwarteten positiven Effekte einer bescheidenen Selbstdarstellung auf Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte sollten wiederum stärker für solche Mitarbeiter sein, die gleichzeitig über ein hohes Maß an Trait-Modesty verfügen, weil diese die Taktik IM-Modesty glaubhafter und überzeugender umsetzen können als Mitarbeiter mit gering ausgeprägter Trait-Modesty.

*Hypothese 9: Die Beziehung zwischen der Anwendung der Taktik IM-Modesty durch Mitarbeiter und der Leistungsbeurteilung durch ihre Vorgesetzten wird durch das Ausmaß der Trait-Modesty der Mitarbeiter moderiert: Je höher das Ausmaß der Trait-Modesty der Mitarbeiter, desto positiver ist der Zusammenhang zwischen der IM-Modesty der Mitarbeiter und der Leistungsbeurteilung durch ihre Vorgesetzten.*

Wie in den vorangegangenen Abschnitten ausgeführt wurde, lässt ein gekonnt bescheidenes Auftreten von Mitarbeitern positive Effekte auf Sympathie- und Kompetenzzuschreibungen erwarten, die sich wie in Abschnitt 2.2.2 erläutert weiter in Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte vermitteln. Auch die übrigen genannten leistungsförderlichen Auswirkungen einer bescheidenen Selbstdarstellung, wie gute soziale Beziehungen zu anderen Organisationsmitgliedern oder größere Handlungsspielräume, sollten ihrerseits mit Attributionen von Sympathie bzw. Kompetenz einhergehen und sie zusätzlich verstärken. Demzufolge sollten die förderlichen Effekte einer bescheidenen Selbstpräsentation von Mitarbeitern auf Leistungsbeurteilungen weitgehend auf höhere Sympathie- und Kompetenzzuschreibungen zurückgeführt werden können, wenn alle drei Einschätzungen der Vorgesetzten gemeinsam analysiert werden:

*Hypothese 10a: Die in Hypothese 9 postulierte Moderation wird durch die Sympathieeinschätzung der Vorgesetzten mediiert.*

*Hypothese 10b: Die in Hypothese 9 postulierte Moderation wird durch die Kompetenzeinschätzung der Vorgesetzten mediiert.*

Das vollständige Modell der postulierten Beziehungen zwischen IM-Modesty und Trait-Modesty der Mitarbeiter sowie Sympathie-, Kompetenz- und Leistungseinschätzungen durch die Vorgesetzten ist im Abschnitt 5.2.6 in Abbildung 7 graphisch veranschaulicht.

## **5.2. Methode**

Die folgenden Abschnitte stellen das zur Prüfung der Hypothesen gewählte methodische Vorgehen dar. Das Unterkapitel beginnt mit einer Beschreibung der Datenerhebung (Abschnitt 5.2.1) und der Stichprobe (Abschnitt 5.2.2). Anschließend werden die zur Erfassung der Prädiktor- und Kriteriumsvariablen genutzten Instrumente (Abschnitt 5.2.3) sowie die in den Analysen berücksichtigten Kontrollvariablen (Abschnitt 5.2.4) dargelegt; ferner werden exploratorisch eingesetzte Skalen (Abschnitt 5.2.5) aufgeführt. Abschließend werden die verwendeten Methoden der Datenanalyse (Abschnitt 5.2.6) erläutert.

### **5.2.1. Datenerhebung**

Die Studienteilnehmer wurden durch 16 Studierende der Psychologie an der Universität Bonn im Rahmen von vier Erhebungen rekrutiert. Die vier Erhebungen erfolgten als Teil eines empirisch-experimentellen Praktikums im Studiengang B.Sc. Psychologie, einer Bachelorarbeit sowie zweier Diplomarbeiten.<sup>23</sup> Die Zielstichprobe waren Nachwuchskräfte mit Hochschul- oder Fachhochschulabschluss in den ersten Jahren ihrer Berufstätigkeit und ihre Vorgesetzten. Um eine möglichst große Stichprobe von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Dyaden zu gewinnen, Teilnehmer aus vielen unterschiedlichen Branchen zu erreichen und das Risiko eines Selektionsbias zu minimieren, wurden sowohl Online-Umfragen als auch Pencil-Fragebögen zur Datenerhebung eingesetzt. Potenzielle Studienteilnehmer wurden auf

---

<sup>23</sup> Ich bedanke mich herzlich bei den Teilnehmerinnen des Experimentalpraktikums sowie bei Frau C. Huylmans, Frau K. Hafner und Frau L. Peters für ihre Unterstützung.

einer Reihe unterschiedlicher Wege akquiriert: Neben persönlichen Kontakten und Kontakten zweiten Grades wurden auch formelle Ansprechpartner in Organisationen, Mitteilungen in Onlinenetzwerken und in einer Tageszeitung sowie öffentliche Veranstaltungen zur Ansprache möglicher Teilnehmer genutzt. Die Einladung passender Dyaden zur Studie war sowohl über den Mitarbeiter als auch über den Vorgesetzten möglich. Für beide Dyadenpartner standen standardisierte Einladungsschreiben zur Verfügung, die kurz das Thema, die Zielgruppen, die Rahmenbedingungen und das Prozedere der Befragung skizzierten und Hinweise zum Datenschutz sowie eine Kontaktadresse für Rückfragen enthielten.

Im Falle der Paper-Pencil-Erhebungen erhielten interessierte Personen ein Fragebogenset, das zwei komplementäre Fragebögen für den Mitarbeiter und den Vorgesetzten sowie zwei adressierte und frankierte Rücksendeumschläge enthielt. Die beiden Fragebögen waren jeweils mit demselben zufallsgenerierten Code versehen, um die zwei Dyadenpartner einander zuordnen zu können und gleichzeitig ihre Anonymität zu sichern. Im Falle der Online-Erhebungen wurde interessierten Personen eine Einladungs-E-Mail mit einem personalisierten Link zur Umfrage gesendet, in deren Verlauf auch dem zweiten Dyadenteilnehmer eine Einladungs-E-Mail einschließlich personalisiertem Link zugestellt wurde. Die Personalisierung der Links erfolgte wiederum mittels Codes, um eine Zuordnung der Dyadenpartner unter Gewährleistung der Anonymität zu ermöglichen.

### 5.2.2. Stichprobe

Von 762 eingeladenen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Dyaden konnten nach dem Filtern auf vollständige Bearbeitung der Befragung und Erfüllung der Stichproben-Einschlusskriterien<sup>24</sup> 233 vollständige Dyaden für die nachfolgenden Analysen verwendet werden; dies entspricht einem Rücklauf von 30.6%. Die finale Stichprobe von 233 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Dyaden wird nachfolgend gegliedert nach Mitarbeitern und Vorgesetzten beschrieben.

Die 233 teilnehmenden Mitarbeiter waren 127 Frauen (54.5%) und 106 Männer (45.5%) mit einem Durchschnittsalter von 29.70 Jahren ( $SD = 4.70$ ). Als ihren höchsten Bildungsabschluss nannten 3 Mitarbeiter (1.3%) das Fachabitur, 7 (3.0%) das Abitur, 74 (31.8%) den Fachhochschulabschluss, 136 (58.4%) den Universitätsabschluss und 13 (5.6%) die Promotion. Die Mitarbeiter waren seit durchschnittlich 5.01 Jahren ( $SD = 5.62$ ) erwerbs-

---

<sup>24</sup> Einzelne teilnehmende Mitarbeiter verfügten entgegen der eigentlichen Zielkriterien nicht über einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss. Sofern sie die übrigen Einschlusskriterien erfüllten, wurden die entsprechenden Dyaden dennoch in der Stichprobe belassen.

tätig und übten ihre derzeitige Tätigkeit im Mittel seit 1.92 Jahren ( $SD = 1.72$ ) aus. Die wöchentliche Arbeitszeit der Mitarbeiter betrug im Durchschnitt 40.3 Stunden ( $SD = 10.4$ ). Die Teilnehmer waren in unterschiedlichsten Berufen und in einer Reihe verschiedener Branchen tätig, darunter beispielsweise Öffentlicher Dienst/Verwaltung (13.3%), Non-Profit-Bereich (10.7%), Medizinischer Sektor (10.3%), Unternehmensberatung (9.0%), Hochschule/Forschungseinrichtung (6.4%), Medien/Verlage/Kommunikation (5.2%), Verkehr/Transport/Touristik (4.3%), Automobil- und Zulieferindustrie (2.1%), Tourismus/Hotellerie (2.1%), Banken (1.7%) oder Investitionsgüterindustrie (1.7%). Die Mitarbeiter arbeiteten seit durchschnittlich 1.79 Jahren ( $SD = 1.60$ ) mit ihrem Vorgesetzten zusammen und bezeichneten ihr Verhältnis zu ihm weit überwiegend als *eher persönlich / vertraulich* (55.4%) oder *neutral / gut* (39.5%); nur selten wurde die Beziehung als *eher formal korrekt* (4.7%) oder *eher distanziert* (0.4%) eingeschätzt.

Die teilnehmenden Vorgesetzten waren 77 Frauen (33.0%) und 156 Männer (67.0%) im Alter von durchschnittlich 46.93 Jahren ( $SD = 9.33$ ). Als höchsten erreichten Bildungsabschluss gab 1 Vorgesetzter (0.4%) den Hauptschulabschluss an, 3 Vorgesetzte (1.3%) nannten die Mittlere Reife, 4 (1.7%) das Fachabitur, 10 (4.3%) das Abitur, 47 (20.2%) den Fachhochschulabschluss, 107 (45.9%) den Universitätsabschluss, 44 (18.9%) die Promotion und 10 (4.3%) die Habilitation; 7 Vorgesetzte (3.0%) gaben einen sonstigen Bildungsabschluss an. Die Vorgesetzten waren im Mittel seit 21.52 Jahren ( $SD = 9.68$ ) erwerbstätig und übten ihre derzeitige Tätigkeit seit durchschnittlich 9.58 Jahren ( $SD = 7.73$ ) aus. Die wöchentliche Arbeitszeit der Vorgesetzten betrug im Durchschnitt 50.0 Stunden ( $SD = 11.0$ ). Die Branchenzugehörigkeit wurde bereits bei der Beschreibung der Mitarbeiter dargestellt und kann dort eingesehen werden. Konsistent mit der Einschätzung der Mitarbeiter berichteten die Vorgesetzten, seit durchschnittlich 1.83 Jahren ( $SD = 1.47$ ) mit ihrem Mitarbeiter zusammenzuarbeiten. Auch die Vorgesetzten bezeichneten ihr Verhältnis zum Mitarbeiter größtenteils als *eher persönlich / vertraulich* (45.5%) oder *neutral / gut* (49.8%); nur in wenigen Fällen wurde die Beziehung als *eher formal korrekt* (3.4%) oder *eher distanziert* (0.4%) beurteilt.

### 5.2.3. Instrumente

Das dyadische Design der Studie 3 umfasste zur Erfassung der Prädiktor- und Moderatorvariablen Selbsteinschätzungen von *IM-Modesty* und *Trait-Modesty* durch die Mitarbeiter sowie zur Erfassung der Kriteriumsvariablen Fremdeinschätzungen von *Sympathie*, *Kompetenz* und *Leistung* der Mitarbeiter durch die Vorgesetzten.

#### Erfassung der Prädiktor- und Moderatorvariablen

Die Anwendung der Taktik *IM-Modesty* durch die Mitarbeiter wurde als Selbsteinschätzung mit der in Abschnitt 2.1.2.2 eingeführten Skala IMM-4 (Blickle, Schneider et al., 2008) erhoben. Um den für IM-Modesty charakteristischen Leistungsbezug des bescheidenen Verhaltens sicherzustellen, wurde die Skala mit folgender Instruktion eingeleitet: „Wie präsentieren Sie sich in Bezug auf Ihre Leistungen, Stärken und Vorzüge gegenüber Ihrem/Ihrer Vorgesetzten oder vor anderen, wenn Ihr/e Vorgesetzte/r ebenfalls anwesend ist (z. B. in einer Abteilungsbesprechung)? Bitte kreuzen Sie für jede Aussage an, wie häufig Sie sich auf die genannte Art präsentieren.“ Auf einer 9-stufigen Likert-Skala von 1 = *nie* bis 9 = *immer* waren dann die folgenden vier Items zu beantworten: „Ich trete sehr bescheiden auf“, „Ich mache nicht viel Wind um mich“, „Ich mache um meine Leistungen nicht viel Aufhebens“ und „Ich halte mich mit Eigenlob zurück“. Die interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) der Skala betrug in dieser Studie  $\alpha = .78$ .

Die Ausprägung der *Trait-Modesty* der Mitarbeiter wurde ebenfalls als Selbsteinschätzung erfasst und erfolgte anhand der Modesty-Skala des Persönlichkeitsinventars HEXACO-PI-R (Lee & Ashton, 2004; deutsche Übersetzung von Marcus et al., 2007), die vollständig im Anhang F eingesehen werden kann. Die Skala umfasst acht Items wie beispielsweise die folgenden: „Ich bin eine ganz normale Person, die nicht besser ist als andere“, „Ich will nicht, dass andere Leute mich behandeln, als ob ich ihnen überlegen sei“, „Ich bin auf vielfältige Art außergewöhnlich und überlegen“ (revers kodiert) oder „Ich denke, dass ich mehr Respekt verdiene als ein durchschnittlicher Mensch“ (revers kodiert). Die Items waren auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 = *starke Ablehnung* bis 5 = *starke Zustimmung* zu beurteilen und ergaben in dieser Studie eine interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) der Skala von  $\alpha = .75$ .



### **Erfassung der Kriteriumsvariablen**

Die *Sympathieeinschätzung* der Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten erfolgte anhand von vier Items, die bereits Turnley und Bolino (2001) in ihrer Untersuchung verwendet hatten und die für die vorliegende Studie durch die Autorin vom Englischen ins Deutsche übersetzt wurden. Die Vorgesetzten beurteilten auf einer 7-stufigen Likert-Skala (1 = *trifft überhaupt nicht zu*, 7 = *trifft völlig zu*), wie zutreffend sie die Begriffe „sympathisch“, „entgegenkommend“, „nett“ und „angenehm“ für ihren Mitarbeiter fanden. Um die Äquivalenz der deutschen Items mit den englischen Originalitems sicherzustellen, wurde eine Übersetzungs-Rückübersetzungsprozedur durchgeführt. Hierzu wurden die übersetzten Items zunächst durch eine bilinguale Person (Erstsprache Englisch) vom Deutschen ins Englische zurückübersetzt. Die rückübersetzten Items wurden daraufhin durch zwei andere Personen (Muttersprache Englisch) hinsichtlich ihrer Äquivalenz mit den Originalitems beurteilt. Die über die beiden Beurteiler gemittelte Äquivalenz zwischen rückübersetzten und ursprünglichen Items betrug durchschnittlich 98.1%, so dass die deutschsprachigen Items als valide Adaptation der Originalitems betrachtet werden können. Die interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) der Skala lag in dieser Studie bei  $\alpha = .78$ .

