



# Ethical Leadership Assessment – Zukunft einer wertorientierten Personalauswahl



# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Vorwort .....                                                                                                | 5  |
| 1. Einleitung .....                                                                                          | 6  |
| 2. Günstig, schnell, valide:<br>Was Unternehmen von Auswahlverfahren erwarten .....                          | 9  |
| 3. Assessment Center, Interview, Integrity-Test?<br>Die schwierige Suche nach dem passenden Instrument ..... | 17 |
| 4. Der Alltag in den Unternehmen:<br>Auf der Suche nach der richtigen Strategie .....                        | 39 |
| 5. Ausblick: Probleme und Chancen wertorientierter Personalarbeit .....                                      | 64 |
| Literaturverzeichnis .....                                                                                   | 69 |

# Vorwort

Die Berücksichtigung ethischer Aspekte in der Personalauswahl ist in den USA schon länger Gegenstand der Ethical-Leadership-Forschung und wird inzwischen auch in deutschen Unternehmen mit zunehmendem Interesse diskutiert. Das Angebot an Verfahren wächst stetig, doch der Nutzen vieler Instrumente ist fraglich. Angesichts dieser Vielfalt steigt in den Personalabteilungen die Unsicherheit bei der Konzeption von Rekrutierungsprozessen.

Gleichzeitig konzentrieren sich die Debatten und Konzepte in dem Feld wertorientierter Führung stark auf Führungsfragen in bestehenden Organisationen und nehmen zumeist eine Top Down-Perspektive ein. Über die Größe des Steuerungs- und Veränderungspotenzials von Führungskonzepten lässt sich sicherlich streiten; es liegt aber auf der Hand, dass der Personalauswahl als Basis für Führungsaufgaben eine entscheidende Bedeutung zukommt – und zwar im Bereich der wertorientierten Führung noch einmal in besonderem Maße.

Vor diesem Hintergrund erscheint uns, der Dr. Jürgen Meyer Stiftung und der Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik, eine Darstellung bestehender Konzepte und Instrumente als hilfreich für weitere Diskussionen in Wissenschaft und Praxis. Die Dr. Jürgen Meyer Stiftung ist eine gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Köln. Nach dem Willen des Stifters, des im Jahre 2007 verstorbenen Unternehmers Dr. Jürgen Meyer, steht die „Ethik im Geschäftsleben“ im Mittelpunkt des Stiftungszwecks. Die gemeinnützige Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik konzentriert sich mit ihren Projekten und operativer Arbeit auf die Thematisierung und Diskussion von Wirtschaft und Verantwortung. Beide Stiftungen wollen mit ihrer Arbeit einen Beitrag für die unternehmerische bzw. wirtschaftliche Praxis leisten. Die vorliegende Studie zu Ethical Leadership Assessment ist Teil eines Kooperationsprogramms der beiden Stiftungen „Ethik in der beruflichen Ausbildung“.

In einem Feld eines Ethical Leadership Assessment, das zurzeit durch eine große Unübersichtlichkeit und eine Vielzahl von Instrumenten gekennzeichnet ist, kann die vorliegende Untersuchung nicht mehr als ein erster Schritt sein, einen Überblick über bestehende Verfahren und die Perspektiven eines wertorientierten Personalmanagements in den Unternehmen zu geben. Zugleich führt sie wichtige Fragen und Kontroversen zusammen, die nicht nur die Rekrutierung betreffen, sondern auch Bedingungen und Voraussetzungen für ein Ethical Leadership Assessment thematisieren.

Werte und Ethik, das wurde in den Gesprächen mit den Verantwortlichen aus Konzernen und Mittelstand deutlich, werden jedoch weiterhin überwiegend in den Bereichen Unternehmenskommunikation und Compliance bearbeitet. Eine Verlagerung in eine gestärkte und mit strategischer Bedeutung ausgestattete Personalabteilung waren die nicht nur von den Personalern selbst am häufigsten genannten Grundvoraussetzungen für ein Ethical Leadership Assessment.

Personalthemen, gerade wenn sie die Rekrutierung betreffen, sind hochsensibel. Ein besonderer Dank gilt daher den Verantwortlichen aus den Unternehmen für ihr Vertrauen und ihre Bereitschaft, offen über Verfahren, Strategien und zukünftige Ausrichtungen ihres Personalmanagements zu sprechen, aber auch den Experten aus Praxis und Wissenschaft für ihre Einschätzungen.

Rüdiger Winkler

Vorstand

Dr. Jürgen Meyer Stiftung

Jesco Kreft

Vorstand

Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik

# 1. Einleitung

Die Erwartungen an Manager und Führungskräfte von Wirtschaftsunternehmen haben sich in den vergangenen Jahren grundlegend verändert und erweitert. Entscheidungsträger in Konzernen und Mittelstand müssen als Folge aufsehenerregender Unternehmensskandale, einer verschärften Debatte um Managervergütungen und eines wachsenden Verantwortungsbewusstseins der Wirtschaft gegenüber Umwelt und Gesellschaft immer komplexeren Anforderungen genügen – so jedenfalls stellen es die Betriebe selbst gern dar. In diesem Zusammenhang gilt auch der Stellenwert von Unternehmenskulturen seit einiger Zeit als virulentes Thema: Die Mitarbeiter sollen neben fachlichen Qualifikationen und sozialen Kompetenzen auch die passenden Werte mitbringen. Um eine solche Rekrutierung nach ethischen Kriterien, um ein Ethical Leadership Assessment, geht es in dieser Untersuchung.

Unternehmenswerte sollen die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Betrieb erhöhen – doch nur der Hälfte der Beschäftigten sind sie bekannt.

Im viel diskutierten „War for Talents“ und vor dem Hintergrund eines vermeintlichen Wertewandels („Generation Y“) haben die Unternehmen ihre Kultur sowohl als Identitäts- als auch Managementansatz wiederentdeckt. Bislang schaffen es Werte jedoch allzu häufig nur als griffige Slogans auf die Websites, statt den Alltag im Miteinander der Beschäftigten und im Umgang mit Geschäftspartnern, Kunden und der Umwelt zu prägen. In einer Studie der Unternehmensberatung Rochus Mummert etwa gab ausnahmslos jeder befragte Topmanager an, die Leitbilder des Betriebs seien allen Beschäftigten bekannt. Doch nur 53 Prozent der Führungskräfte und 47 Prozent der übrigen Mitarbeiter konnten die Unternehmenswerte benennen (Rochus Mummert 2012). Diese Zahlen zeigen auch, dass Werte kaum in einem reinen Top-Down-Prozess verordnet werden können, sondern die Mitwirkung möglichst aller Mitglieder einer Organisation erfordern. Gleichwohl fungieren Management und Führungskräfte auch und gerade in Fragen der Unternehmenskultur notwendigerweise als Vorbilder.

