



Bild: zvg

Swiss Assessment

# Täuschung im Selektionsverfahren

Es sind die selten auftretenden Extrembeispiele von im Bewerbungsverfahren nicht aufgedeckten Täuschungen, welche es bis in die Medien schaffen: Der viele Jahre bei einer Fluggesellschaft arbeitende Pilot, der keine Pilotenausbildung hat, oder der erfolgreiche Chirurg, der nie Medizin studiert hat. Den Personalfachpersonen ist bewusst, dass einzelne Bewerber hochstapeln oder Brüche in ihrem Lebenslauf mehr oder weniger geschickt zu vertuschen versuchen. Wie lässt sich das Risiko, getäuscht zu werden, begrenzen?

Um Hochstaplern auf die Schliche zu kommen, wird auf einen lückenlosen Lebenslauf geachtet und die darin enthaltenen Angaben mit denjenigen aus den Zeugnissen verglichen. Die sicherste Methode zur Aufdeckung möglicher Täuschungen im Lebenslauf oder bei Zeugnissen ist jedoch das Einholen von Referenzen bei früheren Arbeitgebern. Dabei sollte man sich unbedingt auch objektiv überprüfbare Angaben – wie Anstellungsdauer, Beschäftigungsgrad und Aufgabenumfang – bestätigen lassen. Weiter ist darauf zu achten, dass die für

## Täuschungen im Selektionsverfahren begegnen:

- Angaben im Lebenslauf sind mittels Referenzauskünften zu überprüfen.
- Von Verhörexperten verfasste Ratgeberliteratur ist zwar unterhaltsam, für die Praxis jedoch wenig nützlich.
- Im Interview Lügen zu erkennen, ist sehr anspruchsvoll. Aus diesem Grund soll ein Setting geschaffen werden, welches das Berichten der Wahrheit fördert.
- Durch den Austausch über Gemeinsamkeiten lässt sich eine Vertrauensbasis zum Kandidaten aufbauen.
- Eine konsequent skeptische Haltung «jeder versucht zu täuschen – ich muss diese überführen» führt zu einer angespannten Gesprächsatmosphäre. Besser ist eine positive Einstellung dem Kandidaten gegenüber.
- Spürt der Kandidat ein echtes Interesse an seinen Äusserungen, fühlt er sich wertgeschätzt und ist bereit, sich mehr zu öffnen.
- Angaben aus Persönlichkeitstest sind das Ergebnis einer subjektiven Selbstbeschreibung und müssen dementsprechend zurückhaltend interpretiert werden.
- Durch die Wahl eines Assessment Centers, welches die jobrelevanten Eigenschaften mittels verschiedener Verfahren erhebt, lassen sich einzelne Angaben miteinander vergleichen. Die führt zu einem genaueren Bild des Kandidaten.

eine kompetente Arbeitsausführung notwendigen Aus- und Weiterbildungen mit einem Attest belegt sind. Auch hier bietet sich die Möglichkeit an, diese bei der entsprechenden Ausbildungsorganisation glaubigen zu lassen. Die Fachkompetenz lässt sich auch im Interview mit anspruchsvollen Fachfragen oder in einem Assessment Center mit einer Kurzpräsentation überprüfen.

## Täuschungen im Interview

Täuschungen treten nicht nur im Lebenslauf auf, sondern auch im Bewerberinterview. Dabei tischen Kandidaten in den seltensten Fällen faustdicke Lügen auf, stellen wohl aber die Wahrheit etwas beschönigt dar oder lassen Unangenehmes weg. Personalfachleute sehen sich dabei mit der Her-

ausforderung konfrontiert, diesen Übertreibungen auf die Schliche zu kommen. Routine und Erfahrung helfen, doch zeigen Untersuchungen, dass die oft gelobte Menschenkenntnis oder das Bauchgefühl bei geübten Hochstaplern keine zuverlässigen Hinweise liefern.