Die *Kompetenzeinschätzung* der Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten erfolgte ebenfalls mittels vier Items von Turnley und Bolino (2001), bezüglich derer die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter auf einer 7-stufigen Likert-Skala (1 = *trifft überhaupt nicht zu*, 7 = *trifft völlig zu*) einschätzten. Die vier Items lauteten „kompetent“, „intelligent“, „talentiert“ und „versiert“. Auch für diese Items wurde die oben beschriebene Übersetzungs-Rückübersetzungsprozedur durchgeführt, die hier eine Äquivalenz zwischen rückübersetzten und ursprünglichen Items von durchschnittlich 96.9% ergab und somit eine valide Adaptation der Originalitems anzeigt. Die interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) der Skala betrug in dieser Studie  $\alpha = .79$ .

Die *Leistungseinschätzung* der Mitarbeiter durch die Vorgesetzten wurde anhand der Leistungsskala von Blickle, Meurs et al. (2008) vorgenommen, welche im Anhang G eingesehen werden kann. Die Skala umfasst sechs Items, von denen jeweils zwei die drei Leistungsdimensionen nach Schmitt et al. (2003; siehe Abschnitt 2.2.2) widerspiegeln. Beispielitems sind „Wie schnell erledigt diese Person gewöhnlich ihre Aufgaben?“, „Wie ist die Qualität der Arbeit dieser Person insgesamt?“ oder „Wie gut stellt sich diese Person in ihrer Arbeit auf Veränderungen und Neuerungen ein?“. Die Items wurden auf einer 5-stufigen Likert-Skala beurteilt, deren Skalierung die Leistung des Mitarbeiters in Relation zu anderen Personen in ähnlichen beruflichen Positionen setzt. Die itemspezifisch formulierten Antwortoptionen

reichten von 1 = *sehr viel [langsamer/schlechter/...] als andere Personen in vergleichbaren Positionen* bis 5 = *sehr viel [schneller/besser/...] als andere Personen in vergleichbaren Positionen*. Die interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) der Skala lag in dieser Studie bei  $\alpha = .80$ .

#### 5.2.4. Kontrollvariablen

Um potenzielle Drittvariablen statistisch zu kontrollieren und die interne Validität der Studie zu stärken, wurden in den Analysen drei Kontrollvariablen berücksichtigt, die gemäß der früheren einschlägigen Forschung Vorgesetztenurteile beeinflussen können (Duarte, Goodson, & Klich, 1994; Ng & Feldman, 2008; Roth, Purvis, & Bobko, 2012): Das *Geschlecht* der Mitarbeiter, das *Alter* der Mitarbeiter und die bisherige *Dauer ihrer Zusammenarbeit* mit dem Vorgesetzten.

#### 5.2.5. Exploratorische Skalen

Zusätzlich zu den für die Studie 3 relevanten Instrumenten und Kontrollvariablen wurden zu explorativen Zwecken noch einige weitere Skalen erhoben. Diese sind nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit und seien nur der Vollständigkeit halber genannt.

Die Mitarbeiter bearbeiteten neben den bisher genannten Instrumenten folgende Skalen: Die drei Facetten Trait-Modesty, Aktivität und Offenheit für Phantasie des NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1992; deutschsprachige Version von Ostendorf & Angleitner, 2004), das Political Skill Inventory (Ferris et al., 2005; deutschsprachige Version von Blickle, Meurs et al., 2008), eine ins Deutsche übersetzte und adaptierte Version der IM-Skala von Turnley und Bolino (2001), die in Abschnitt 2.1.2.2 dargestellte Skala IMM-19 (Blickle et al., 2012) sowie eine Selbsteinschätzung der beruflichen Leistung (Blickle, Meurs et al., 2008). Zudem wurden einige zusätzliche Angaben zur Demographie, beruflichen Tätigkeit und Beziehung zum Vorgesetzten erfasst.

Die Vorgesetzten bearbeiteten neben den studienrelevanten Instrumenten folgende Skalen: Fremdeinschätzungen ihres Mitarbeiters bezüglich der Trait-Modesty-Facetten des NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1992; deutschsprachige Version von Ostendorf & Angleitner, 2004) und des HEXACO-PI-R (Lee & Ashton, 2004; deutsche Übersetzung von Marcus et al., 2007), eine deutschsprachige und modifizierte Version der Skala zur Leistungsbeurteilung von Ferris, Witt und Hochwarter (2001), eine ins Deutsche übersetzte Version der Eindrucks-skala von Turnley und Bolino (2001) sowie die deutschsprachige Kurzversion des Mentor

Role Instruments (Schneider, 2009). Auch die Vorgesetzten wurden zudem um einige zusätzliche Angaben zur Demographie, beruflichen Tätigkeit und Beziehung zum Mitarbeiter gebeten.

### 5.2.6. Datenanalyse

Die Überprüfung der Hypothesen erfolgte mittels dreier hierarchisch moderierter multipler Regressionen und einer Conditional-Process-Analyse:

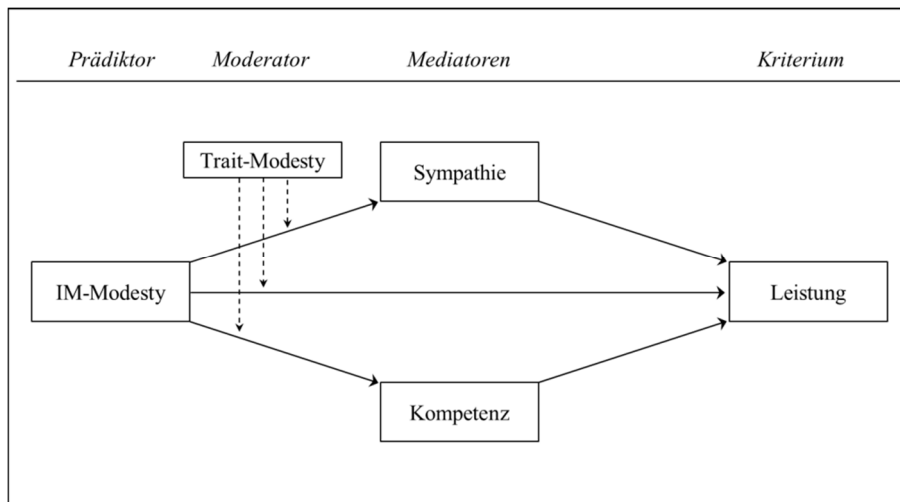
Zur Überprüfung der Hypothesen 7, 8 und 9 wurde jeweils eine hierarchisch moderierte multiple Regression (Cohen et al., 2003) mit der Kriteriumsvariable *Sympathie* (Hypothese 7), *Kompetenz* (Hypothese 8) bzw. *Leistung* (Hypothese 9) berechnet. Alle drei Regressionen waren wie folgt aufgebaut: Im ersten Block der Regression wurden die drei oben genannten Kontrollvariablen (Geschlecht des Mitarbeiters, Alter des Mitarbeiters und Dauer seiner Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten) aufgenommen. Im zweiten Block wurden der Prädiktor *IM-Modesty* und der Moderator *Trait-Modesty* eingeführt; diese waren gemäß den Empfehlungen von Cohen et al. (2003) an der Stichprobe zentriert. Im dritten Block wurde der aus den zentrierten Variablen gebildete Interaktionsterm von *IM-Modesty* und *Trait-Modesty* mit eingeschlossen. Im Anschluss an die Regressionsanalysen wurden zudem Interaktionsplots (Cohen et al., 2003) erstellt, um die Form der postulierten Interaktionseffekte graphisch zu überprüfen. Die Interaktionsplots entsprechen der Regression des Kriteriums (*Sympathie*, *Kompetenz* oder *Leistung*) auf den Prädiktor *IM-Modesty* bei drei verschiedenen Ausprägungen des Moderators *Trait-Modesty* (eine Standardabweichung unterhalb des Mittelwerts, Mittelwert, eine Standardabweichung oberhalb des Mittelwerts).

Die Überprüfung der Hypothesen 10a und 10b erfolgte anhand einer Conditional-Process-Analyse, für die wiederum das Datenanalyseprogramm PROCESS (Hayes, 2013a) verwendet wurde. Die Analyse umfasste *IM-Modesty* als Prädiktorvariable, *Trait-Modesty* als Moderatorvariable, die Einschätzungen von *Sympathie* und *Kompetenz* als potenzielle Mediatorvariablen und die Beurteilung der *Leistung* als Kriteriumsvariable. Die oben genannten Kontrollvariablen (Geschlecht, Alter, Dauer der Zusammenarbeit) wurden als Kovariaten berücksichtigt. Entsprechend den theoretischen Annahmen wurde folgendes Modell spezifiziert: Der Moderator moderiert die Beziehung zwischen Prädiktor und Mediatoren (im Gegensatz zu der Beziehung zwischen Mediatoren und Kriterium) sowie die direkte Beziehung zwischen Prädiktor und Kriterium. Beide möglichen Mediatoren bestehen *gleichzeitig* und sind deshalb

simultan zu analysieren. Diese Modellierung entspricht Modell 8 nach Hayes (2013a, S. 448) mit 2 parallel operierenden Mediatoren und ist graphisch in Abbildung 7 veranschaulicht. Entsprechend den Empfehlungen von Hayes (2013a) wurden für die modellierten indirekten Effekte bias-korrigierte Bootstrap-Konfidenzintervalle auf der Grundlage von 10 000 Bootstrap-Samples berechnet.

Abbildung 7.

*Postuliertes Conditional-Process-Modell der Hypothesen 10a und 10b*



*Anmerkungen.* Modell adaptiert nach Hayes (2013a, S. 448).

### 5.3. Ergebnisse

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der Studie 3 berichtet: Nach den Skalenskennwerten und Interkorrelationen der genutzten Skalen (Abschnitt 5.3.1) werden die Ergebnisse der Prüfung der Skalunenabhängigkeit (Abschnitt 5.3.2) und schließlich die Ergebnisse der Hypothesenprüfung (Abschnitt 5.3.3) dargelegt.

#### 5.3.1. Skalenskennwerte und Interkorrelationen

Tabelle 9 präsentiert die Mittelwerte, Standardabweichungen, Reliabilitäten (Cronbachs Alpha) und Interkorrelationen der in Studie 3 verwendeten Skalen.

Tabelle 9.

Mittelwerte, Standardabweichungen, Reliabilitäten (Cronbachs Alpha) und Korrelationen der in Studie 3 verwendeten Skalen

Variablen	<i>M</i>	<i>SD</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Geschlecht <sub>Ma</sub> <sup>a</sup>	1.45	0.50	–							
2. Alter <sub>Ma</sub>	29.70	4.70	.09	–						
3. Zusammenarbeit <sub>Ma</sub> <sup>b</sup>	1.79	1.60	.04	.19**	–					
4. IM-Modesty <sub>Ma</sub>	5.75	1.38	-.14*	-.06	-.09	(.78)				
5. Trait-Modesty <sub>Ma</sub>	3.61	0.57	-.30**	.03	-.12 <sup>†</sup>	.46**	(.75)			
6. Sympathie <sub>V</sub>	6.07	0.76	-.09	-.08	-.01	.13*	.16*	(.78)		
7. Kompetenz <sub>V</sub>	5.85	0.82	.03	.01	.19**	.04	-.01	.50**	(.79)	
8. Leistung <sub>V</sub>	3.80	0.56	-.07	-.10	.07	.09	.09	.50**	.62**	(.80)

Anmerkungen. *N* = 233 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Dyaden. Cronbachs Alpha in den Klammern der Diagonale. Indizes: Ma = Selbstbericht des Mitarbeiters, V = Einschätzung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten.

<sup>a</sup> Geschlecht kodiert als 1 = weiblich, 2 = männlich. <sup>b</sup> Dauer der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten in Jahren.

<sup>†</sup>*p* < .10, \**p* < .05, \*\**p* < .01.

Alle Skalen zeigten zufriedenstellende bis gute Reliabilitäten ( $.75 \leq \alpha \leq .80$ ) und konnten somit für die weiteren Analysen verwendet werden. Zwischen den Kontrollvariablen und den Skalen bestanden erwartungsgemäße Zusammenhänge: Weibliche Nachwuchskräfte berichteten im Vergleich zu männlichen Nachwuchskräften sowohl ein höheres Ausmaß an Trait-Modesty als auch eine häufigere Anwendung von IM-Modesty, wobei der Geschlechtsunterschied bezüglich IM-Modesty geringer ausfiel. Zudem korrelierte das Alter der Nachwuchskräfte positiv mit der Dauer der Zusammenarbeit von Nachwuchskraft und Vorgesetztem, welche ihrerseits positiv mit der Kompetenzeinschätzung des Vorgesetzten zusammenhing. Diese Befunde unterstreichen die Bedeutung der gewählten Kontrollvariablen für die interne Validität der Studie.

IM-Modesty und Trait-Modesty korrelierten in der vorliegenden Studie zu  $r = .46$  und somit ein wenig höher als in der Validierungsstudie von Blickle et al. (2012), die einen Zusammenhang von  $r = .32$  gefunden hatte. Um die diskriminante Validität beider Skalen auch in der vorliegenden Studie abzusichern, wurden konfirmatorische Faktorenanalysen durch-

geführt, deren Ergebnisse im Abschnitt 5.3.2 dargestellt werden. Bei der Überprüfung der Hypothesen wurde der Interkorrelation von IM-Modesty und Trait-Modesty durch die Zentrierung der Variablen Rechnung getragen.

Beide Formen von Modesty zeigten positive Zusammenhänge mit der Sympathieeinschätzung des Vorgesetzten, nicht jedoch mit Kompetenz- oder Leistungseinschätzungen. Die drei Vorgesetzteneinschätzungen zeigten erwartungsgemäß moderate Interkorrelationen zwischen  $r = .50$  und  $r = .62$ . Die Korrelationen zwischen Sympathie-, Kompetenz- und Leistungseinschätzungen entsprachen den angenommenen inhaltlichen Zusammenhängen zwischen den erfassten Konstrukten und wurden auch durch die Mediationshypothesen der Studie impliziert. Dabei sollte jedoch sichergestellt sein, dass die drei Vorgesetzteneinschätzungen tatsächlich distinkte Konstrukte repräsentierten und kein Mono-Source-Bias vorlag. Dies wurde mithilfe konfirmatorischer Faktorenanalysen überprüft, die im nachfolgenden Abschnitt beschrieben werden.