Das Interesse an alternativen Führungsmodellen, die unter anderem Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft thematisieren, steigt. In der Führungsforschung wird das Thema unter dem Dachbegriff „Responsible Leadership“ verhandelt (Pless/Maak 2008). Der Zustand eines rein auf das Verhältnis Vorgesetzter zu ihren Mitarbeitern beschränkten (dyadischen) Führungsverständnisses, wie es in Forschung und Unternehmen des deutschsprachigen Raums weiterhin verbreitet ist, wird dort zwar überwunden (ebd.). Die Bearbeitung führungsrelevanter Verantwortungsfragen hat bislang jedoch kaum zu Antworten geführt, die Auskunft über Konsequenzen für das Personalmanagement geben. Insbesondere fehlen Erkenntnisse zur Re-

levanz, zu den Verfahren und zum Nutzen wertorientierter Rekrutierungsprozesse. Die vorliegende Untersuchung identifiziert aktuelle Trends in der Personalarbeit kleiner und mittlerer Unternehmen sowie der Konzerne und fragt nach Lösungsansätzen für die zukünftige Ausrichtung von Human Resources.

Eine profilgebende und in ethischen Fragen handlungsleitende Unternehmenskultur kann ein Wettbewerbsvorteil in der Personalbeschaffung sein. Voraussetzung ist aber nicht nur ein stabiles Wertegerüst, sondern es muss auch die Auswahl passender Kandidaten oder eine den Unternehmenswerten entsprechende Sozialisation neuer Mitarbeiter gewährleistet sein. Welcher der beiden Wege der erfolgreichere ist, wird in einer zuweilen hitzig geführten Debatte erörtert, die mit dem Schutz vor kontraproduktivem Verhalten einen für die Betriebe zentralen Punkt berührt: Ob eher stabile Persönlichkeitsmerkmale oder eher situative Bedingungen ausschlaggebend sind wenn Beschäftigte stehlen, bestechen oder verantwortungs- und rücksichtslos handeln, gilt als umstritten. Mit kontraproduktivem Verhalten sind Handlungen gemeint, die einzelne Mitglieder oder eine Organisation schädigen können, beispielsweise Fernbleiben vom Arbeitsplatz, aggressives Verhalten, Alkoholmissbrauch, Geheimnisverrat und Ähnliches. Für die Unternehmen sind vor allem solche Fälle interessant, die neben erheblichen finanziellen Strafen dauerhafte Reputationschäden auslösen können. Präventionsstrategien werden bislang in häufig rein juristisch ausgerichteten Compliance-Abteilungen erarbeitet und umfassen zumeist eine erhöhte Kontrolldichte, die jedoch mit der Gefahr einhergeht, ein „Klima des Misstrauens“ zu schüren. Ein Ethical Leadership Assessment wird Compliance-Richtlinien und Kontrollmaßnahmen zwar nie ganz ersetzen, aber möglicherweise in Teilen funktional ergänzen und unterstützen. Die Möglichkeit, einem Unternehmen nachhaltig zu schaden, steht in der Regel nur dem Management und anderen Organisationsmitgliedern in leitender Funktion offen. Sie sind es, die über die notwendigen Handlungsoptionen verfügen und Einfluss auf die unternehmensinterne Sozialisation der Mitarbeiter nehmen. Es ist daher naheliegend, dass sich eine wertorientierte Personalauswahl an erster Stelle auf Führungskräfte bezieht.

Trotz eines vielfach kommunizierten großen Interesses an einem wertorientierten Recruiting spielen Werthaltungen in der Personalauswahl in der Praxis bislang kaum eine Rolle. Obwohl zahlreiche Personalberatungen ihr Portfolio längst entsprechend erweitert haben, beklagen HR-Manager einen Mangel an geeigneten Instrumenten. Gerade der Bereich persönlichkeitsorientierter Verfahren, zu dem auch die vor allem in den USA verbreiteten sogenannten Integrity-Tests zur Prognose kontraproduktiven Verhaltens zählen, ist durch eine große und weiter zunehmende Vielfalt charakterisiert. Doch immer wieder wird vor unseriösen Anbietern gewarnt. Der Darstellung allgemeiner

Eine profilgebende und in ethischen Fragen handlungsleitende Unternehmenskultur kann ein Wettbewerbsvorteil in der Personalbeschaffung sein.

Das Interesse an einer wertorientierten Personalauswahl ist groß, doch es fehlt an geeigneten Instrumenten.

Anforderungen der Unternehmen an Prozesse der Personalauswahl und -entwicklung (Kapitel 2) folgt daher eine Übersicht zur Funktionsweise, dem Einsatzzweck und der wissenschaftlichen Rezeption verschiedener Instrumente (Kapitel 3).

Die Kernfragen eines Ethical Leadership Assessments werden im vierten Kapitel bearbeitet: Welche Grundvoraussetzungen müssen für ein wertorientiertes Recruiting erfüllt sein? Welche Strukturen benötigt ein Unternehmen, um von einer Personalauswahl nach ethischen Kriterien optimal profitieren zu können? Welcher Differenzierung bedarf es bei so unterschiedlichen Unternehmensformen wie kleinen und mittelständischen Betrieben, großen Familienunternehmen und global operierenden Konzernen? Wie ist Schwierigkeiten wie dem für eine ethische Personalarbeit zentralen Problem der Selbstrekrutierung zu begegnen? Aber auch: Wie sieht aktuell die Wirklichkeit in den Unternehmen aus? Nach welchen Kriterien und mit welchen Instrumenten treffen sie ihre Personalentscheidungen? Wollen sie überhaupt ein Ethical Leadership Assessment – oder reden sie nur darüber? Im abschließenden Ausblick (Kapitel 5) werden Perspektiven für eine wertorientierte Personalauswahl aufgezeigt und die künftige Rolle der Personalabteilungen diskutiert. Im Mittelpunkt steht dabei der Befund, dass die meisten Unternehmen kaum nach ethischen Kriterien entscheiden werden, solange sie das strategische Potenzial von Human Resources weiterhin unterschätzen.

Die hier dargestellten Ergebnisse fußen auf einer qualitativen empirischen Erhebung. Es wurden insgesamt 24 ein bis eineinhalbstündige Interviews, vorwiegend mit Verantwortlichen aus Personalabteilungen, mit Geschäftsführern, Führungskräften, Personalberatern, Wissenschaftlern und anderen Experten der Personalwirtschaft, geführt.

## 2. Günstig, schnell, valide: Was Unternehmen von Auswahlverfahren erwarten



Personalauswahlverfahren gelten als sensibles Thema in Unternehmen. Denn sie werden nicht nur an ihren Ergebnissen gemessen, auf Grundlage derer letztlich die Auswahlentscheidung fällt, sondern müssen darüber hinaus einer Reihe häufig schwer erfüllbarer interner und externer Anforderungen gerecht werden. Dabei ist es an dieser Stelle noch unerheblich, welche Hierarchieebene, welche Branche und welcher Tätigkeitsbereich betroffen sind: Das sind Fragen, die erst bei der konkreten Prozessgestaltung und der Wahl der Instrumente relevant werden und um die es anschließend im dritten Kapitel gehen wird. Vorab sind aus der Perspektive von Unternehmen und Personalberatungen zunächst grundlegende Anforderungen an die Personalauswahl zu klären und für deren Umsetzungschancen negativ wirkende Konstellationen innerhalb von Organisationen zu identifizieren.

Die DIN 33430 ist eine Richtlinie für die Beurteilung von Instrumenten in der Personalauswahl und die Qualität von Dienstleistern.