Grosser Beliebtheit erfreuen sich Bücher von ehemaligen FBI-Agenten oder Kriminalpolizisten mit Rezepten aus der Verhörtechnik, wie zum Beispiel «Der kleine Lügendetektor», «Durchschaut» oder «Kriminalistische Befragungstechnik für die Wirtschaft» mit Listen mit verbalen und nonverbalen Lügenmerkmalen. Ganz abgesehen davon, wie zuverlässig diese Merkmale tatsächlich im Zusammenhang mit Lügen auftreten, stellt sich hier die Frage, inwieweit Vorgehensweisen von polizei-





Bild: zvg

lichen Ermittlern, welche ihre Auskunfts-  
personen stundenlang und an mehreren Tagen  
«durchlöchern», in die Personalpraxis  
transferiert werden können.

#### Statt verhören, Vertrauen für Wahrheit schaffen

Einfacher und wirkungsvoller als Lügen  
aufdecken zu wollen, ist deshalb, den Be-

werber zu motivieren, die Wahrheit zu sa-  
gen. Serge Frech, erfahrener Spezialist und  
Ausbilder für Erkenntnisgewinnung aus  
menschlichen Quellen (HUMINT), nennt  
drei Voraussetzungen, welche die Grund-  
lage dafür bilden: eine Atmosphäre des  
Vertrauens schaffen; authentisch und sym-  
pathisch auftreten; ehrlich und transparent  
sein.

#### Persönlichkeitstests: beschönigte Selbstdarstellung

Eine beschönigte Selbstdarstellung fin-  
det oft auch in Persönlichkeitstests statt.

Wichtigster Punkt ist der Aufbau eines  
Vertrauensverhältnisses zur interviewten  
Person. Dies gelingt, indem man dieser ein  
echtes Interesse an ihren Schilderungen  
entgegenbringt. Hilfreich kann auch sein,  
einen gemeinsamen Nenner mit ihr zu fin-  
den: Dabei kann es sich um ähnliche Inter-  
essen, gleiche Freizeitbeschäftigungen,  
eine vergleichbare Familiensituation usw.  
handeln. Der Austausch über eine Gemein-  
samkeit baut Vertrauen auf, welches es  
dem Kandidaten erleichtert, auch von für  
ihn unangenehmen Themen zu berichten.  
Eine entspannte Gesprächsatmosphäre er-  
reicht man auch, indem man den Bewerber  
wie einen Gast behandelt, sich ab und zu  
nach seinem Befinden erkundigt, ihm Ge-  
tränke und ausreichend Pausen anbietet,  
einen einladenden, angenehm beheizten  
Raum wählt. Echtes Interesse zeigt auch,  
wer nachfragt, sodass die Schilderung zu  
mehr und mehr Einzelheiten führt. Auch  
Fragen zu normalerweise unproblematis-  
chen Bereichen können aufschlussreich  
sein und Risiken aufdecken, die allenfalls  
selbst der Kandidat nicht gesehen hat, zum  
Beispiel die Einnahme von Medikamenten,  
welche die Aufmerksamkeit beeinträch-  
tigen. Auf Tricks jeglicher Art sollte  
verzichtet werden: Erkennt der Bewerber,  
dass versucht wird, ihn in eine Falle zu  
locken, wird er misstrauisch und sehr gut  
abwägen, was er von sich preisgeben will  
und ob er für diese Firma überhaupt noch  
arbeiten möchte.

Zum Ausmass und den Möglichkeiten,  
Täuschungen aufzudecken oder zu verhin-  
dern, wurde in der Vergangenheit intensiv  
geforscht. Da Bewerber jedoch in unter-  
schiedlich stark ausgeprägtem Ausmass  
dazu neigen, sich positiv darzustellen, ist  
es nicht möglich, diesen Effekt zu korrigieren.  
Auch Skalen zur Erfassung sozial  
erwünschten Antwortverhaltens sind nur  
von begrenztem Nutzen, da deren einzige  
Aussage ist, dass möglicherweise eine  
positive Selbstdarstellung stattgefunden  
hat, jedoch nicht, in welchem Ausmass.  
Seit über fünfzig Jahren beschäftigen sich  
Wissenschaftler damit, Testverfahren zur  
Erfassung von Persönlichkeitseigen-  
schaften zu entwickeln, welche nicht verfälscht  
werden können, sogenannte objektive Per-  
sönlichkeitstest. Bei den Testverlagen sind  
mittlerweile einzelne Verfahren erhältlich,  
zum Beispiel zur Erfassung der Leistungs-  
motivation, der Belastbarkeit, des Risiko-  
verhaltens oder der Empathiefähigkeit. Im  
Gegensatz zu Persönlichkeitsinventaren  
erfassen diese jedoch jeweils nur ein Merk-  
mal und beanspruchen viel Zeit, wodurch

sie sich in der Personalselektion wenig  
eignen.