### 5.3.2. Prüfung der Unabhängigkeit der Skalen

Um die Unabhängigkeit und Distinktheit der fünf Skalen aus den zwei Ratingquellen zu überprüfen, wurden mithilfe von Mplus 7.0 (Muthén & Muthén, 1998-2012) konfirmatorische Faktorenanalysen durchgeführt. Da eine höhere Anzahl manifester Variablen in Strukturgleichungsmodellen die Goodness-of-fit-Statistiken beeinträchtigt (Moshagen, 2012), wurden zur Reduktion der manifesten Variablen im Modell für jede Skala zwei Indikatorvariablen gebildet, die jeweils den Mittelwert aller geraden bzw. ungeraden Items der Skala abbildeten. Anschließend wurden drei Modelle aufgestellt:

In Modell 1 luden die jeweiligen Indikatorvariablen auf je einem Faktor für jedes Konstrukt (d.h., IM-Modesty, Trait-Modesty, Sympathieeinschätzung, Kompetenzeinschätzung, Leistungsbeurteilung) und jeder dieser fünf Faktoren lud auf einem von zwei Faktoren höherer Ordnung, die die Ratingquelle repräsentierten (d.h., Selbsteinschätzung durch Mitarbeiter, Fremdeinschätzung durch Vorgesetzte). Dieses Modell zeigte gute Anpassungsindizes von  $Chi^2/df = 1.496$  ( $Chi^2 = 43.398$ ,  $df = 29$ ,  $p = .042$ );  $RMSEA = .046$ ;  $CFI = .985$ ;  $SRMR = .041$ .

Um die diskriminante Validität der in dieser Studie verwendeten Skalen zur Messung von IM-Modesty und Trait-Modesty abzusichern, wurde Modell 1 mit einem modifizierten Modell verglichen: In diesem Modell 2 luden die Indikatorvariablen für IM-Modesty und

Trait-Modesty auf einem gemeinsamen Modesty-Faktor (im Gegensatz zu den zwei einzelnen Faktoren IM vs. Trait in Modell 1). Die übrigen Faktoren waren mit Modell 1 identisch. Modell 2 ergab Anpassungsindizes von  $Chi^2/df = 2.979$  ( $Chi^2 = 92.360$ ,  $df = 31$ ,  $p < .001$ );  $RMSEA = .092$ ;  $CFI = .934$ ;  $SRMR = .056$ . Somit zeigte Modell 2 eine signifikant schlechtere Anpassungsgüte als Modell 1;  $\Delta Chi^2 = 48.962$ ,  $\Delta df = 2$ ,  $p < .001$ . Dieses Ergebnis verweist auf die diskriminante Validität der IM-Modesty-Skala und der Trait-Modesty-Skala.

Um einen möglichen Mono-Source-Bias zu überprüfen, wurde zuletzt ein drittes Modell aufgestellt, in dem alle Indikatorvariablen direkt auf einem von zwei Faktoren luden, die die Ratingquelle repräsentierten (d.h., Selbsteinschätzung durch Mitarbeiter, Fremdeinschätzung durch Vorgesetzte). Die Anpassungsgüte von Modell 3 war schwach ( $Chi^2/df = 5.761$ ;  $Chi^2 = 195.865$ ,  $df = 34$ ,  $p < .001$ ;  $RMSEA = .143$ ;  $CFI = .827$ ;  $SRMR = .071$ ) und der Anpassungsgüte von Modell 1 deutlich unterlegen;  $\Delta Chi^2 = 152.467$ ,  $\Delta df = 5$ ,  $p < .001$ . Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen unterstreichen somit die Distinktheit und *Uniqueness* der fünf verwendeten Skalen und sie ergaben keinen Hinweis auf einen möglichen Mono-Source-Bias.

### 5.3.3. Prüfung der Hypothesen

Hypothese 7 postulierte, dass die Beziehung zwischen der IM-Modesty der Mitarbeiter und der *Sympathieeinschätzung* durch die Vorgesetzten durch die Trait-Modesty der Mitarbeiter moderiert werde. Die Ergebnisse der moderierten Regressionsanalyse sind in Tabelle 10 (linke Spalte) wiedergegeben. Nach Einschluss der Kontrollvariablen und der Haupteffekte in den ersten beiden Regressionsschritten war der im dritten Regressionsschritt aufgenommene Interaktionsterm *IM-Modesty*  $\times$  *Trait-Modesty* ein signifikanter Prädiktor der Sympathieeinschätzung durch die Vorgesetzten, der signifikante inkrementelle Varianz aufklärte ( $\beta = .14$ ,  $p < .05$ ,  $\Delta R^2 = .02$ ). Die Höhe der durch den Interaktionsterm aufgeklärten Varianz entspricht mit 2% den üblichen Befunden zu Interaktionseffekten in Feldstudien, nämlich 1-3% (Champoux & Peters, 1987; Chaplin, 1991).

Tabelle 10.

*Hierarchisch moderierte Regression der Sympathie-, Kompetenz- und Leistungseinschätzungen durch Vorgesetzte auf IM-Modesty und Trait-Modesty der Mitarbeiter sowie Kontrollvariablen*

Block	Prädiktoren	AV = Sympathie <sub>V</sub>					AV = Kompetenz <sub>V</sub>					AV = Leistung <sub>V</sub>				
		B	SE	β	ΔR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	B	SE	β	ΔR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	B	SE	β	ΔR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>
1	Geschlecht <sub>Ma</sub> <sup>a</sup>	-0.12	0.10	-.08			0.04	0.11	.02			-0.07	0.07	-.06		
	Alter <sub>Ma</sub>	-0.01	0.01	-.08			0.00	0.01	-.02			-0.01	0.01	-.11 <sup>†</sup>		
	Zusammenarbeit <sub>Ma</sub> <sup>b</sup>	0.00	0.03	.01			0.10	0.03	.20**			0.03	0.02	.10		
					.01	.01									.02	.02
2	IM-Modesty <sub>Ma</sub>	0.04	0.04	.07			0.03	0.04	.05			0.02	0.03	.05		
	Trait-Modesty <sub>Ma</sub>	0.17	0.10	.13 <sup>†</sup>			0.01	0.11	.01			0.07	0.08	.07		
					.03*	.04					.00	.04 <sup>†</sup>			.01	.03
3	IM-Modesty <sub>Ma</sub>															
	x Trait-Modesty <sub>Ma</sub>	0.11	0.06	.14*			0.15	0.06	.17*			0.09	0.04	.15*		
					.02*	.06*					.03*	.07*			.02*	.05 <sup>†</sup>

*Anmerkungen.* N = 233 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Dyaden. Indizes: Ma = Selbstbericht des Mitarbeiters, V = Einschätzung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten. SE = Standardfehler.

<sup>a</sup> Geschlecht kodiert als 1 = weiblich, 2 = männlich. <sup>b</sup> Dauer der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten in Jahren.

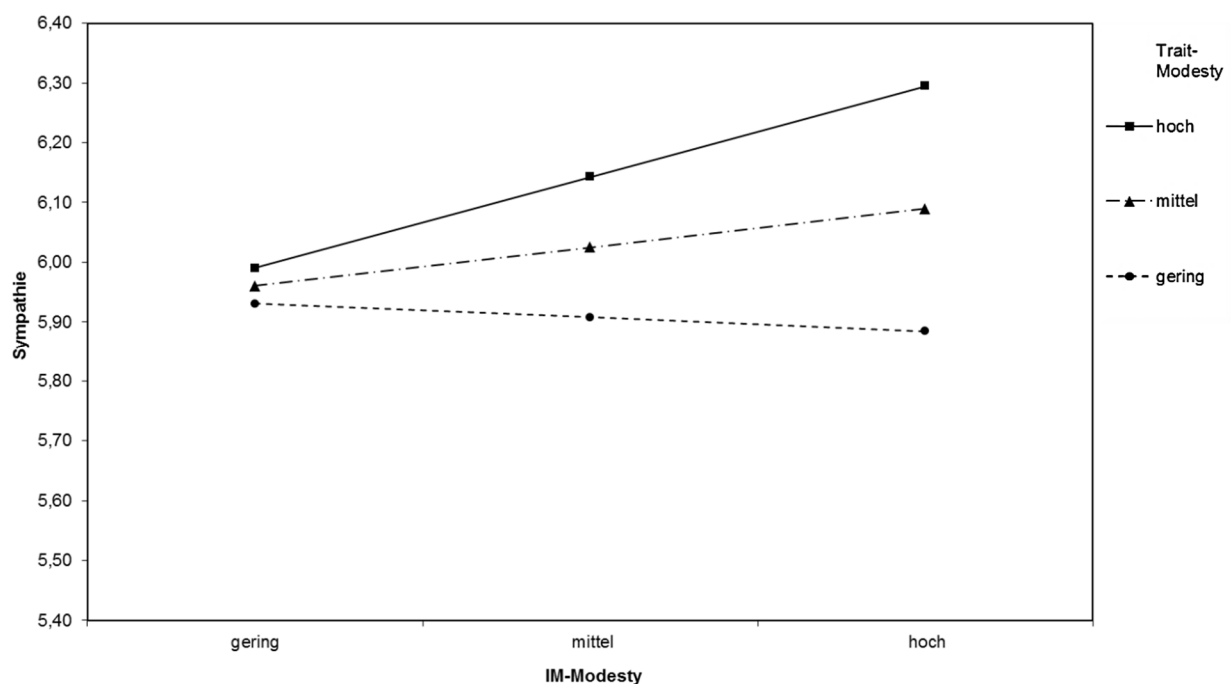
†p < .10, \*p < .05, \*\*p < .01.



Die Form des Interaktionseffekts ist in Abbildung 8 graphisch dargestellt: Wie erwartet zeigte sich bei Mitarbeitern mit hoher Trait-Modesty eine signifikant positive Beziehung zwischen IM-Modesty und Sympathieeinschätzung ( $b = .11, p < .05$ ). Demgegenüber bestand bei Mitarbeitern mit mittlerer ( $b = .05, ns$ ) oder geringer Trait-Modesty ( $b = -.02, ns$ ) kein signifikanter Zusammenhang. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse und der Plotanalyse unterstützen somit Hypothese 7.

Abbildung 8.

*Interaktion von IM-Modesty und Trait-Modesty auf Sympathieeinschätzung*



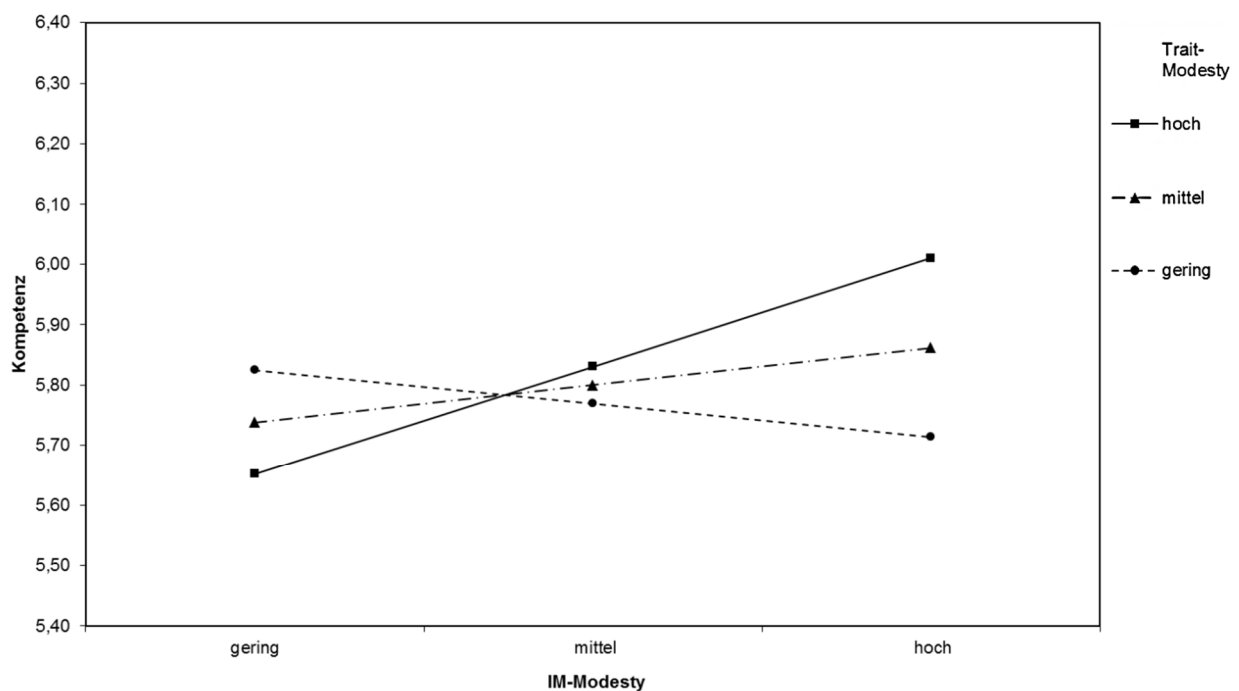
Anmerkungen.  $N = 233$  Mitarbeiter-Vorgesetzten-Dyaden.

Hypothese 8 postulierte, dass die Beziehung zwischen der IM-Modesty der Mitarbeiter und der *Kompetenzeinschätzung* durch die Vorgesetzten durch die Trait-Modesty der Mitarbeiter moderiert werde. Die Ergebnisse der moderierten Regressionsanalyse können ebenfalls Tabelle 10 (mittlere Spalte) entnommen werden. Nach Aufnahme der Kontrollvariablen und der Haupteffekte in den ersten beiden Regressionsschritten sagte der im dritten Regressionsschritt einbezogene Interaktionsterm *IM-Modesty x Trait-Modesty* signifikant die Kompetenzeinschätzung durch die Vorgesetzten vorher und klärte signifikante inkrementelle Varianz auf ( $\beta = .17, p < .05, \Delta R^2 = .03$ ). Abbildung 9 veranschaulicht die Form des Interaktionseffekts: Erwartungsgemäß bestand bei Mitarbeitern mit hoher Trait-Modesty ein signifikant

positiver Zusammenhang zwischen IM-Modesty und Kompetenzeinschätzung ( $b = .13$ ,  $p < .05$ ). Bei Mitarbeitern mit mittlerer ( $b = .05$ ,  $ns$ ) oder geringer Trait-Modesty ( $b = -.04$ ,  $ns$ ) zeigte sich hingegen kein signifikanter Zusammenhang. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse und der Plotanalyse unterstützen demnach Hypothese 8.

Abbildung 9.