Zwar existieren vom Ausschreibungstext bis zur Entscheidung umfangreiche gesetzliche Bestimmungen für die Personalauswahl<sup>1</sup>, doch allein die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben schafft noch kein hochwertiges Verfahren. Als Reaktion auf die zunehmende Vielfalt an Instrumenten, aber auch vor dem Hintergrund der Verbreitung „dubioser Dienstleister“ im Bereich der Eignungsdiagnostik, beantragte der Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen 1995 eine DIN-Norm<sup>2</sup> (Reimann 2009). Die DIN 33430 zu „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ wurde im Juni 2002 veröffentlicht, ist bislang jedoch wenig bekannt (ebd.). DIN-Normen sind lediglich unverbindliche Richtlinien, haben also keinen rechtlich verpflichtenden Charakter. Insbesondere formuliert die Norm Anforderungen an die Anwender von Testverfahren, unabhängig davon, ob es sich um externe Dienstleister oder Mitarbeiter der eigenen Personalabteilung handelt. Begleitend zur DIN 33430 existiert eine „Checkliste“ sowohl zur Überprüfung von Auswahlverfahren als auch zur Einschätzung der benötigten Qualifikationen der Auftragnehmer, also der internen und externen Durchführenden.

Mit Blick auf eine wertorientierte Personalauswahl ist offensichtlich, dass diese sich von anderen Auswahlverfahren nicht grundlegend unterscheiden muss. Vielmehr kann sie auf bestimmte Aspekte fokussieren bzw. zusätzliche (nämlich ethische) Kriterien einbeziehen. Sie stellt allerdings erhöhte Anforderungen an die Transparenz des Verfahrens und damit konkret an die Informationspolitik des Unternehmens gegenüber dem Kandidaten. Beim Einsatz psychometrischer Tests sollen die Teilnehmer insbesondere über die Funktionsweise, die Art und die Bedeutung der Ergebnisse aufgeklärt werden. Auch hier

---

<sup>1</sup> Als vom einzelnen Unternehmen nicht beeinflussbare Größe sind die gesetzlichen Regelungen inklusive des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) von 2006 hier nicht Gegenstand der Untersuchung. Grundsätzlich gilt im Recruiting, dass Bewerber unter dem Schutz des Persönlichkeitsrechts stehen und Arbeitgeber Informationen dann erheben dürfen, wenn diese für die Ausübung der zu vergebenden Aufgabe relevant sind. Berufsbezogene diagnostische Verfahren können daher eingesetzt werden, bedürfen aber der Einwilligung des Kandidaten.

<sup>2</sup> Das Deutsche Institut für Normung wird entweder aus Eigeninitiative oder (wie in diesem Fall) auf Antrag tätig (Reimann 2009).

liefert die DIN 33430 Handlungsorientierungen. Es ist naheliegend, dass eine wertorientierte Personalauswahl einer Überprüfung der verwendeten Instrumente nach ethischen Kriterien ebenfalls standhalten muss; warum sie dennoch anfällig für den Einsatz zweifelhafter Verfahren ist, wird im vierten Kapitel diskutiert.

### Komplexe Anforderungen an Auswahlverfahren

Zur Rechtssicherheit und Qualitätssicherung von Auswahlverfahren ist die DIN 33430 eine hilfreiche Richtschnur. Für viele Unternehmen sind darüber hinaus weitere Kriterien wichtig, denen Auswahlverfahren standhalten müssen. Dazu gehören unter anderem die angesprochenen ethischen Fragen, die Validität des Verfahrens insgesamt, der finanzielle Aufwand und die Durchführbarkeit auch hinsichtlich der Verfahrensdauer. Dass ein Auswahlverfahren alle diese Ansprüche erfüllt, bleibt schon deshalb die Ausnahme, weil die Anforderungen teilweise in Konkurrenz zueinander stehen.

Abb. 1: Anforderungen an Personalauswahlverfahren



Bereits die Kostenfrage ist zentral und komplex zugleich, wie die folgenden Aspekte illustrieren: 1. Personalberatungen weisen – sicherlich nicht ohne Eigeninteresse – darauf hin, dass die mit Abstand teuerste Lösung eine Fehlbesetzung der ausgeschriebenen Position ist und warnen davor, an der falschen Stelle zu sparen; 2. Assessment Center werden schon aufgrund ihrer Dauer häufig als besonders kostenintensiv eingeschätzt, können in Abhängigkeit von der Teilnehmerzahl aber sogar günstiger sein als Interviews<sup>3</sup>; 3. Erhöhten Kosten, zum Beispiel durch die Umsetzung der DIN 33430, steht in der Regel eine größere Akzeptanz der Bewerber hinsichtlich der Eignungsbeur-

Häufig werden die Kosten verschiedener Auswahlverfahren falsch eingeschätzt.

<sup>3</sup>Obermann (2012) macht dazu folgende Rechnung auf: „Werden sonst üblicherweise zwei Interview-Runden à zwei Stunden mit einem bis zwei Gesprächspartnern eingesetzt (insgesamt vier bis acht Stunden), so liegt der Zeiteinsatz je Teilnehmer bei einem zweitägigen AC mit zwölf Bewerbern und vier Beobachtern aus dem Unternehmen auch nicht höher (insgesamt fünf bis sechs Stunden).“

teilung gegenüber, außerdem die Aussicht auf einen Imagegewinn für das Unternehmen und damit langfristig auf eine bessere Qualität der Kandidaten.

Fehlbesetzungen sind die teuerste Lösung.

Die reinen Durchführungskosten und die Validität stehen in vielen Fällen gleichwohl in direkter Abhängigkeit zueinander, wie das folgende Beispiel zeigt. So produziert das kleinstmögliche Auswahlverfahren, etwa die Sichtung von Bewerbungsunterlagen und anschließende (unstrukturierte) einstündige Einzelinterviews mit drei bis vier Kandidaten, in aller Regel schlechtere Ergebnisse und mit Sicherheit geringere Kosten als es etwa für jeweils zwei strukturierte Interviews mit fünf oder sechs Bewerbern der Fall wäre. Die Verfahrensqualität wird wiederum auch durch die Kosten verursachende Qualifikation der Interviewer beeinflusst.

Zugleich besteht ein Spannungsverhältnis zwischen Validität und Durchführbarkeit. Im oben erläuterten Beispiel könnten neben finanziellen auch organisatorische Gründe gegen das aufwendigere Verfahren sprechen. Dementsprechend wünschen sich gerade Befragte aus Personalabteilungen mittelständischer Unternehmen einfach zu bedienende Instrumente und greifbare Ergebnisse. Ein Werkzeug für die werteorientierte Personalauswahl muss offensichtlich der Anforderung entsprechen, einfach in der Handhabung zu sein und zu einer klaren Aussage bezüglich des jeweiligen Erkenntnisinteresses wie der fachlichen Eignung oder der Passung zur Unternehmenskultur zu führen. Doch gerade Persönlichkeitstests, die besonders als Paper-Pencil-Version zunächst ausgesprochen simpel wirken, bedürfen einer detaillierten Interpretation und eines sorgfältigen Abgleichs mit dem positionsspezifischen Anforderungsprofil. Weder zeichnen sie sich durch eine einfache Bedienbarkeit aus noch durch klare und entscheidungsleitende Resultate. Es ist somit keineswegs zwingend, dass ein umfangreicheres Auswahlverfahren eine klarere Aussage bezüglich der Personalentscheidung generiert.