#### Persönlichkeitstests als Diskussionsgrundlage

Nimmt man die Ergebnisse aus Persön-  
lichkeitstests als das, was sie sind, nämlich  
subjektiv gefärbte Selbstbeschreibungen,  
können sie trotzdem einen wertvollen Bei-  
trag im Rahmen eines Selektionsprozesses  
liefern: Bei Übereinstimmung mit den

Informationen, welche zum Beispiel mit  
Simulationen in einem Assessment Center  
gewonnen wurden, erhärtet sich das Bild  
des Kandidaten. Abweichungen können  
mit dem Kandidaten besprochen werden  
und führen unter Umständen zu einer dif-  
ferenzierten Sichtweise.

Autor:

Dr. phil. Patrick Boss,  
Präsident Swiss Assessment

#### Swiss Assessment: Engagement für qualitativ hochstehende Assessments

Swiss Assessment ist ein Zusammenschluss von Fachleuten, die in Grossunternehmen,  
Hochschulen, in der Verwaltung oder in der Unternehmensberatung tätig sind und sich  
mit Verfahren zur Personalselektion und -entwicklung auseinandersetzen. Der Verein  
verfolgt das Ziel, zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung dieser Verfahren beizu-  
tragen und den Wissens- und Erfahrungsaustausch durch Arbeitsgruppen und regelmäs-  
sige Anlässe zu pflegen. Die zertifizierten Mitglieder weisen zudem nach, dass sie sich in  
ihrer Assessment-Praxis an die hohen Qualitätsstandards von Swiss Assessment halten.

[www.swissassessment.ch](http://www.swissassessment.ch)

CONSULTING · ASSESSMENT · TRAINING · SERVICES · OUTSOURCING

Gemeinsam bewegen wir Menschen und Organisationen.

ZÜRICH · BASEL · BERN · CHUR · LAUSANNE · LUZERN

IAP.BASEL

### Ihr Kompetenzzentrum für Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie

Assessment & Development Center · Führungsentwicklung ·  
Change Management · Team- & Einzelcoaching · Berufs-,  
Studien- und Laufbahnberatung · Gesundheitsmanagement

#### IAP Basel

Institut für Angewandte Psychologie  
Greifengasse 1 · Postfach · CH – 4005 Basel  
Tel. 061 681 23 00 · [iapbasel@iapbasel.ch](mailto:iapbasel@iapbasel.ch)  
[www.iapbasel.ch](http://www.iapbasel.ch)

# SWISS assessment

Das oberste Ziel von Swiss Assessment ist die Förderung der Qualität der  
Management-Diagnostik. Die zertifizierte Mitgliedschaft gilt als anerkanntes  
Qualitätslabel. Folgende 16 Mitglieder haben das mehrstufige Auditverfahren  
(SQS/Universität Zürich) erfolgreich durchlaufen und dürfen den Qualitäts-  
stempel verwenden:

- > ACT Assessment & Development Centrum GmbH
- > adt zurich gmbh
- > Avenir Consulting AG
- > BENOIT CONSULTING AG
- > cedac entwicklung assessment beratung AG
- > Direction Plus sa
- > DMS Consulting AG
- > IAP Basel – Institut für Angewandte Psychologie
- > HR Kompetenzzentrum AG
- > Militärakademie an der ETH Zürich MILAK
- > mpw Beratungsteam AG
- > Pädagogische Hochschule Zürich
- > papilio AG
- > Prisma World AG
- > SBB CFF FFS
- > VICARIO CONSULTING SA



Weitere Informationen finden Sie unter [www.swissassessment.ch](http://www.swissassessment.ch)

- Assessment
- Coaching
- Teamentwicklung
- Management-Diagnostik
- Outplacement
- Training

Wegweisend in  
Assessments, Coaching  
und Entwicklung