*Interaktion von IM-Modesty und Trait-Modesty auf Kompetenzeinschätzung*



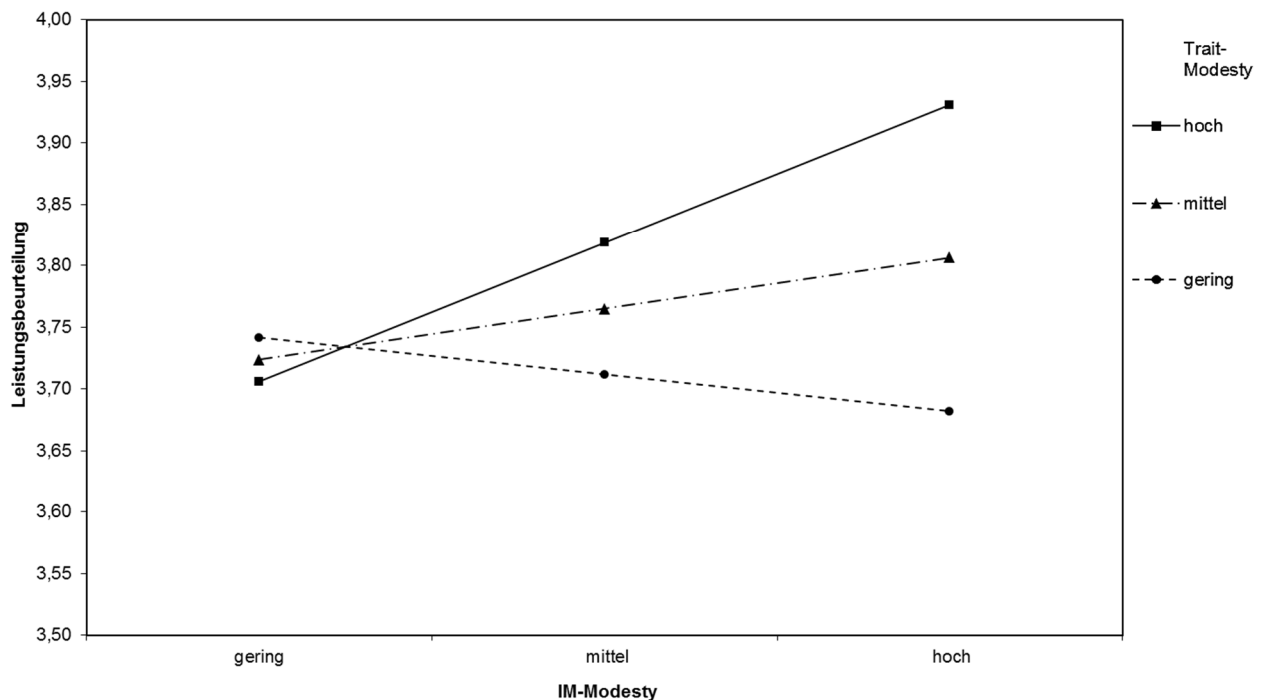
Anmerkungen.  $N = 233$  Mitarbeiter-Vorgesetzten-Dyaden.

Hypothese 9 postulierte, dass die Beziehung zwischen der IM-Modesty der Mitarbeiter und der *Leistungsbeurteilung* durch die Vorgesetzten durch die Trait-Modesty der Mitarbeiter moderiert werde. Die Ergebnisse der moderierten Regressionsanalyse sind in der letzten Spalte der Tabelle 10 dargestellt. Über die in den ersten beiden Regressionsschritten aufgenommenen Kontrollvariablen und Haupteffekte hinaus sagte der im dritten Regressionsschritt eingefügte Interaktionsterm *IM-Modesty x Trait-Modesty* signifikant die Leistungsbeurteilung durch die Vorgesetzten vorher und leistete eine signifikante inkrementelle Varianzaufklärung ( $\beta = .15$ ,  $p < .05$ ,  $\Delta R^2 = .02$ ). Abbildung 10 illustriert die Form des Interaktionseffekts: Wie erwartet bestand bei Mitarbeitern mit hoher Trait-Modesty eine signifikant positive Beziehung zwischen IM-Modesty und Leistungsbeurteilung ( $b = .08$ ,  $p < .05$ ). Bei Mitarbeitern mit

mittlerer ( $b = .03, ns$ ) oder geringer Trait-Modesty ( $b = -.02, ns$ ) ergab sich dagegen kein signifikanter Zusammenhang. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse und der Plotanalyse unterstützen folglich Hypothese 9.

Abbildung 10.

*Interaktion von IM-Modesty und Trait-Modesty auf Leistungsbeurteilung*



Anmerkungen.  $N = 233$  Mitarbeiter-Vorgesetzten-Dyaden.

Hypothesen 10a und 10b postulierten, dass die Moderation der Beziehung zwischen IM-Modesty und der Leistungsbeurteilung durch Trait-Modesty zum einen durch die Sympathieeinschätzung (10a) und zum anderen durch die Kompetenzeinschätzung (10b) der Vorgesetzten mediiert werde. Wird die Interaktion zwischen einem Prädiktor  $X$  und einem Moderator  $W$  auf das Kriterium  $Y$  durch einen Mediator  $M$  vermittelt, stellt diese Beziehung eine sogenannte *mediierte Moderation* dar (Hayes, 2013a, S. 381). Um die in Hypothesen 10a und 10b postulierten mediierten Moderationseffekte zu überprüfen, wurde eine Conditional-Process-Analyse gemäß den Erläuterungen in Abschnitt 5.2.6 vorgenommen.

Hypothese 10a postulierte, dass die Moderation der Beziehung zwischen IM-Modesty und der Leistungsbeurteilung durch Trait-Modesty durch die *Sympathieeinschätzung* mediiert werde. Die Conditional-Process-Analyse ergab einen positiven indirekten Effekt der Interak-

tion höchster Ordnung (d.h., der Interaktion zwischen IM-Modesty und Trait-Modesty) durch die Sympathieeinschätzung von 0.019 ( $SE = 0.010$ ). Das 95%-Konfidenzintervall [0.004, 0.044] lag vollständig oberhalb von Null. Die Moderation der Beziehung zwischen IM-Modesty und der Leistungsbeurteilung durch Trait-Modesty wurde demnach in der Tat durch die Sympathieeinschätzung mediiert. Um den Effekt der mediierten Moderation genauer zu spezifizieren, wurden entsprechend Hayes' (2013a) Empfehlung die bedingten indirekten Effekte von IM-Modesty auf die Leistungsbeurteilung bei hoher, mittlerer und geringer Ausprägung von Trait-Modesty berechnet. Die bedingten indirekten Effekte sind in Tabelle 11 wiedergegeben. Wie erwartet zeigte sich bei Mitarbeitern mit hoher Trait-Modesty ein positiver, durch die Sympathieeinschätzung mediiertes Effekt von IM-Modesty auf die Leistungsbeurteilung (0.019,  $SE = 0.011$ ) und das zugehörige 95%-Konfidenzintervall [0.004, 0.046] lag wiederum vollständig oberhalb von Null. Bei Mitarbeitern mit mittlerer oder geringer Trait-Modesty zeigte sich hingegen kein signifikanter, durch die Sympathieeinschätzung mediiertes Effekt. Die Ergebnisse der Conditional-Process-Analyse unterstützen demzufolge Hypothese 10a.

Hypothese 10b postulierte, dass die Moderation der Beziehung zwischen IM-Modesty und der Leistungsbeurteilung durch Trait-Modesty durch die *Kompetenzeinschätzung* mediiert werde. Die Conditional-Process-Analyse ergab einen positiven indirekten Effekt der Interaktion höchster Ordnung (d.h., der Interaktion zwischen IM-Modesty und Trait-Modesty) durch die Kompetenzeinschätzung von 0.052 ( $SE = 0.019$ ). Das 95%-Konfidenzintervall [0.016, 0.091] lag wiederum vollständig oberhalb von Null. Die Moderation der Beziehung zwischen IM-Modesty und der Leistungsbeurteilung durch Trait-Modesty wurde folglich in der Tat auch durch die Kompetenzeinschätzung mediiert. Wie die bedingten indirekten Effekte bei den verschiedenen Ausprägungen von Trait-Modesty in Tabelle 11 zeigen, folgte die Mediation durch die Kompetenzeinschätzung einem ähnlichen Muster wie die Mediation durch die Sympathieeinschätzung: Bei Mitarbeitern mit hoher Trait-Modesty bestand ein positiver, durch die Kompetenzeinschätzung mediiertes Effekt von IM-Modesty auf die Leistungsbeurteilung (0.045,  $SE = 0.020$ ), dessen 95%-Konfidenzintervall [0.008, 0.084] vollständig oberhalb von Null lag. Bei Mitarbeitern mit mittlerer oder geringer Trait-Modesty ergab sich hingegen kein signifikanter, durch die Kompetenzeinschätzungen mediiertes Effekt. Die Ergebnisse der Conditional-Process-Analyse unterstützen somit Hypothese 10b.

Tabelle 11.

*Bedingte indirekte und direkte Effekte der durch Trait-Modesty moderierten IM-Modesty der Mitarbeiter auf Leistungseinschätzungen durch Vorgesetzte, mediiert über Sympathie- und Kompetenzeinschätzungen*

Mediator	Trait-Modesty <sub>Ma</sub>	Effekt	SE	95%-CI	
				LL	UL
<u>Indirekt</u>					
Sympathie <sub>V</sub>					
	Hoch	0.019*	0.011	0.004	0.046
	Mittel	0.008	0.008	-0.003	0.027
	Gering	-0.003	0.008	-0.018	0.014
Kompetenz <sub>V</sub>					
	Hoch	0.045*	0.020	0.008	0.084
	Mittel	0.016	0.014	-0.012	0.044
	Gering	-0.014	0.016	-0.049	0.016
<u>Direkt</u>					
—					
	Hoch	0.018	0.032	-0.044	0.080
	Mittel	0.007	0.024	-0.040	0.053
	Gering	-0.005	0.028	-0.060	0.050

*Anmerkungen.*  $N = 233$  Mitarbeiter-Vorgesetzten-Dyaden. Die Ausprägungen von Trait-Modesty sind definiert als 1 *SD* oberhalb vom Mittelwert, am Mittelwert und 1 *SD* unterhalb vom Mittelwert. Die Analysen schlossen als Kovariaten Geschlecht und Alter des Mitarbeiters sowie die Dauer der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten ein. Indizes: Ma = Selbstbericht des Mitarbeiters, V = Einschätzung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten. SE = Standardfehler; 95%-CI = 95%-Konfidenzintervall; LL = Untere Grenze; UL = Obere Grenze. Standardfehler und Konfidenzintervalle der indirekten Effekte beruhen auf 10 000 Bootstrap-Samples; Bootstrap-Konfidenzintervalle sind bias-korrigiert.

\* Konfidenzintervall vollständig oberhalb von Null.

Im Gegensatz zu den bedingten *indirekten* Effekten von IM-Modesty auf Leistungsbeurteilungen, die durch die Sympathie- und Kompetenzeinschätzungen mediiert wurden, erreichten die ebenfalls im Modell enthaltenen bedingten *direkten* Effekte erwartungsgemäß bei keiner Ausprägung des Moderators Trait-Modesty Signifikanz. Dieser Befund unterstreicht ebenfalls die den Hypothesen 10a und 10b zugrunde liegende Annahme, dass die

positiven Effekte des bescheidenen Auftretens von Mitarbeitern auf die Leistungseinschätzung durch ihre Vorgesetzten im Wesentlichen auf höhere Sympathie- und Kompetenz-einschätzungen zurückgeführt werden können.

## 5.4. Diskussion

Die Studie trägt in mehrfacher Hinsicht zur theoretischen Fundierung sowie zur empirischen Validierung der Taktik IM-Modesty bei: Aufbauend auf der bisherigen Forschung zu den Effekten von Bescheidenheit im Berufsleben wurde ein theoretisches Modell entwickelt und empirisch überprüft, das erstmals die komplexen Beziehungen zwischen der Anwendung der Taktik IM-Modesty und dem Persönlichkeitsmerkmal Trait-Modesty von Mitarbeitern einerseits und drei zentralen Evaluationen durch Vorgesetzte andererseits integrierte. Die simultane Untersuchung der IM-Modesty und Trait-Modesty von Mitarbeitern ermöglichte dabei eine empirische Abgrenzung beider Konstrukte und eine Quantifizierung ihrer spezifischen Effekte auf karriererelevante Eindrücke der Vorgesetzten, wodurch die Distinktheit und Eigenständigkeit der Taktik IM-Modesty gegenüber der persönlichkeitsbasierten Trait-Modesty bekräftigt wurde. IM-Modesty zeigte bei authentischer und überzeugender Umsetzung positive Effekte sowohl auf persönliche als auch auf professionelle Einschätzungen der Vorgesetzten, was das besondere Potenzial dieser Taktik unterstreicht.