### Mangelhafte Abstimmung von Personal- und Fachabteilung

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass viele – und zwar nicht nur mittelständische – Unternehmen „greifbare Ergebnisse“ als wichtiges Merkmal ihrer Verfahren einstufen, um sie andererseits jedoch im Verlauf des Prozesses häufig nur als „Diskussionsgrundlage“ für die Entscheidungsfindung zu verwenden. Das heißt, dass etwa nach einem Assessment Center, in dem die Kandidaten während der Übungen nach vorgegebenen Kriterien bewertet wurden, nicht der Gesamtscore ausschlaggebend ist, sondern die Entscheidung letztlich von den Assessoren verhandelt wird. Diese verbreitete Praxis hängt mit einem Vertrauensdefizit gegenüber der Validität der Instrumente zusammen, doch vor allem ist sie Ausdruck des oft wenig produktiven

Nebeneinander von Personal- und Fachabteilungen: Während die einen – die Personaler – die Verfahren bereitstellen, sind die anderen – die Führungskräfte aus den Fachabteilungen – bei der Durchführung und bei der Auswahl eines Kandidaten federführend. Statt als Akteur mit strategischen Aufgaben gestärkt zu werden, fällt der Personalabteilung häufig nur die Rolle des Dienstleisters zu, der im Auftrag der Fachabteilung tätig wird. Ob diese sich letztlich an die Ergebnisse des Auswahlverfahrens hält und eine entsprechende Entscheidung trifft, entzieht sich dem Einfluss von HR oft weitgehend. Das Hierarchiegefälle ist groß, und obwohl die zentrale Bedeutung der „Ressource Mensch“ für den Unternehmenserfolg längst erkannt worden ist, verharren Image und Professionalität der Personalabteilungen auf niedrigem Niveau (Löchel 2014; Faltin et al. 2014). Positionskämpfe um mehr strategische Akzeptanz gehen zulasten der operativen Leistungsfähigkeit (Siemann 2012) – doch werden sie nicht geführt, werden die Personaler kaum etwas an ihrer Rolle ändern können.

Das Image und die strategische Bedeutung von Personalabteilungen sind nach wie vor zu gering.

Aber nicht nur diese Machtkonstellation beeinflusst das Verfahren. Die Erfahrung zeige, dass Unternehmen überhaupt kein Interesse an objektiven Personalentscheidungen hätten, sagte ein Gesprächspartner, der sich wissenschaftlich mit dem Thema befasst. Je höher die zu besetzende Position, desto weiter entfernt sich die Entscheidungsfindung offenbar von den im Verfahren erzeugten Ergebnissen. Ein Vorteil mag sein, dass auf diese Weise auch solchen Kandidaten Chancen eingeräumt werden, die nur aus Ablehnung den eingesetzten Instrumenten gegenüber sonst nicht infrage gekommen wären; allerdings ließe sich ebenso gut argumentieren, dass in solchen Fällen das Auswahlverfahren selbst mangelhaft konzipiert ist. Wie die Weigerung von Kandidaten, an einer Übung oder einem Test teilzunehmen, zu bewerten ist, wird bislang ohne klare Mehrheiten in einem Meinungsstreit ausgefochten. In der Realität ist die Prozessgestaltung nur dort Verhandlungssache, wo sich das Unternehmen um einen Mitarbeiter bewirbt – und damit am ehesten im Topmanagement.

### Selbstrekrutierungseffekte verfälschen Personalentscheidungen

Die Gefahr von Selbstrekrutierungseffekten, wie sie im dritten Kapitel noch Thema sein wird, kann durch eine streng systematisierte Personalauswahl reduziert werden – bei gleichzeitiger Erhöhung der Transparenz. Doch längst nicht immer wird subjektiven Entscheidungen wie der Auswahl nach dem eigenen Vorbild oder nach Sympathie entgegengewirkt<sup>4</sup>. Zwar wurden Personalabteilungen – in kleineren Betrieben die Geschäftsführung – in mehreren Interviews als

---

<sup>4</sup>Das gilt auch für weitere Effekte wie Vermeidungsstrategien: Zum Beispiel werden Abteilungsleiter niemanden in ihr Team holen wollen, von dem sie fürchten, er könne zum Rivalen um die eigene Position werden.

Korrektive genannt: Sie sollten vor allem dann eingreifen, wenn eine Selbstrekrutierung offensichtlich sei. Im Fall eines mittelständischen Unternehmens mit einer aus kleinen Teams bestehenden Struktur wurde allerdings im Gegenteil eine Auswahl ausdrücklich auch nach Sympathie berichtet. Als Argument wird genannt, dass noch vor der Qualifikation „die Chemie“ stimmen müsse um eine erfolgreiche Zusammenarbeit sicherzustellen. Solche Überlegungen stehen offenbar nicht in erster Linie mit der Unternehmensgröße in Zusammenhang, sondern treten verstärkt dort auf, wo die Organisationsstruktur besonders kleine Teams vorsieht.

Vor allem im Mittelstand ist die Unsicherheit bei der Wahl der Instrumente groß.

Kleinere Unternehmen, die häufig ihren familiären Charakter betonen und daher leicht in den Verdacht geraten könnten, eine homogene Belegschaft anzustreben, erkennen das Problem der Selbstrekrutierungseffekte und versuchen, Gegenmaßnahmen zu treffen. Zugleich stehen sie der Eignungsdiagnostik häufig besonders kritisch gegenüber und äußern Zweifel an der Validität der Instrumente. Werden schon die notwendigen Kompetenzen in den großen HR-Abteilungen der Konzerne negativ beurteilt, fehlen im Mittelstand häufig Diagnostiker. Daher dürfte auch Unsicherheit in der Beurteilung ein Grund für die Ablehnung bestimmter Instrumente sein. Die Passung des Verfahrens spielt für die Betriebe allerdings die entscheidende Rolle. Einzelinterviews werden dort am ehesten für geeignet befunden, während externe Dienstleister gerade bei mittelständischen Unternehmen in der Regel nicht infrage kommen. Die Tatsache, dass Instrumente für die Personalauswahl zur Unternehmenskultur passen müssen, ist mittlerweile weitgehend unstrittig (Schuhmacher 2009). Weniger Klarheit besteht allerdings weiterhin in der Frage, wie sich diese Anforderung eines hohen Passungsgrads konkret umsetzen lässt. Sicher ist, dass gerade Konzerne eigene Verfahren entwickeln müssen, um einen Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und den zu erhebenden Fähigkeiten und Kompetenzen des Personals explizit herzustellen. Für ein Unternehmen, das höchste Ansprüche an Qualität und Leistung stellt, kann das beispielsweise bedeuten, ein sehr herausforderndes Verfahren zu entwerfen, um damit besonders leistungsbereite und qualitätsbewusste Bewerber zu identifizieren.

Bemerkenswert ist, dass einerseits in den befragten Unternehmen – vor allem in den Personalabteilungen – recht präzise Anforderungen an Auswahlverfahren vorliegen, andererseits jedoch der Auswahlprozess als solcher in keinem der geführten Gespräche explizit thematisiert wurde. Ein Grund dafür liegt in der Ausgestaltung des Prozesses, an dem in den meisten Fällen verschiedene Unternehmensbereiche beteiligt sind. Während in der Fachabteilung der Bedarf für einen neuen Mitarbeiter entsteht, erfolgt die Ausschreibung in der Personalabteilung und die Genehmigung der Neubesetzung womöglich noch in der Geschäftsleitung. Die Folge ist, dass dort, wo die interne Kom-

munikation hakt, Auswahlprozesse unmittelbar in die Länge gezogen werden. Offensichtlich ist es kein Einzelfall, dass die ersten Kandidaten schon zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden, obwohl noch nicht über die Neuvergabe der Position entschieden wurde. Die Vermeidung solcher Hängepartien von mehreren Monaten zwischen erstem Kontakt mit dem Kandidaten und der Übermittlung des Ergebnisses sollte im Recruiting unabhängig von dessen Ausgestaltung selbstverständlich sein. Dies gilt in einem wertorientierten Auswahlprozess insofern sogar im gesteigerten Maße, als dass von Seiten des Bewerbers höhere Ansprüche an ein faires und respektvolles Auswahlverfahren gestellt werden dürften.

### Passt das Wertesystem des Kandidaten zur Unternehmenskultur?

Die Vielfalt und teilweise Widersprüchlichkeit der Anforderungen verdeutlicht, dass es ein übertragbares und damit in verschiedenen Organisationen beliebig einsetzbares Verfahren offensichtlich nicht geben kann. Für eine wertorientierte Personalauswahl gilt das ganz besonders, weil die spezifischen Werte des betreffenden Unternehmens im Verfahren abgebildet werden müssen. Allgemeine Konzepte helfen kaum weiter. Diesen Sachverhalt illustriert nicht nur das Beispiel Integrität – gemeint ist hier Integrität im Sinne nicht-kontraproduktiven Verhaltens –, die bei der Berücksichtigung von Werthaltungen bei der Personalauswahl nur ein Aspekt (von vielen) sein kann. Ganz ähnlich verhält es sich mit dem sogenannten Konstrukt der ethischen Kompetenz, wie es unter anderen Stumpf et al. (2008) definieren. Demnach bedeutet ethische Kompetenz, „Werte, Normen und Verhaltensweisen über das eigene persönliche Wertesystem hinaus zu erkennen und das eigene Handeln an einer höheren Ordnung, die den Menschenrechten und Prinzipien der Nachhaltigkeit entspricht, zu orientieren“. Dem Konstrukt der ethischen Kompetenz liegt demnach eine klare Wertorientierung (und -fokussierung) zugrunde, die sich nicht zwangsläufig in Unternehmenswerten widerspiegeln muss, selbst wenn es sich dabei um Unternehmen mit einem hohen Integritätsanspruch handelt. Vielmehr beziehen sich Unternehmenswerte indes höchstens in Ausnahmefällen ausschließlich auf „Menschenrechte“ und „Nachhaltigkeit“. Darüber hinaus zielt eine wertorientierte Personalauswahl weniger auf die Fähigkeit, Handlungsweisen an einer „höheren Ordnung“ auszurichten, als auf die Übereinstimmung der persönlichen und der organisationalen Werte; die vom Mitarbeiter ohnehin bevorzugte Handlungsweise würde sich dann mit der vom Unternehmen gewünschten decken. Dementsprechend ist ethische Kompetenz allein nicht ausreichend, wenn das persönliche Wertesystem des Mitarbeiters mit dem Wertesystem der Organisation übereinstimmen soll. Denn es geht um die „Passung“ zwischen Mitarbeiter und Unternehmen in Bezug auf

Werte, die zum Beispiel in Verhaltenskodizes und Handlungsleitlinien dokumentiert, aber auch „gelebter Alltag“ sein können.

Auf einem anderen Blatt steht die Frage, ob die Erhebung von Werten in der Personalauswahl und -entwicklung (ethisch) überhaupt vertretbar ist. Psychologen äußern grundlegende Zweifel sowohl an der Messbarkeit von Werten als auch an der Zulässigkeit einer werteorientierten Personalauswahl („Sind Werte nicht das Privateste, was wir haben?“). Die Grenzen der ethischen Vertretbarkeit haben nicht nur für eine werteorientierte Personalauswahl Relevanz, sondern gewinnen im Kontext der Weiter- und Neuentwicklung von Instrumenten für die gesamte Persönlichkeitsdiagnostik weiter an Bedeutung (Müller 2004) und schränken die Möglichkeiten, aussagekräftigere Ergebnisse zu generieren, ein.

Komplexe Auswahlverfahren gehen zulasten der Durchführbarkeit und erhöhen die Kosten, liefern aber nicht unbedingt bessere Ergebnisse.

Die Konflikte zwischen den eingangs formulierten Anforderungen verschärfen sich zwangsweise mit einer zunehmenden Komplexität der Auswahlverfahren. Offensichtlich sind die Faktoren Durchführbarkeit und Kosten an erster Stelle betroffen. Zugleich liefern umfangreichere Verfahren nicht unbedingt eindeutiger Entscheidungsgrundlagen. Wir haben schon gezeigt, dass ein schlankes, professionell durchgeführtes Recruiting nach unternehmens- und stellenspezifisch klar definierten Kriterien die leistungsstärkere und dennoch günstigere Lösung sein kann. Mehrfach genannt und nicht weniger wichtig ist die entscheidende Voraussetzung, nämlich der Einsatz der passenden Instrumente.

### 3. Assessment Center, Interview, Integrity-Test? Die schwierige Suche nach dem passenden Instrument



Wie findet man nun - unabhängig davon, nach welchen Kriterien entschieden wird – die für die Personalauswahl und -entwicklung so entscheidenden geeigneten Instrumente? Wir können hier lediglich eine kleine Auswahl vorstellen und auf Grundlage der wissenschaftlichen Rezeption und der Einschätzungen der befragten Unternehmen, Personalberatungen und Experten beurteilen. Darüber hinaus prüfen wir die Eignung der Instrumente speziell im Hinblick auf wertorientierte Verfahren. Vorweg gestellt seien zwei Haupteckdaten, die in den einzelnen Beschreibungen der Instrumente immer wieder aufgegriffen werden. So hat sich als ein zentrales Problem die Anfälligkeit für sozial erwünschtes Verhalten der Kandidaten erwiesen, das noch dazu für nahezu alle Instrumente gilt. Als eine weitere zentrale und für viele Unternehmen relevante Schwierigkeit hat sich die Vielzahl der Ansätze von Personalauswahlverfahren herausgestellt. Die Unsicherheit, die dadurch bei vielen Verantwortlichen in den Unternehmen entsteht, verleitet sie häufig zur Kombination unterschiedlicher Werkzeuge – mit der Konsequenz, dass eher die Widersprüchlichkeit der Ergebnisse statt die Qualität der Personalentscheidungen steigt.