### 5.4.1. Theoretische Implikationen

Die Studie beleuchtete erstmals die unterschiedlichen Erscheinungsformen von Bescheidenheit im Berufsleben und ihre Wechselwirkungen auf Zielattributionen von Sympathie, Kompetenz und Leistungsstärke. Obgleich sich in früheren empirischen Studien bereits erste Hinweise auf das karriereförderliche Potenzial eines bescheidenen Auftretens im Arbeitsleben gezeigt hatten, war in den bisherigen Untersuchungen nicht explizit zwischen der Taktik IM-Modesty und der Persönlichkeitseigenschaft Trait-Modesty unterschieden worden. Die relative Bedeutsamkeit beider Arten von Bescheidenheit im Sinne ihres jeweiligen Beitrags zu den beobachteten günstigen Auswirkungen war daher unklar. Die hier dargestellten Befunde lassen erkennen, dass *beide* Formen von Bescheidenheit eine wesentliche Rolle spielen: Die vorteilhaften Effekte auf Vorgesetzterevaluationen sind nicht ausschließlich oder hauptsächlich durch IM-Modesty *oder* Trait-Modesty bedingt, sondern vielmehr durch die

positive Interaktion beider Bescheidenheitsformen. Am besten wurden jene Mitarbeiter beurteilt, die sowohl eine häufige Anwendung von IM-Modesty berichteten als auch eine hohe Ausprägung von Trait-Modesty aufwiesen. Demgegenüber gingen eine intensive Nutzung von IM-Modesty oder ein hohes Maß an Trait-Modesty allein nicht mit günstigeren Vorgesetzterevaluierungen einher. Die Studienergebnisse legen folglich keine etwaige Täuschung der Vorgesetzten durch eine Art „falsche Bescheidenheit“ nahe; vielmehr profitierten jene Mitarbeiter am stärksten von IM-Modesty, die Bescheidenheit von vornherein als Teil ihrer Persönlichkeit betrachteten. Dies deutet darauf hin, dass IM-Modesty und Trait-Modesty sich im Aufbau einer positiven Wirkung auf Zielpersonen gegenseitig ergänzen und unterschiedliche Funktionen erfüllen. Im Falle von IM-Modesty sind diese überwiegend auf die Außenwelt, im Falle von Trait-Modesty hingegen überwiegend auf das innere Erleben gerichtet: IM-Modesty umfasst spezifische beobachtbare Verhaltensweisen, Aussagen oder Gesten, die vom Zielpublikum unmittelbar wahrgenommen werden und leicht als „Bescheidenheit“ identifiziert werden können. Die Kontingenz des taktisch bescheidenen Auftretens mit Erfolgen, Leistungen oder Stärken des Akteurs begünstigt dabei die Charakterisierung des Verhaltens als bescheiden und reduziert das Risiko von anderen, weniger erwünschten Interpretationen durch das Zielpublikum, wie beispielsweise der Interpretation, der Akteur sei sich seiner Leistungen unsicher. Im Gegensatz zu dieser nach außen gerichteten Darstellung von Bescheidenheit durch IM-Modesty bezieht sich das Persönlichkeitsmerkmal Trait-Modesty im Kern auf internale, nicht direkt durch andere Menschen beobachtbare Gedanken und Einstellungen des Akteurs. Obwohl Trait-Modesty als solche kaum von außen beobachtet werden kann und sich insofern auch nicht direkt auf das Image des Akteurs bei einem Zielpublikum auswirken sollte, spielt sie eine wichtige unterstützende Rolle beim Impression Management durch Bescheidenheit: Trait-Modesty kann dem Akteur die notwendige Authentizität und Glaubwürdigkeit verleihen, um taktisch bescheidene Verhaltensweisen in der Praxis gewandt und überzeugend umzusetzen und so erfolgreich den gewünschten Eindruck beim Zielpublikum zu erwecken. Ausgehend von dieser Interpretation könnten auch andere, allgemeinere Konstrukte sozialer Effizienz die erfolgreiche Anwendung der Taktik IM-Modesty begünstigen: Zu denken ist hier insbesondere an Politische Fertigkeiten (Ferris et al., 2007) oder auch Self-Monitoring (Snyder, 1974).

Die Befunde der Studie weisen zudem darauf hin, dass eine stärkere Berücksichtigung und nähere Erforschung der Taktik IM-Modesty die IM-Forschung bedeutend bereichern könnte. Die bisherige Forschung zu den Effekten spezifischer IM-Taktiken auf karriere-

relevante Kriterien wie Interviewerfolg, Leistungsbeurteilungen oder extrinsischen Berufserfolg konzentrierte sich überwiegend auf verschiedene Variationen der beiden fest etablierten und weithin bekannten Taktiken Self-Promotion und Ingratiation (siehe beispielsweise die Metaanalyse von Higgins et al., 2003). Die Schwäche dieser beiden Taktiken besteht darin, dass sie jeweils nur auf eine der beiden zentralen Dimensionen sozialen Urteilens (Fiske et al., 2007) fokussieren und die jeweils andere vernachlässigen. Während Self-Promotion lediglich auf die Dimension Kompetenz und Ingratiation allein auf die Dimension Sympathie abzielt, scheint IM-Modesty hinsichtlich beider Aspekte vorteilhaft zu sein und ungünstige Austauschgeschäfte zwischen den Dimensionen zu vermeiden.

#### **5.4.2. Praktische Implikationen**

Wie die Studienergebnisse zeigen, können Nachwuchskräfte, denen bescheidenes Verhalten aufgrund ihrer Persönlichkeit leicht fällt, in mehrerlei Hinsicht vom Gebrauch der Taktik IM-Modesty profitieren: Sofern sie über ausreichend hohe Trait-Modesty verfügen, um die für IM-Modesty typischen Verhaltensweisen glaubhaft und überzeugend umzusetzen, werden sie mit zunehmendem Gebrauch von IM-Modesty von ihren Vorgesetzten als sympathischer, kompetenter und leistungsstärker wahrgenommen. Im Gegensatz zu anderen IM-Taktiken scheint IM-Modesty bei gelungener Umsetzung also positive Effekte hinsichtlich beider universaler Evaluationsdimensionen (Sympathie und Kompetenz) zu haben, die sich dann auch in Leistungsbeurteilungen vermitteln und somit für die berufliche Entwicklung von hoher Relevanz sind. Dieser Befund steht im starken Kontrast zu der weitverbreiteten alltagspsychologischen Annahme, Berufstätige und insbesondere Nachwuchskräfte mit Karriereambitionen müssten ihre Fähigkeiten und Erfolge gegenüber anderen aktiv bewerben und Bescheidenheit sei im Beruf fehl am Platze. Wenngleich Nachwuchskräfte mit geringer ausgeprägter Trait-Modesty in dieser Studie nicht von IM-Modesty profitieren konnten, zeigten sich auch für sie keine signifikanten nachteiligen Effekte auf die verschiedenen Kriterien. Anders als beispielsweise die Taktiken Self-Promotion, Ingratiation oder Exemplification, die bei ungeschickter Anwendung dem Image des Akteurs deutlich schaden können (Harris et al., 2007; Turnley & Bolino, 2001), scheint IM-Modesty auch bei ungünstigen persönlichen Voraussetzungen nur geringe Risiken zu bergen.

Aus organisationaler Perspektive verweisen die Studienergebnisse auf die zentrale Bedeutung von Trainingsmaßnahmen, die Führungskräfte über die Formen und Folgen von



Impression Management informieren und sie zu möglichst objektiven und validen Leistungsbeurteilungen befähigen. Auch wenn die gelungene Selbstdarstellung von Mitarbeitern als sympathisch oder kompetent in bestimmten beruflichen Situationen wie beispielsweise Kundengesprächen durchaus auch für die Organisation von Vorteil sein kann, sollten sich Führungskräfte bei Leistungsbeurteilungen aus sachlichen wie aus ethischen Erwägungen um neutrale und korrekte Einschätzungen bemühen, die tatsächlich die beruflich relevanten Leistungen widerspiegeln: Eine Verzerrung solcher Leistungsbeurteilungen durch relativ globale persönliche Eindrücke, die durch das Impression Management von Mitarbeitern entscheidend beeinflusst werden können (z. B. Kacmar & Carlson, 1999), liefe dem Ziel einer fairen und transparenten Personalbeurteilung (vgl. Lohaus & Schuler, 2014) zuwider.

### **5.4.3. Stärken und Grenzen**

Aufbauend auf früheren Studien zu den Auswirkungen von Bescheidenheit im Berufsleben wurde in dieser Studie erstmals ein theoretisches Modell zu den spezifischen und interaktiven Effekten zweier verschiedener Formen von Bescheidenheit, nämlich dem taktischen Auftreten einerseits und einer bescheidenen inneren Haltung andererseits, entwickelt und im Rahmen einer Feldstudie empirisch überprüft. Bei den Studienteilnehmern handelte es sich um reale derzeit berufstätige Nachwuchskräfte und ihre Vorgesetzten, was die externe Validität der Studienergebnisse im Vergleich mit Untersuchungen an studentischen Stichproben oder im Labor deutlich erhöht (Scandura & Williams, 2000). Das Mehrquellendesign, bei dem Prädiktor- und Kriteriumsvariablen durch zwei verschiedene Personen eingeschätzt wurden, beugte einem Common-Source-Bias vor (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Darüber hinaus wurden die Unabhängigkeit und Distinktheit der verwendeten Skalen anhand von konfirmatorischen Faktorenanalysen abgesichert. Die interne Validität der Untersuchung wurde durch die Berücksichtigung relevanter Kontrollvariablen unterstützt.

Eine Schwäche der Untersuchung liegt im hier verwendeten Querschnittsdesign. Obwohl sich bedeutsame Beziehungen zwischen dem bescheidenen Auftreten der Mitarbeiter und den Sympathie-, Kompetenz- und Leistungseinschätzungen durch ihre Vorgesetzten zeigten, ist aufgrund der querschnittlichen Datenerhebung eine Kausalwirkung nicht sicher zu bestimmen. Ferner wurden als Stichprobe in Deutschland arbeitende Nachwuchskräfte und ihre Vorgesetzten erhoben, so dass eine Generalisierbarkeit der Befunde auf andere Personengruppen noch zu zeigen wäre. Zu denken ist hier insbesondere an Mitarbeiter auf anderen

Stufen der beruflichen Entwicklung, beispielsweise im mittleren Management, und an unterschiedliche kulturelle Kontexte (vgl. Schmid Mast et al., 2011).

#### **5.4.4. Zukünftige Forschung**

Angesichts der vielversprechenden Befunde der vorliegenden Studie scheinen weiterführende Untersuchungen zu den Effekten einer bescheidenen Selbstdarstellung auf verschiedene Aspekte der beruflichen Entwicklung und des Karriereerfolgs sehr lohnend. Zum einen gilt es, die Auswirkungen eines bescheidenen Auftretens auf ein breiteres Spektrum karriere-relevanter Evaluationen zu untersuchen: Auch wenn die vorliegende Untersuchung mit Vorgesetztereinschätzungen von Leistung, Sympathie und Kompetenz sowohl eine der wichtigsten Beurteilungen im Berufsleben als auch die beiden universalen Dimensionen sozialer Kognition umfasste, spiegeln diese nur einen kleinen Ausschnitt der für den Berufserfolg bedeutsamen Fremdwahrnehmungen wider. Zukünftige Studien sollten deshalb zum einen die Effekte von IM-Modesty auf weitere Facetten interpersoneller und kompetenzbezogener Fremdeinschätzungen untersuchen, beispielsweise auf die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit, Integrität, Teamfähigkeit, Lernbereitschaft, Begabung oder Intelligenz eines Akteurs. Zum anderen sollten neben Vorgesetzten weitere mögliche Zielgruppen des Impression Managements in die Analysen einbezogen werden, beispielsweise die Kollegen des Akteurs oder ihm unterstellte Mitarbeiter. Die Studie von Wosinska et al. (1996) zeigte, dass in Abhängigkeit von der Zielgruppe unterschiedliche Ausprägungen von Bescheidenheit für das Gewinnen beruflicher Unterstützung optimal sind. Analog dazu könnten auch bezüglich anderer karriere-relevanter Evaluationen je nach Zielgruppe verschiedene Level von IM-Modesty die größte Effektivität aufweisen.

Ferner sollte die zukünftige Forschung verstärkt längsschnittliche Untersuchungen durchführen und nach Möglichkeit objektive Indikatoren einer erfolgreichen beruflichen Entwicklung heranziehen: Aufbauend auf den Befunden von Blickle und Schneider et al. (2008) sowie Blickle et al. (2012) sind beispielsweise Zusammenhänge zwischen IM-Modesty und der Gehaltsentwicklung von Nachwuchskräften anzunehmen. Die beiden genannten Studien sowie die vorliegende Studie demonstrierten moderierende Effekte jeweils verschiedener individueller Charakteristika des Akteurs, nämlich seines Self-Monitorings (Blickle, Schneider et al., 2008), seiner politischen Fertigkeiten (Blickle et al., 2012) bzw. seiner Trait-Modesty. Die Gemeinsamkeit dieser drei recht unterschiedlichen Moderatoren besteht darin, dass sie

die gekonnte und überzeugende Umsetzung der Taktik IM-Modesty erleichtern. Daraus leitet sich die Frage ab, welche konkreten behavioralen oder situativen Aspekte eine *gelungene* Umsetzung der Taktik ausmachen und inwieweit demgemäß eine geschickte bescheidene Selbstdarstellung sogar erlernbar und trainierbar sein könnte. Eine Untersuchung dieser Aspekte würde einen wertvollen Beitrag zum theoretischen Verständnis von IM-Modesty leisten und wichtige praktische Hinweise für Personen liefern, die die Taktik zur vorteilhaften Selbstpräsentation im Berufsleben nutzen möchten.

Der Erfolg oder Misserfolg einer bescheidenen Selbstdarstellung hängt allerdings wohl nicht nur von den angeführten persönlichen Merkmalen des Akteurs ab, sondern auch von seinem Leistungsniveau. Nach Cialdini und De Nicholas (1989) setzt die wirkungsvolle Anwendung von IM-Modesty voraus, dass die präsentierte Bescheidenheit sich auf eine bekannte oder offensichtliche Stärke des Akteurs bezieht. Im Berufsleben sollten demnach in erster Linie leistungsstarke Mitarbeiter von IM-Modesty profitieren können, jedoch mangelt es diesbezüglich bisher noch an empirischen Untersuchungen. Feldstudien, die verschiedene Leistungslevel berücksichtigen und das individuelle Leistungsniveau von Mitarbeitern systematisch mit der Effektivität von IM-Modesty in Beziehung setzen (ähnlich der experimentellen Arbeit von Schlenker und Leary, 1982), würden zu einer Präzisierung dieses Erfolgsfaktors beitragen.

Schließlich gilt es, moderierende Kontextfaktoren zu identifizieren und ihre Bedeutung für eine bescheidene Selbstpräsentation herauszuarbeiten. Denkbar sind etwa moderierende Einflüsse der Organisationskultur (Neubauer, 2003) oder der Branchenzugehörigkeit, insoweit diese typische Interaktionsmuster oder bestimmte Verhaltensnormen implizieren. Berufliche Umwelten unterscheiden sich nach Holland (1997) hinsichtlich ihrer charakteristischen Anforderungen, Möglichkeiten und interpersonellen Kontexte, so dass in Abhängigkeit von der beruflichen Umwelt diverse soziale Interaktionsmuster als angemessen gelten. Je nach beruflicher Umwelt könnte deshalb das bescheidene Auftreten eines Akteurs in unterschiedlichen Evaluationen resultieren und es könnten abweichende Ausprägungen von IM-Modesty erfolversprechend sein. Die zukünftige Forschung sollte deshalb bei Untersuchungen zur Effektivität von IM-Modesty auch die spezifischen organisationalen Hintergründe von Akteuren miteinbeziehen.

## 6. Schlussbetrachtung

Die vorliegende Arbeit beleuchtete auf der Basis dreier Studien die Chancen und Grenzen der vielversprechenden, aber noch wenig erforschten Selbstdarstellungstaktik IM-Modesty in beruflichen Kontexten. Im Fokus der Analysen standen die Effekte einer bescheidenen Selbstdarstellung von Nachwuchskräften im Auswahlinterview sowie im täglichen Berufsleben auf jeweils drei karriererelevante Evaluationen der Nachwuchskräfte durch professionelle Beurteiler: Erstens die für die Nachwuchskraft empfundene Sympathie, zweitens die ihr zugeschriebene Kompetenz, und drittens (im Auswahlinterview) die Wahrscheinlichkeit eines Stellenangebots an die Nachwuchskraft bzw. (im Berufsleben) die Beurteilung ihrer beruflichen Leistung.

Dabei wurden insgesamt vier potenzielle Randbedingungen der effektiven Anwendung von IM-Modesty überprüft. Zum einen berücksichtigte die vorliegende Arbeit mit dem Auswahlinterview und dem täglichen Berufsleben zwei verschiedene Beurteilungskontexte, die unterschiedliche Rahmenbedingungen für eine gelungene Selbstdarstellung involvieren und jeweils spezifische Anforderungen an den Akteur stellen (siehe Abschnitt 2.3.1): Da beide Beurteilungskontexte für die berufliche Entwicklung und den Karriereerfolg von Personen große Bedeutung haben und in der vorliegenden Arbeit eine möglichst umfassende Analyse der Effektivität von IM-Modesty angestrebt wurde, wurden sowohl zwei experimentelle Studien zu den kurzfristigen Effekten einer bescheidenen Selbstdarstellung gegenüber unbekanntem Interviewern als auch eine Feldstudie zu ihren akkumulierten Effekten in längerfristigen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehungen durchgeführt. Innerhalb beider Beurteilungskontexte wurden darüber hinaus situationsspezifische Randbedingungen beachtet: In den Auswahlinterviewstudien wurden das Ausmaß der Accountability des Beurteilers bezüglich seiner Entscheidung über ein Stellenangebot (siehe Abschnitt 2.3.2) sowie das Ausmaß der positiven kompetenzbezogenen Vorinformationen über die zu beurteilenden Interviewkandidaten (siehe Abschnitt 2.3.3) in die Analysen einbezogen. In der Studie zur Wirksamkeit von IM-Modesty im täglichen Berufsleben wurde die moderierende Rolle der individuellen Trait-Modesty des Mitarbeiters (siehe Abschnitt 2.3.4) untersucht.

Die Befunde der vorliegenden Arbeit leisten einen wertvollen Beitrag zur Erforschung der Charakteristika, der karriererelevanten Effekte und der zentralen Erfolgsfaktoren der Taktik IM-Modesty. IM-Modesty wurde als eine klar definierbare und valide zu messende

Selbstdarstellungstaktik herausgearbeitet, die sowohl von anderen IM-Taktiken als auch vom Persönlichkeitsmerkmal Trait-Modesty eindeutig abgegrenzt werden kann. Im Auswahlinterview ebenso wie im täglichen Berufsleben zeigt IM-Modesty bei gelungener Umsetzung positive Effekte auf beide der universalen sozialen Urteilsdimensionen Sympathie und Kompetenz (siehe Abschnitt 2.2), die sich weiter in beruflich relevante Beurteilungen vermitteln und so die individuelle Karriereentwicklung fördern können. Im Gegensatz zu den häufig angewandten Taktiken Ingratiation und Self-Promotion, die jeweils nur auf eine der beiden Urteilsdimensionen fokussieren und dementsprechend in Abhängigkeit von der spezifischen Beurteilungssituation nachteilige Evaluationen nach sich ziehen können, stellt IM-Modesty deshalb in diversen Evaluationskontexten eine effektive und verlässliche Form der positiven Selbstpräsentation dar.

Im Auswahlinterview, das ein relativ kurzzeitiges Impression Management gegenüber meist unbekanntem Beurteilern impliziert (siehe Abschnitt 2.1.4.2), können Bewerber durch ein bescheidenes Auftreten einen sympathischen und zugleich kompetenten Eindruck bei Interviewern erwecken und in der Folge ihre Chance auf ein Stellenangebot erhöhen. IM-Modesty scheint somit als „das Beste beider Welten“ positive Aspekte von Ingratiation und Self-Promotion zu verknüpfen und gleichzeitig die spezifischen Risiken dieser Taktiken zu vermeiden. Während sich IM-Modesty über verschiedene Interviewbedingungen hinweg grundsätzlich als vorteilhaft erweist, wirkt sie sich umso günstiger aus, je weniger Accountability Beurteiler bezüglich eines potenziellen Stellenangebots empfinden und je mehr positive kompetenzbezogene Vorinformationen ihnen über die Bewerber vorliegen.

Im täglichen Berufsleben erfordert ein erfolgreiches Impression Management von Mitarbeitern im Unterschied zum Auswahlinterview eine relativ konsistente Selbstdarstellung über längere Zeiträume und in einer Vielzahl von Situationen, wobei die potenziellen Beurteiler mit den persönlichen und professionellen Stärken und Schwächen des Akteurs bereits vertraut sind. Unter diesen Umständen setzt die wirkungsvolle Anwendung von IM-Modesty eine gleichzeitig vorliegende hohe individuelle Trait-Modesty voraus: Die vorteilhaften Effekte eines bescheidenen Auftretens von Mitarbeitern auf karriererelevante Evaluationen durch ihre Vorgesetzten basieren nicht allein auf IM-Modesty oder Trait-Modesty, sondern werden durch ihre positive Interaktion bedingt. Dies lässt darauf schließen, dass beide Formen von Bescheidenheit in komplementärer Weise zu einem günstigen Eindruck bei Zielpersonen beitragen: Während IM-Modesty in Form spezifischer, beobachtbarer Verhaltensweisen der Darstellung von Bescheidenheit nach außen dient, reflektiert Trait-Modesty im Wesentlichen

internale Gedanken und Einstellungen einer Person, die für Beurteiler nicht direkt zu erkennen sind. Jedoch verleihen diese dem Akteur die erforderliche Authentizität und Glaubwürdigkeit, um das für IM-Modesty charakteristische Verhalten im beruflichen Alltag gekonnt und überzeugend umzusetzen und in der Folge eine positive Außenwirkung zu erzielen.

Schließlich zeichnet sich IM-Modesty nicht nur durch ihr großes Potenzial zur erfolgreichen assertiven Selbstdarstellung aus, sondern auch durch ihre Robustheit gegenüber widrigen Bedingungen: Selbst unter relativ ungünstigen Voraussetzungen, die beispielsweise im Auswahlinterview durch mangelnde kompetenzbezogene Vorinformationen über Bewerber und im täglichen Berufsleben durch geringe Trait-Modesty des Akteurs entstehen können, ergaben sich keine Hinweise auf nennenswerte nachteilige Effekte des taktisch bescheidenen Auftretens auf die Beurteilungen durch Interviewer bzw. Vorgesetzte. Insofern ist IM-Modesty insgesamt als eine sehr erfolgversprechende und gleichzeitig risikoarme Form des assertiven Impression Managements zu betrachten.

Die Befunde der vorliegenden Arbeit verdeutlichen das bedeutsame karrierefördernde Potenzial einer bescheidenen Selbstpräsentation in beruflichen Kontexten, die Akteuren in verschiedenartigen Beurteilungssituationen Türen öffnen und die wohlwollende Unterstützung anderer Organisationsmitglieder begünstigen kann. Insbesondere für Nachwuchskräfte, die aufgrund ihrer Position als Einsteiger noch mehr als andere Berufstätige auf eine gelungene Selbstdarstellung angewiesen sind, sind die Befunde der drei Studien von hoher praktischer Relevanz: Als Bewerber im Auswahlinterview sollten sie sich darüber bewusst sein, dass das gezielte Einschmeicheln beim Interviewer oder das explizite Betonen der eigenen Stärken infolge der eindimensionalen Fokussierung auf Sympathie- bzw. Kompetenzsignale recht riskante Selbstdarstellungstaktiken darstellen, deren Erfolg oder Misserfolg entscheidend von der konkreten Interviewsituation abhängt. Die diesbezüglich relevanten Aspekte der Interviewsituation sind für Bewerber häufig nur schwer einzuschätzen: So spielt nicht nur die Anzahl der gleichzeitig interviewten Bewerber eine Rolle, sondern auch die vom Interviewer empfundene Rechenschaftspflicht sowie das Ausmaß bereits bekannter positiver Vorinformationen über die Kandidaten. Während die Wirksamkeit der bei Bewerbern beliebten Taktiken Ingratiation und Self-Promotion also an verschiedene, kaum zu antizipierende Randbedingungen gebunden ist, bietet die weniger bekannte Taktik IM-Modesty aufgrund der gleichzeitigen Berücksichtigung von Sympathie- und Kompetenzattributionen Bewerbern eine situationsübergreifend effektive und verlässliche Möglichkeit zur positiven Selbstdarstellung.

Gerade bei der parallelen Beurteilung mehrerer Bewerber durch sorgfältig vorbereitete Interviewer, wie sie in der professionellen Personalauswahl üblich ist, verspricht ein bescheidenes Auftreten Bewerbern den größten Erfolg. Doch nicht nur im Auswahlinterview, sondern auch im täglichen Berufsleben können Nachwuchskräfte die Taktik IM-Modesty zu ihren Gunsten einsetzen, sofern sie das taktisch bescheidene Verhalten aufgrund einer hohen Ausprägung von Trait-Modesty oder möglicherweise auch sozialer Kompetenzen authentisch und überzeugend umsetzen können. Durch eine gelungene bescheidene Selbstdarstellung können Nachwuchskräfte einen sympathischeren, kompetenteren und leistungsstärkeren Eindruck bei ihren Vorgesetzten erwecken, was die berufliche Entwicklung der Nachwuchskräfte begünstigen und ihre Karrierechancen steigern sollte. Für Nachwuchskräfte mit geringer Trait-Modesty scheint IM-Modesty zwar keinen Nutzen zu versprechen, sich jedoch auch nicht nachteilig auf Beurteilungen der Vorgesetzten auszuwirken. Ebenso wie im Auswahlinterview scheint die Taktik also offenbar auch im beruflichen Alltag selbst unter ungünstigen Bedingungen kaum mit Risiken behaftet zu sein.

Als Fazit kann auf Basis der Befunde der vorliegenden Arbeit insbesondere Nachwuchskräften die Taktik IM-Modesty sowohl im Auswahlinterview als auch im täglichen Berufsleben als eine erfolgversprechende und risikolose Form der Selbstdarstellung empfohlen werden, die mit positiven Evaluationen hinsichtlich der beiden universalen Urteilsdimensionen Sympathie und Kompetenz sowie hinsichtlich unmittelbar karriererelevanter Kriterien wie der Einstellungswahrscheinlichkeit und Leistungsbeurteilungen verbunden ist.

Das eingangs erwähnte Bonmot scheint wahr zu sein:

*Modesty is the only sure bait when you angle for praise.*

## Literaturverzeichnis

- Abele, A. E. & Wojciszke, B. (2007). Agency and communion from the perspective of self versus others. *Journal of Personality and Social Psychology*, *93*, 751–763.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, *30*, 309–327.
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality, and behavior* (2. Aufl.). Milton-Keynes, England: Open University Press / McGraw-Hill.
- Arkin, R. M. (1981). Self-presentation styles. In J. T. Tedeschi (Hrsg.), *Impression management theory and social psychological research* (S. 311–333). New York: Academic Press.
- Ashton, M. C. & Lee, K. (2005). Honesty-Humility, the Big Five, and the Five-Factor Model. *Journal of Personality*, *73*, 1321–1354.
- Ashton, M. C. & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, *11*, 150–166.
- Ashton, M. C., Lee, K. & de Vries, R. E. (2014). The HEXACO Honesty-Humility, Agreeableness, and Emotionality factors: A review of research and theory. *Personality and Social Psychology Review*, *18*, 139–152.
- Ashton, M. C., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., de Vries, R. E., Di Blas, L. et al. (2004). A six-factor structure of personality-descriptive adjectives: Solutions from psycholexical studies in seven languages. *Journal of Personality and Social Psychology*, *86*, 356–366.
- Barrick, M. R., Shaffer, J. A. & DeGrassi, S. W. (2009). What you see may not be what you get: Relationships among self-presentation tactics and ratings of interview and job performance. *Journal of Applied Psychology*, *94*, 1394–1411.
- Baumeister, R. F. (1982). A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*, *91*, 3–26.
- Blickle, G. (2000). Mentor-Protégé-Beziehungen in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, *44*, 168–178.
- Blickle, G. (2003). Einflusstaktiken von Mitarbeitern und Vorgesetztenbeurteilung: Eine prädiktive Feldstudie. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, *2*, 4–12.



- Blickle, G. (2004). Einflusskompetenz in Organisationen. *Psychologische Rundschau*, *55*, 82–93.
- Blickle, G. (2011). Anforderungsanalyse. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl., S. 195–208). Berlin: Springer-Verlag.
- Blickle, G., Diekmann, C., Schneider, P. B., Kalthöfer, Y. & Summers, J. K. (2012). When modesty wins: Impression management through modesty, political skill, and career success—a two-study investigation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *21*, 899–922.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J. et al. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, *72*, 377–387.
- Blickle, G., Schneider, P. B., Perrewé, P. L., Blass, F. R. & Ferris, G. R. (2008). The roles of self-disclosure, modesty, and self-monitoring in the mentoring relationship: A longitudinal multi-source investigation. *Career Development International*, *13*, 224–240.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H. & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, *34*, 1080–1109.
- Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, *2*, 187–206.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Hrsg.), *Personnel selection in organizations* (S. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bozeman, D. P. & Kacmar, K. M. (1997). A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *69*, 9–30.
- Burnett, J. R., Fan, C., Motowidlo, S. J. & Degroot, T. (1998). Interview notes and validity. *Personnel Psychology*, *51*, 375–396.
- Byrne, D. (1961). Interpersonal attraction and attitude similarity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *62*, 713–715.

- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546–561.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Bd. 1, 2. Aufl., S. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Carlson, R. E. (1967). Selection interview decisions: The effect of interviewer experience, relative quota situation, and applicant sample on interviewer decisions. *Personnel Psychology*, 20, 259–280.
- Casciaro, T. & Lobo, M. S. (2008). When competence is irrelevant: The role of interpersonal affect in task-related ties. *Administrative Science Quarterly*, 53, 655–684.
- Champoux, J. E. & Peters, W. S. (1987). Form, effect size, and power in moderated regression analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 243–255.
- Chaplin, W. F. (1991). The next generation of moderator research in personality psychology. *Journal of Personality*, 59, 143–178.
- Chen, S. X., Bond, M. H., Chan, B., Tang, D. & Buchtel, E. E. (2009). Behavioral manifestations of modesty. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40, 603–626.
- Cialdini, R. B. & De Nicholas, M. E. (1989). Self-presentation by association. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 626–631.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. & Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Collani, G. von & Herzberg, P. Y. (2003). Eine revidierte Fassung der deutschsprachigen Skala zum Selbstwertgefühl von Rosenberg. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 24, 3–7.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Cuddy, A. J., Glick, P. & Beninger, A. (2011). The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 73–98.
- De Langhe, B., van Osselaer, S. & Wierenga, B. (2011). The effects of process and outcome accountability on judgment process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 238–252.