Es wurde schon gezeigt, welche unterschiedlichen und zueinander teilweise konträren Anforderungen Unternehmen formulieren: Ein Auswahlverfahren soll zu einer belastbaren, guten Entscheidung führen und – diesen Anspruch stellen ganz besonders kleinere Betriebe – zum Unternehmen passen. Eben so, wie der neue Mitarbeiter nicht nur die gesuchten Qualifikationen mitbringen, sondern sich auch in die Organisation einfügen soll, also zum Beispiel mit ihren Zielen, Einstellungen oder Normen übereinstimmen; man spricht von Person-Job-Fit und Person-Organization-Fit. Weil kaum davon auszugehen ist, dass in jeder Abteilung eines Konzerns identische Merkmale anzutreffen sind, existieren weitere Modelle wie Person-Group-Fit, also die Passung zu einem Team oder zu einer bestimmten Arbeitsgruppe (Hoefert 2013). Kriterien können unter anderem die Persönlichkeit, die Qualifikation, die Leistungsbereitschaft oder das Führungsverständnis sein. Es reicht daher auch bei internen Ausschreibungen nicht, nur das Stellen- und Bewerberprofil miteinander abzugleichen, sondern es bedarf auch einer Analyse der betreffenden Arbeitsumgebung.

Wie das bestmögliche Auswahlverfahren aussieht, ist also abhängig von der zu besetzenden Position und vom jeweiligen Unternehmen. Die Vielfalt der Instrumente ist groß, und das breite Angebot lässt sich sowohl als Folge als auch als Treiber der verbreiteten Unsicherheit in den Personalabteilungen sehen, welcher Weg zur Stellenbesetzung der beste ist. Ein schlechtes gegen ein besseres Instrument auszutauschen, heißt noch lange nicht, das richtige Werkzeug gewählt zu haben. Bei der Weiterentwicklung der Prozesse ist oft das Prinzip „Versuch und Irrtum“ leitend. Wie gut ist die neue, onlinegestützte Erstselektion der Bewerber um einen Ausbildungsplatz? Man wisse es selbst nicht,

Wie gut ein neues Instrument ist, wird in den Unternehmen zuweilen nach dem Prinzip „Versuch und Irrtum“ entschieden.

räumte der Vertreter eines Konzerns im Interview offen ein. Nur eines sei sicher: Das Verfahren habe eine höhere Aussagekraft als Schulnoten, die bisher als wichtigstes Kriterium herangezogen worden seien. Die empirische Evidenz der zur Verfügung stehenden Instrumente weicht von den Einschätzungen der Anwender zum Teil erheblich ab (Hell 2011). Immer mehr Anbieter bringen immer neue und längst nicht immer seriöse Instrumente auf den Markt. Gerade die „dubiosen Verfahren“, deren Zahl seit einiger Zeit erheblich steige, würden meist besonders professionell vermarktet, warnte ein Personalverantwortlicher. Und selbst auf ihre Validität geprüfte Werkzeuge nützen wenig, wenn sie an der falschen Stelle eingesetzt werden: Was für die Personalauswahl konzipiert ist, funktioniert nicht zwangsläufig auch in der Personalentwicklung.

Doch wie lässt sich der Überblick bewahren und in jeder Situation und zu jedem Zweck das passende Werkzeug finden? Worauf kommt es beim Einsatz im Alltag an? Welche Vor- und Nachteile gilt es zu berücksichtigen? Unter den gängigen Auswahlinstrumenten ist in Deutschland das Interview besonders verbreitet und bei Unternehmen und Bewerbern gleichermaßen akzeptiert. Es wird jedoch häufig unzureichend vorbereitet und verliert als Konsequenz an Validität. Auch das Assessment Center steckt in der Krise: Sein Nutzen ist umstritten, die Konzeption immer öfter unprofessionell. Persönlichkeitstests und Persönlichkeitstypologien sind von der zunehmenden Verbreitung gut vermarkteter, aber unseriöser Instrumente besonders betroffen. Die in den USA verbreiteten Integrity-Tests lassen sich aufgrund kultureller Unterschiede nicht so einfach nach Deutschland übertragen und haben darüber hinaus ein Akzeptanzproblem. Und relativ neue Softwarelösungen, die Ausgangspunkt für den folgenden Überblick sein sollen, versprechen im Recruiting Effizienzgewinne, sind für die Unternehmen jedoch mit einem Kontrollverlust verbunden.

### Online-Tools für Erstselektion und Heim-Assessment

Die Administration großer Bewerberzahlen und der Aufbau von Datenbanken etwa für Initiativbewerber haben zuletzt zu einem Ausbau von Online-Tools geführt, deren Funktionsumfang von der Eingabe üblicher Daten wie Lebenslauf und Bewerbungsschreiben bis zu Wissens-, Intelligenz- und Persönlichkeitstests reicht. Solche Softwarelösungen sollen eine effiziente Erstauswahl ermöglichen. Das Verfahren wird von Dienstleistern als Baukastensystem je nach den Bedürfnissen des Unternehmens bereitgestellt, individuell angepasst oder nach spezifischen Vorgaben neu konzipiert. Die Beauftragung externer Dienstleister wird in vielen Fällen zwar als unnötiger Kostenfaktor angesehen (Frintrup/Schuler 2009), nimmt im Trend aber weiter zu (Obermann 2012). Mit den Tools des E-Recruiting sehen sich Auszubildende und Berufseinsteiger besonders oft konfrontiert. Dass die Be-

arbeitung der Aufgaben am heimischen Computer erfolgt, also keine Kontrolle des Testteilnehmers stattfindet, beunruhigt in den Personalabteilungen niemanden. Den Kandidaten sei durchaus bewusst, dass Täuschung wenig Sinn mache – spätestens in der zweiten Auswahlrunde im Unternehmen fliege die Sache ohnehin auf.

Online-Bewerbungsportale helfen den Unternehmen bei der Erstselektion und sollen weit mehr leisten, als die Erfüllung der Mindestanforderungen zu überprüfen.

Allerdings: Wer überhaupt zu den Online-Tests zugelassen wird, entscheidet in vielen Fällen ebenfalls eine Software. Personalabteilungen berichten diesbezüglich von positiven Erfahrungen. So seien neue Programme nicht mehr nur in der Lage, Bewerber nach Schul- und Studienabschlüssen, Noten und Qualifikationen zu sortieren. Auch ungewöhnliche Lebensläufe, die einen Kandidaten trotz nicht erfüllter formaler Anforderungen interessant machen könnten, würden identifiziert. Über die tatsächliche Qualität einer solchen automatisierten Vorauswahl liegen jedoch kaum Erkenntnisse vor. Zudem ist zu bedenken, ob die von den Unternehmen angesichts der demografischen Entwicklung erwarteten rückläufigen Bewerberzahlen solche Lösungen zur Effizienzsteigerung weiterhin attraktiv erscheinen lassen. Zukunftsfähig ist allemal der Aufbau von Bewerber-Datenbanken, die sozusagen an die Stelle der bisherigen Initiativ-Bewerbung treten: Interessenten hinterlegen ihr Profil, absolvieren darüber hinaus optional einige Online-Tests und erhalten dann automatisch eine Information, wenn eine passende Stelle ausgeschrieben wird.