- DIN (2002). *DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen*. Berlin: Beuth.
- Dipboye, R. L., Fontenelle, G. A. & Garner, K. (1984). Effects of previewing the application on interview process and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69, 118–128.
- Dipboye, R. L., Stramler, C. S. & Fontenelle, G. A. (1984). The effects of the application on recall of information from the interview. *The Academy of Management Journal*, 27, 561–575.
- 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.
- Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 66, 127–148.
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M. & Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 101–135.
- Ferris, G. R., Munyon, T. P., Basik, K. & Buckley, M. R. (2008). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 18, 146–163.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. et al. (2005). Development and validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31, 126–152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33, 290–320.
- Ferris, G. R., Witt, L. A. & Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1075–1082.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11, 77–83.
- 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.
- Gangestad, S. W. & Snyder, M. (2000). Self-monitoring: Appraisal and reappraisal. *Psychological Bulletin*, 126, 530–555.

- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY: Doubleday Anchor.
- Goldberg, C. B. (2005). Relational demography and similarity-attraction in interview assessments and subsequent offer decisions: Are we missing something? *Group & Organization Management*, 30, 597–624.
- Görlich, Y. & Schuler, H. (2014). Personalentscheidungen, Nutzen und Fairness. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 1137–1199). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Gregg, A. P., Hart, C. M., Sedikides, C. & Kumashiro, M. (2008). Everyday conceptions of modesty: A prototype analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 978–992.
- Hall, A. T., Royle, M. T., Brymer, R. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R. & Hochwarter, W. A. (2006). Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions: The neutralizing role of autonomy across two studies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 87–99.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92, 278–285.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V. & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57, 639–683.
- Hayes, A. F. (2013a). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2013b). *Model templates for PROCESS for SPSS and SAS [Elektronische Ressource]*. Zugriff am 30.10.14. Verfügbar unter <http://www.afhayes.com/public/templates.pdf>
- Higgins, C. A. & Judge, T. A. (2004). The effect of applicant influence 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.

- Hilbig, B. E., Zettler, I., Leist, F. & Heydasch, T. (2013). It takes two: Honesty–Humility and Agreeableness differentially predict active versus reactive cooperation. *Personality and Individual Differences, 54*, 598–603.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3. Aufl.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Holoien, D. S. & Fiske, S. T. (2013). Downplaying positive impressions: Compensation between warmth and competence in impression management. *Journal of Experimental Social Psychology, 49*, 33–41.
- 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.
- Huffcutt, A. I. (2011). An empirical review of the employment interview construct literature. *International Journal of Selection and Assessment, 19*, 62–81.
- Huffcutt, A. I. & Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology, 79*, 184–190.
- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L. & Stone, N. J. (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology, 86*, 897–913.
- Huffcutt, A. I., van Iddekinge, C. H. & Roth, P. L. (2011). Understanding applicant behavior in employment interviews: A theoretical model of interviewee performance. *Human Resource Management Review, 21*, 353–367.
- Jones, E. E. & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Hrsg.), *Psychological perspectives on the self* (S. 231–262). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Judd, C. M., James-Hawkins, L., Yzerbyt, V. & Kashima, Y. (2005). Fundamental dimensions of social judgment: Understanding the relations between judgments of competence and warmth. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*, 899–913.
- 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.

- Kacmar, K. M., Harris, K. J. & Nagy, B. G. (2007). Further validation of the Bolino and Turnley impression management scale. *Journal of Behavioral and Applied Management, 9*, 16–32.
- Kanning, U. P., Pöttker, J. & Gelléri, P. (2007). Assessment Center-Praxis in deutschen Großunternehmen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 51*, 155–167.
- Kelley, H. H. (1971). *Attribution in social interaction*. New York: General Learning Press.
- Kerekes, J. (2007). The co-construction of a gatekeeping encounter: An inventory of verbal actions. *Journal of Pragmatics, 39*, 1942–1973.
- Kervyn, N., Yzerbyt, V. Y., Judd, C. M. & Nunes, A. (2009). A question of compensation: The social life of the fundamental dimensions of social perception. *Journal of Personality and Social Psychology, 96*, 828–842.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology, 65*, 440–452.
- Kolodinsky, R. W., Treadway, D. C. & Ferris, G. R. (2007). Political skill and influence effectiveness: Testing portions of an expanded Ferris and Judge (1991) model. *Human Relations, 60*, 1747–1777.
- 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.
- Landy, F. J. & Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin, 87*, 72–107.
- Leary, M. R. & Allen, A. B. (2011). Personality and persona: Personality processes in self-presentation. *Journal of Personality, 79*, 1191–1218.
- Leary, M. R. & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin, 107*, 34–47.
- Lee, K. & Ashton, M. C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate Behavioral Research, 39*, 329–358.
- Lee, K. & Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and Narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences, 38*, 1571–1582.
- Lee, K. & Ashton, M. C. (2014). The Dark Triad, the Big Five, and the HEXACO model. *Personality and Individual Differences, 67*, 2–5.

- Lee, K., Ashton, M. C., Morrison, D. L., Cordery, J. & Dunlop, P. D. (2008). Predicting integrity with the HEXACO personality model: Use of self- and observer reports. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *81*, 147–167.
- Lee, S.-J., Quigley, B. M., Nesler, M. S., Corbett, A. B. & Tedeschi, J. T. (1999). Development of a self-presentation tactics scale. *Personality and Individual Differences*, *26*, 701–722.
- Lefkowitz, J. (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*, 67–85.
- Lerner, J. S. & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, *125*, 255–275.
- Levy, P. E. & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, *30*, 881–905.
- Lohaus, D. & Schuler, H. (2014). Leistungsbeurteilung. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 357–411). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, *19*, 203–218.
- Macan, T. H. & Dipboye, R. L. (1994). The effects of the application on processing of information from the employment interview. *Journal of Applied Social Psychology*, *24*, 1291–1314.
- Marcus, B., Lee, K. & Ashton, M. C. (2007). Personality dimensions explaining relationships between integrity tests and counterproductive behavior: Big Five, or one in addition? *Personnel Psychology*, *60*, 1–34.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L. & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *79*, 599–616.
- Mero, N. P., Guidice, R. M. & Brownlee, A. L. (2007). Accountability in a performance appraisal context: The effect of audience and form of accounting on rater response and behavior. *Journal of Management*, *33*, 223–252.
- Mero, N. P., Motowidlo, S. J. & Anna, A. L. (2003). Effects of accountability on rating behavior and rater accuracy. *Journal of Applied Social Psychology*, *33*, 2493–2514.

- Moshagen, M. (2012). The model size effect in SEM: Inflated goodness-of-fit statistics are due to the size of the covariance matrix. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 19, 86–98.
- Moshagen, M., Hilbig, B. E. & Zettler, I. (2014). Faktorenstruktur, psychometrische Eigenschaften und Messinvarianz der deutschsprachigen Version des 60-Item HEXACO Persönlichkeitsinventars. *Diagnostica*, 60, 86–97.
- Murphy, K. R. (2008). Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 148–160.
- Muthén, L. K. & Muthén, B. O. (1998-2012). *Mplus user's guide* (7. Aufl.). Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Neubauer, W. (2003). *Organisationskultur* (Organisation und Führung). Stuttgart: Kohlhammer.
- Neubauer, W. & Rosemann, B. (2006). *Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen* (Organisation und Führung). Stuttgart: Kohlhammer.
- O'Neill, T. A., Lewis, R. J. & Carswell, J. J. (2011). Employee personality, justice perceptions, and the prediction of workplace deviance. *Personality and Individual Differences*, 51, 595–600.
- Ostendorf, F. & Angleitner, A. (2004). *NEO-PI-R. NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae. Revidierte Fassung*. Göttingen: Hogrefe.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849–874.
- Paulhus, D. L. & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556–563.
- 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.
- Proost, K., Schreurs, B., Witte, K. de & Derous, E. (2010). Ingratiation and self-promotion in the selection interview: The effects of using single tactics or a combination of tactics on interviewer judgments. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 2155–2169.
- Raven, B. H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8, 1–22.
- Raza, S. M. & Carpenter, B. N. (1987). A model of hiring decisions in real employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 72, 596–603.



- Robbins, T. L. & Denisi, A. S. (1994). A closer look at interpersonal affect as a distinct influence on cognitive processing in performance evaluations. *Journal of Applied Psychology, 79*, 341–353.
- Rosenberg, S., Nelson, C. & Vivekananthan, P. S. (1968). A multidimensional approach to the structure of personality impressions. *Journal of Personality and Social Psychology, 9*, 283–294.
- Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H. & Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology, 52*, 359–391.
- Sadler, M. E., Hunger, J. M. & Miller, C. J. (2010). Personality and impression management: Mapping the Multidimensional Personality Questionnaire onto 12 self-presentation tactics. *Personality and Individual Differences, 48*, 623–628.
- Scandura, T. A. & Williams, E. A. (2000). Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research. *Academy of Management Journal, 43*, 1248–1264.
- 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. & Leary, M. R. (1982). Audiences' reactions to self-enhancing, self-denigrating, and accurate self-presentations. *Journal of Experimental Social Psychology, 18*, 89–104.
- Schmid Mast, M., Frauendorfer, D. & Popovic, L. (2011). Self-promoting and modest job applicants in different cultures. *Journal of Personnel Psychology, 10*, 70–77.
- Schmitt, N., Cortina, J. M., Ingerick, M. J. & Wiechmann, D. (2003). Personnel selection and employee performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Handbook of psychology. Industrial and organizational psychology* (Bd. 12, S. 77–105). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schneider, P. B. (2009). *Deutsche Adaptation und Validierung des Mentor Role Instruments (MRI) von Ragins & McFarlin mit multiplen Datenquellen. Längsschnittstudie zur Diagnostik von Mentoring - Unterstützung bei Führungsnachwuchskräften.* Elektronisch veröffentlichte Dissertation, Universität Bonn. Verfügbar unter <http://hss.ulb.uni-bonn.de/2009/1955/1955.htm>.

- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Ein Vergleich über 20 Jahre. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 60–70.
- Schütz, A. (1998). Assertive, offensive, protective, and defensive styles of self-presentation: A taxonomy. *The Journal of psychology*, 132, 611–628.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526–537.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240–261.
- 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.
- Sutton, A. W., Baldwin, S. P., Wood, L. & Hoffman, B. J. (2013). A meta-analysis of the relationship between rater liking and performance ratings. *Human Performance*, 26, 409–429.
- Tedeschi, J. & Melburg, V. (1984). Impression management and influence in the organization. In S. B. Bacharach & E. J. Lawler (Hrsg.), *Research in the sociology of organizations* (Bd. 3, S. 31–58). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tedeschi, J. T. & Riess, M. (1981). Identities, the phenomenal self, and laboratory research. In J. T. Tedeschi (Hrsg.), *Impression management theory and social psychological research* (S. 3–22). New York: Academic Press.
- Tetlock, P. E. (1980). Explaining teacher explanations of pupil performance: A self-presentation interpretation. *Social Psychology Quarterly*, 43, 283–290.
- Tetlock, P. E. (1985). Accountability: The neglected social context of judgment and choice. *Research in Organizational Behavior*, 7, 297–332.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4, 25–29.
- Topor, D. J., Colarelli, S. M. & Han, K. (2007). Influences of traits and assessment methods on human resource practitioners' evaluations of job applicants. *Journal of Business and Psychology*, 21, 361–376.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L. & Thatcher, J. B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of

- subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 848–855.
- Turnley, W. H. & Bolino, M. C. (2001). Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring the role of self-monitoring in impression management. *Journal of Applied Psychology*, 86, 351–360.
- Wayne, S. J. & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487–499.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K. & Ferris, G. R. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology*, 50, 979–1006.
- Weuster, A. (2008). *Personalauswahl. Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- 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.
- Wojciszke, B. (2005). Affective concomitants of information on morality and competence. *European Psychologist*, 10, 60–70.
- Wojciszke, B. & Abele, A. E. (2008). The primacy of communion over agency and its reversals in evaluations. *European Journal of Social Psychology*, 38, 1139–1147.
- Wojciszke, B., Bazinska, R. & Jaworski, M. (1998). On the dominance of moral categories in impression formation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 1251–1263.
- Wosinska, W., Dabul, A. J., Whetstone-Dion, R. & Cialdini, R. B. (1996). Self-presentational responses to success in the organization: The costs and benefits of modesty. *Basic and Applied Social Psychology*, 18, 229–242.
- Yukl, G. & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132–140.

## Anhang A: Skala IMM-4

Tabelle A1.

*Items der Skala IMM-4 adaptiert nach Blickle und Schneider et al. (2008)*

---

1	Ich trete sehr bescheiden auf.
2	Ich mache nicht viel Wind um mich.
3	Ich mache um meine Leistungen nicht viel Aufhebens.
4	Ich halte mich mit Eigenlob zurück.

---

*Anmerkungen.* 9-stufige Likert-Skala mit den Antwortoptionen 1 = *nie*, 2 = *sehr selten*, 3 = *selten*, 4 = *manchmal*, 5 = *öfters*, 6 = *oft*, 7 = *sehr oft*, 8 = *fast immer*, 9 = *immer*.

## Anhang B: Skala IMM-19

Tabelle B1.