### Assessment und Development Center

Viele Bewerber durchlaufen also zunächst eine Art Heim-Assessment, und wenn sie diese Hürde genommen und eine Einladung ihres möglicherweise neuen Arbeitgebers erhalten haben, steht ihnen häufig schon das nächste Assessment Center<sup>5</sup> (AC) bevor. Dessen Einsatzhäufigkeit ist in Deutschland in den vergangenen Jahren stetig gestiegen, zugleich hat das Instrument jedoch an Qualität verloren. Wissenschaftler warnen bereits, das AC laufe Gefahr, künftig nicht mehr konkurrenzfähig zu sein – auch aufgrund der Verbesserungen anderer Instrumente wie dem Einstellungsinterview (Schuler 2007). Neueren Studien zufolge liegt die lange als sehr hoch geltende Prognosefähigkeit des AC für beruflichen Erfolg inzwischen nur noch knapp über dem Niveau der Sichtung von Bewerbungsunterlagen (Frintrup/Schuler 2009). Dennoch wird es bei der Einstellung von Trainees von der Hälfte der in einer Studie dazu befragten Unternehmen, bei der Auswahl von Auszubildenden von etwa einem Viertel genutzt (Schuler 2007) und weiter an Bedeutung gewinnen (Schermuly et al. 2012). Für die Besetzung von Führungspositionen greifen je nach Hierarchiebe-

Zunehmende Skepsis im Hinblick auf die Prognosefähigkeit von Assessment Centern.

---

<sup>5</sup> Die Unterscheidung zwischen Assessment und Development Center wird durchaus uneinheitlich gehandhabt. Während der Begriff AC überwiegend im Zusammenhang mit der Personalauswahl gebraucht wird, beschränken einige Autoren die Ziele des DC auf die Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter (und zwar während des Verfahrens). Andersorts werden häufig aber auch Potenzialanalysen als DC bezeichnet, so es sich um interne Verfahren handelt. Nicht selten regeln solche Maßnahmen den Zugang zu Qualifizierungsprogrammen und damit mit großer Sicherheit zu einer Führungsposition, haben also durchaus den Charakter eines Auswahlinstruments.

ne zehn bis 17 Prozent der befragten Unternehmen auf das AC zurück (Schuler 2007). Zugleich berichtet eine andere Studie, mehr als 60 Prozent aller AC-Teilnehmer seien Nachwuchsführungskräfte, ferner 26,1 Prozent Führungskräfte, 15,7 Prozent Trainees und 7,8 Prozent Auszubildende (Obermann 2012). Insgesamt werden Assessment oder Development Center in nahezu allen Großunternehmen in Deutschland mit einer je nach Position sehr unterschiedlichen Verbreitung sowohl für die interne als auch für die externe Personalauswahl eingesetzt (ebd.).

Vorläufer des AC wurden schon in der Weimarer Republik zur Offiziersauswahl und Mitte des 20. Jahrhunderts in den USA im Office of Strategic Services, der Vorgängerorganisation des CIA, genutzt. Die Anpassung für Wirtschaftsunternehmen erfolgte erstmals ebenfalls in den USA, wo AT&T das Instrument 1958 unter dem heutigen Namen Assessment Center zunächst für die interne Potenzialanalyse einführte. In Deutschland begann die Verbreitung des AC in den 1970er-Jahren; 1977 gründete sich der Arbeitskreis Assessment Center (Obermann 2012). In nahezu jedem AC müssen die Teilnehmer eine Gruppendiskussion absolvieren, außerdem zählen Präsentation, Fallstudie und Rollenspiel zu den am häufigsten eingesetzten Übungen in deutschsprachigen Ländern. Postkorb-Übungen<sup>6</sup> werden nur in der Hälfte aller AC verlangt. Typische Elemente sind ferner Einzelinterviews und psychologische Tests (ebd.).

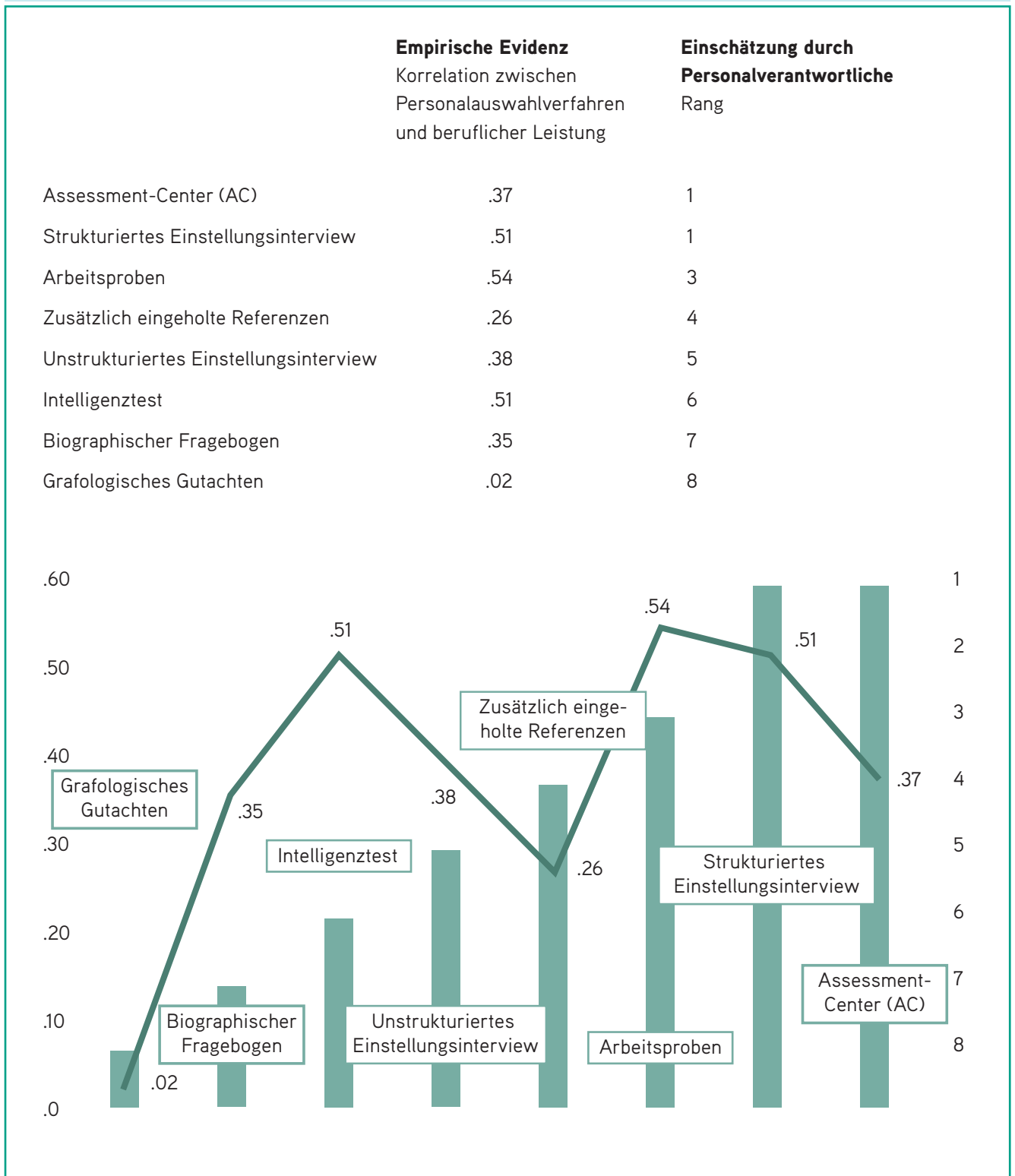
Personalverantwortliche neigen dazu, die Aussagekraft des AC zu überschätzen. Wissenschaftliche Überprüfungen zeigen, dass die Validität im Vergleich zu sieben anderen Instrumenten nur mittelmäßig ist. Dagegen stuften die Praktiker in den Unternehmen das Assessment Center an erster Position ein. Bei Messungen schnitten Arbeitsproben am besten ab, gefolgt von strukturierten Interviews und Intelligenztests sowie unstrukturierten Interviews. Das AC folgt auf Rang fünf vor dem biografischen Fragebogen, Referenzen und dem grafologischen Gutachten (Hell 2011). Jedoch ist umstritten, ob und wie sich die Validität von AC überhaupt feststellen lässt (Eck et al. 2007). Vieles bleibt daher Glaubenssache – und kein Auswahlverfahren polarisiert so sehr wie das AC (Schuhmacher 2009).