*Items der Skala IMM-19 nach Blickle et al. (2012) und mittlere Experteneinschätzungen der Items*

	<i>Items</i>	POE	MAS
1	In bestimmten Situationen spiele ich meine Stärken absichtlich herunter, um einen positiven Eindruck zu machen.	100%	3,88
2	Mein Motto lautet: Tue Gutes und rede darüber! Denn sonst bekommen andere nicht mit, wie gut das ist, was ich leiste. (R)	62,5%	3,00
3	Wenn andere mich loben, achte ich darauf, nicht selbstgefällig zu reagieren.	75%	3,50
4	Ich halte mit meinen Fähigkeiten nicht hinter dem Berg, auch wenn ich in einer bestimmten Situation denke, dass das vielleicht besser ankäme. (R)	75%	3,50
5	Um einen sympathischen Eindruck zu machen, trete ich gelegentlich bescheidener auf, als ich eigentlich bin.	100%	3,75
6	Wenn ich etwas gut gemacht habe, ist es mir wichtig, dass andere davon auf jeden Fall durch mich erfahren. (R)	62,5%	3,00
7	Gute Eigenschaften oder Erfolge von mir spiele ich manchmal vor anderen etwas herunter, aber auch nicht zu sehr.	100%	3,50
8	Um nicht den Neid anderer zu provozieren, spiele ich manchmal gute Leistungen von mir vor ihnen etwas herunter.	100%	3,13
9	Auch wenn ich etwas sehr gut gemacht habe, gebe ich damit nicht an, um nicht unsympathisch zu wirken.	87,5%	3,86
10	Ich verhalte mich bescheiden, wenn meine Stärken von anderen anerkannt werden, um nicht eingebildet zu wirken.	100%	3,75
11	Wenn ich mich über einen Erfolg freue, achte ich nicht darauf, ob andere mich für eingebildet halten könnten. (R)	62,5%	3,00
12	Auch wenn ich selbst an der Reihe wäre, überlasse ich manchmal anderen den Vortritt, um sympathisch zu wirken.	87,5%	3,00
13	Ich verhalte mich bescheiden, wenn es für andere offensichtlich ist, dass ich etwas gut gemacht habe, um sympathisch zu wirken.	100%	3,88
14	Manchmal gebe ich mich bewusst bescheiden, um sympathisch zu wirken.	100%	3,88
15	Ich denke: Wenn eine Person etwas sehr gut macht und sich trotzdem völlig bescheiden verhält, glauben andere wahrscheinlich, dass es gar nichts Besonderes war. (R)	75%	2,67
16	Wenn ich mich anderen Menschen überlegen fühle, lasse ich mir das nicht anmerken, um nicht für arrogant gehalten zu werden.	100%	3,50
17	Um andere neidisch zu machen, streiche ich gelegentlich meine Erfolge und Stärken extra heraus. (R)	62,5%	2,80
18	Ich rede über meine Stärken und positiven Leistungen, selbst wenn ich mich dadurch gelegentlich ein wenig unbeliebt mache. (R)	75%	3,00
19	Auch wenn ich auf eine Leistung sehr stolz bin, verhalte ich mich bescheiden, um nicht überheblich zu wirken.	100%	3,63

*Anmerkungen.* (R) kennzeichnet umgekehrte Kodierung; POE = Anteil der Experten, die das Item kategorisieren wie beabsichtigt; MAS = mittlerer Angemessenheitswert (1 = *gehört am ehesten in diese Kategorie* bis 4 = *trifft die Kategorie voll und ganz*).

## Anhang C: Kategorienbeschreibungen Expertenstudie 1

### *Trait-Modesty*

Bescheidenheit wird im Rahmen des 5-Faktoren-Modells der Persönlichkeit sowie im HEXACO-Modell als ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal betrachtet. Trait-Modesty umfasst zeitlich stabile und situationsübergreifende Gefühle und Gedanken, die sich auf die Bewertung der eigenen Person im Vergleich zu anderen Personen beziehen. Personen mit hoher Ausprägung von Trait-Modesty sind hinsichtlich ihrer eigenen Stärken bescheiden und zurückhaltend; sie sehen sich als „ganz normale“ Leute ohne einen Anspruch auf Sonderrechte. Personen mit niedriger Ausprägung von Trait-Modesty glauben, dass sie anderen Menschen überlegen seien und es verdienen, bevorzugt behandelt zu werden.

### *Impression Management-Modesty*

Impression Management ist der Versuch, in sozialen Interaktionen bei anderen Personen gezielt ein bestimmtes Bild von sich selbst hervorzurufen, z. B. das, eine bescheidene Person zu sein. Bescheiden zu sein (im Sinne von Trait-Modesty) und bescheiden zu erscheinen (im Sinne von Impression Management) sind also zwei unterschiedliche Dinge. Impression Management-Modesty bezeichnet eine Taktik der Selbstdarstellung, die den Akteur angenehm und sympathisch erscheinen lassen soll, ohne sich negativ auf dessen von anderen wahrgenommene Kompetenz und Ehrlichkeit auszuwirken. IM-Modesty zeigt sich im absichtlichen Herunterspielen eigener Stärken, Leistungen und Erfolge gegenüber anderen Personen, denen aber die *tatsächliche* Stärke des Akteurs durchaus bewusst sein kann. Wichtig ist dabei jedoch, dass die Leistung und Stärke nicht zu sehr heruntergespielt wird, denn sonst könnte das Gegenüber ja zur Überzeugung kommen, der Akteur sei entweder ein Heuchler, oder aber, die Leistung oder Stärke sei wirklich nichts Besonderes.

### Kategorien im Ratingbogen

IMM+	Impression Management-Modesty, positive Ausprägung
IMM-	Impression Management-Modesty, negative Ausprägung
TM+	Trait-Modesty, positive Ausprägung
TM-	Trait-Modesty, negative Ausprägung
Other	Sonstige Items

### Instruktion

Bitte ordnen Sie jedes Item einer der 5 Kategorien zu und schätzen Sie ein, wie gut das Item die Kategorie trifft. Wenn Sie fertig sind, überprüfen Sie bitte noch einmal abschließend Ihre Kategorisierung.

- 4 = trifft die Kategorie voll und ganz
- 3 = trifft die Kategorie gut
- 2 = trifft Aspekte der Kategorie
- 1 = gehört am ehesten in diese Kategorie

Vielen Dank!

## Anhang D: Antwortsets IM-Modesty, Ingratiation, Self-Promotion

Tabelle D1.

### Antwortset der Taktik IM-Modesty

Interviewfragen	Antworten des Bewerbers
1) Warum haben Sie sich bei uns beworben?	Ich stehe erst am Anfang meiner Laufbahn und denke, dass ich noch sehr viel lernen kann. In Japan habe ich vor Ort gesehen, wie viel Wert man darauf legt. Gerade für eine Nachwuchskraft ist das praktische Lernen in den ersten Berufsjahren sehr wichtig. Auch mein Chef in den USA sagte immer: „Sieh zu, dass Du so viel wie möglich lernen kannst!“
2) Warum glauben Sie, dass Sie für die Stelle geeignet sind?	Nach dem Abi habe ich eine Bankausbildung gemacht. Die Stelle in Ihrem Haus würde mir weitere Gelegenheit geben zu lernen, wie man schwierige Probleme in der Praxis erfolgreich angeht. Denn die Tätigkeit eines Assistenten, der auch die scheinbar kleinen Dinge sehr gut erledigen muss, bietet besondere Entwicklungschancen. Auch das habe ich in Japan gelernt.
3) Wo wollen Sie in 10 Jahren stehen?	Ich möchte gute Arbeit leisten. Dann wird man mir sicher passende Angebote machen. Aber ich möchte erst durch meine Leistungen beweisen, dass ich dafür in Frage komme.

## Tabelle D2.

*Antwortset der Taktik Ingratiation*

Interviewfragen	Antworten des Bewerbers
1) Warum haben Sie sich bei uns beworben?	Ich stehe erst am Anfang meiner Laufbahn und denke, dass ich gerade in Ihrem Hause noch sehr viel lernen kann. Selbst in Japan bin ich auf Ihr Unternehmen angesprochen worden. Gerade für eine Nachwuchskraft ist es toll, wenn man in einer Firma mit einem solchen Ruf in seinen ersten Berufsjahren arbeiten darf. Auch mein Chef in den USA sagte immer: „Geh in diese Firma; die wissen, wie man es macht!“
2) Warum glauben Sie, dass Sie für die Stelle geeignet sind?	Nach dem Abi habe ich eine Bankausbildung gemacht. Da habe ich aber festgestellt, dass ich in ein solches Unternehmen nicht richtig passe. Ich bin eher der Typ für Ihre Firma. Die Einstellung der Leute, die hier arbeiten, finde ich toll, die Produkte sind spitze und wie das Unternehmen sich in der Öffentlichkeit präsentiert, imponiert mir. Man soll sich eine Firma suchen, mit der man sich identifizieren kann. Auch das habe ich in Japan gelernt.
3) Wo wollen Sie in 10 Jahren stehen?	Ich möchte mich mit dieser Firma mitentwickeln. Ich denke, es gibt hier so viele spannende Herausforderungen, dass ich gar nicht sagen kann, was ich am interessantesten finde. Das Wichtigste für mich ist, zu diesem starken Unternehmen dazuzugehören, denn das gibt mir die besten Chancen für meine berufliche Entwicklung.



## Tabelle D3.

*Antwortset der Taktik Self-Promotion*

---

Interviewfragen	Antworten des Bewerbers
1) Warum haben Sie sich bei uns beworben?	Ich habe konsequent darauf hingearbeitet, in einem Top-Unternehmen meinen Berufseinstieg zu machen. Ich bringe praktische Erfahrungen aus dem Bankgeschäft mit; ich habe mein Studium mit einem Prädikatsexamen absolviert, und ich spreche nicht nur Englisch, sondern auch Japanisch fließend.
2) Warum glauben Sie, dass Sie für die Stelle geeignet sind?	Ich habe alle bisherigen Anforderungen, die an mich gestellt wurden, sehr gut bewältigt. Deshalb glaube ich auch, dass ich mit dem, was hier auf mich zukommt, nicht nur sehr gut zu Recht kommen werde, sondern hoffe auch, Ihre Erwartungen an mich zu übertreffen.
3) Wo wollen Sie in 10 Jahren stehen?	Ich wäre gerne Vorstandsmitglied in einem Dax-Unternehmen.

---

## Anhang E: Kategorienbeschreibungen Expertenstudie 2

### I. Instruktion

Bitte lesen Sie zunächst die Definitionen der 4 Kategorien Ingratiation, Self-Promotion, IM-Modesty und Totale Bescheidenheit auf dieser Seite. Im Anschluss wird eine Vignette präsentiert. Bitte schätzen Sie ein, ob und inwieweit sie die einzelnen Kategorien repräsentiert.

Vielen Dank!

### II. Definitionen: Impression Management-Taktiken und Totale Bescheidenheit

Impression Management ist der Versuch, in sozialen Interaktionen bei anderen Personen gezielt ein bestimmtes Bild von sich selbst hervorzurufen, z. B. das, eine besonders kompetente oder sympathische Person zu sein.

#### Ingratiation:

Ingratiation (Einschmeicheln) bezeichnet eine Taktik der Selbstdarstellung, die den Akteur *liebenswert* erscheinen lassen soll. Ingratiation zeigt sich in Komplimenten an die Zielperson oder für Sachverhalte, die mit der Zielperson assoziiert sind (z. B. der Arbeitgeber der Zielperson), Zustimmung zu Meinungen, die die Zielperson äußert, Ausdruck von Interesse an der Zielperson, Schmeicheleien und kleinen Gefälligkeiten.

#### Self-Promotion:

Self-Promotion (Eigenwerbung) bezeichnet eine Taktik der Selbstdarstellung, die den Akteur *kompetent* erscheinen lassen soll. Self-Promotion zeigt sich im deutlichen *Herausstellen* eigener Stärken, eigener Leistungen und Erfolge gegenüber anderen Personen.

#### Impression Management-Modesty:

IM-Modesty (IM-Bescheidenheit) bezeichnet eine Taktik der Selbstdarstellung, die den Akteur *angenehm* und *sympathisch* erscheinen lassen soll, ohne sich negativ auf dessen von anderen wahrgenommene Kompetenz und Ehrlichkeit auszuwirken. IM-Modesty zeigt sich im absichtlichen *Herunterspielen* eigener Stärken, Leistungen und Erfolge gegenüber anderen Personen, denen aber die tatsächliche Stärke des Akteurs durchaus bewusst sein kann. Wichtig ist dabei jedoch, dass die Leistung und Stärke nicht zu sehr heruntergespielt wird, denn sonst könnte das Gegenüber ja zur Überzeugung kommen, der Akteur sei entweder ein Heuchler, oder aber, die Leistung oder Stärke sei wirklich nichts Besonderes.

#### Totale Bescheidenheit:

Dieser Verhaltensstil wird in kollektivistischen Kulturen gepflegt. Totale Bescheidenheit ist ein Verhaltensstil, bei der sich eine Person von sich aus ganz im Hintergrund hält. Sie verhält sich reaktiv und erzeugt nicht aktiv Aufmerksamkeit für ihre Person. In den Interaktionen mit anderen wertet sie andere auf und sich selbst ab.

## Anhang F: Skala Trait-Modesty

Tabelle F1.

*Skala Trait-Modesty des HEXACO-PI-R nach Marcus et al. (2007)*

---

1 (r)	Ich verdiene mehr Einfluss und Macht als die meisten anderen Leute.
2	Ich bin eine ganz normale Person, die nicht besser ist als andere.
3	Ich will nicht, dass andere Leute mich behandeln, als ob ich ihnen überlegen sei.
4 (r)	Ich bin auf vielfältige Art außergewöhnlich und überlegen.
5 (r)	Manchmal habe ich das Gefühl, dass Gesetze für jemanden wie mich nicht gelten sollten.
6 (r)	Ich denke, dass ich mehr Respekt verdiene als ein durchschnittlicher Mensch.
7 (r)	Einige Leute würden sagen, dass ich ein überhöhtes Ego habe.
8 (r)	Ich will, dass alle wissen, dass ich eine wichtige angesehene Person bin.

---

*Anmerkungen.* 5-stufige Likert-Skala mit den Antwortoptionen 1 = *starke Ablehnung*, 2 = *Ablehnung*, 3 = *neutral*, 4 = *Zustimmung*, 5 = *starke Zustimmung*.

## Anhang G: Skala Leistung

Tabelle G1.

*Skala Leistung nach Blickle und Meurs et al. (2008)*

---

1	Wie schnell erledigt diese Person gewöhnlich ihre Aufgaben?
2	Wie ist die Qualität der Arbeit dieser Person insgesamt?
3	Wie gut gelingt es dieser Person, mit unerwarteten bzw. unvorhergesehenen Ereignissen (Störungen, Unterbrechungen, Ausfällen, Krisen, Stockungen) in ihrer beruflichen Tätigkeit im Allgemeinen umzugehen?
4	Wie gut stellt sich diese Person in ihrer Arbeit auf Veränderungen und Neuerungen ein?
5	Wie umgänglich tritt diese Person in der Zusammenarbeit mit anderen Personen auf?
6	Wie verlässlich hält diese Person in der Arbeit Zusagen und Abmachungen ein?

---

*Anmerkungen.* 5-stufige Likert-Skala mit den itemspezifisch formulierten Antwortoptionen 1 = *sehr viel [langsamer/...] als andere Personen in vergleichbaren Positionen*, 2 = *[langsamer/...] als andere Personen in vergleichbaren Positionen*, 3 = *so [schnell/...] wie andere Personen in vergleichbaren Positionen*, 4 = *[schneller/...] als andere Personen in vergleichbaren Positionen*, 5 = *sehr viel [schneller/...] als andere Personen in vergleichbaren Positionen*.