Negativ wirkt sich die häufig unzureichende Kompetenz der Verantwortlichen für Konzeption und Durchführung aus. Als „Spielwiese für Laien“ (Schuler 2007) verlieren Assessment Center an Validität und Akzeptanz. Ein verbreiteter Fehler ist der Versuch, die Zahl der Beobachtungsmerkmale immer mehr auszuweiten, ohne deren Aussagekraft und die Leistungsfähigkeit der Methode zu berücksichtigen. Das

---

<sup>6</sup> Der Postkorb gilt als Klassiker schlechthin unter den AC-Übungen. Dabei müssen unter Zeitdruck Aufgaben bearbeitet und dabei insbesondere Prioritäten gesetzt und Zusammenhänge zwischen den Vorgängen erkannt werden. Bewertungskriterien sind unter anderem die Priorisierung, analytisches Denken, Ergebnisorientierung und Entscheidungsfähigkeit (Schuhmacher 2009).

Abb. 2: Validität von Personalauswahlverfahren: Empirische Evidenz und Einschätzung durch Anwender



Quelle: Hell, Benedikt (2011): Evidenz Personalauswahl: Klarheit statt Handgelenk mal Pi.  
In: Alpha. Der Kadermarkt der Schweiz.

führt oftmals zu aufgeblähten Verfahren, deren Qualität zusätzlich vermindert wird, wenn keine angemessene Gewichtung der Ergebnisse nach wichtigen und weniger wichtigen Merkmalen erfolgt (Frintrup/Schuler 2009). Dabei können gute Einzel-Assessments weniger als einen Tag beanspruchen (ebd.). Allerdings sinkt mit zunehmender Dauer die Wahrscheinlichkeit, dass Kandidaten allein aufgrund ihrer „schauspielerischen Leistung“ ausgewählt werden (Obermann 2012). Dieses Problem der sozialen Erwünschtheit – wenn also der Bewerber ein Verhalten zeigt, von dem er annimmt, es werde verlangt oder bestenfalls honoriert – betrifft allerdings alle gängigen Auswahlinstrumente.

### Vom Selektionsprozess zum Kennenlernen

Das AC gerät allerdings auch wegen eines für den Bewerber unnötig hohen Zeitaufwands und der Messung beruflich irrelevanter Merkmale zunehmend in die Kritik. Vor allem dort, wo dennoch an umfangreichen Verfahren festgehalten wird, treten Unternehmen und Personalberatungen derartigen Vorbehalten mit einer offensiven Kommunikationsstrategie entgegen. Die Rede ist dann meist von einem gegenseitigen Kennenlernen auf Augenhöhe oder von der Chance für den Kandidaten, die Unternehmenskultur zu „erleben“ (Schmidt 2012). Ferner könnten die Teilnehmer feststellen, ob sie höheren Anforderungen gerecht werden und welche Verbesserungspotenziale bei ihnen bestehen – das Assessment Center wird als kostenlose Serviceleistung des Unternehmens inszeniert. Doch die Informationsasymmetrie in diagnostischen Verfahren ist unvermeidlich: Immer gibt der Kandidat mehr von sich preis, als es die Organisation oder die Assessoren tun (Eck et al. 2007). Solche Ungleichgewichte verschärfen sich, wenn auch das Verhalten in den Pausen beobachtet und bewertet wird. Ethische Grenzen werden überschritten, wenn die Trennung von zu respektierender Privatsphäre und für die berufliche Bewährung relevanten Persönlichkeitsmerkmalen nicht gewährleistet ist. Im werteorientierten Recruiting ist besondere Achtsamkeit gefragt, weil die Erfassung von Werteorientierungen diese Grenze zwangsläufig zu berühren droht. Es kann daher nicht oft genug betont werden, dass sich die Gefahr eines ethisch fragwürdigen Vorgehens gerade in einer an Werthaltungen ausgerichteten Personalauswahl erhöht. Dies gilt für alle Instrumente, wenn auch in unterschiedlichem Maß.

Um der sinkenden Akzeptanz von AC entgegenzuwirken, werben Unternehmen gerne mit einem gegenseitigen Kennenlernen auf Augenhöhe.

Die Stärke des AC liegt in der Kombination sowohl biografie- als auch situations- und persönlichkeitsbezogener Instrumente. Die Warnung, der zunehmende Einsatz von Standardverfahren ohne Bezug zur konkreten Position und eine Übergewichtung von Simulationsübungen wie Rollenspielen und Gruppenaufgaben wirke sich negativ auf die Prognosefähigkeit des AC aus (Frintrup/Schuler 2009), hat die Unternehmen inzwischen erreicht. Die Interviewpartner betonten aus-

Unternehmen setzen für die Personalauswahl und Personalentwicklung ähnliche Instrumente ein.

drücklich die Individualität und Praxisnähe ihrer AC. Auch die Forderung von Psychologen, kognitive Tests und Leistungstests stärker zu berücksichtigen, wird demnach umgesetzt. Diese Ergebnisse entsprechen anderen Untersuchungen, nach denen 2001 nur 19 Prozent der befragten Organisationen kognitive Tests einsetzten, 2012 aber bereits 40 Prozent (Obermann 2012).

Assessment bzw. Development Center eignen sich mit den jeweiligen Anpassungen für die interne und externe Personalauswahl ebenso wie als Personalentwicklungsmaßnahme (sowohl zur Messung von Fortschritt als auch zur Potenzialanalyse)<sup>7</sup>. Sie sind bei Bewerbungen jedoch wenig beliebt. Unternehmen suchen auch deshalb zunehmend nach neuen, ihnen attraktiver erscheinenden Bezeichnungen: Nur noch knapp ein Viertel lud 2012 zum Assessment Center ein (2001: 57,4 Prozent), während von 104 befragten Organisationen 44 Prozent individuelle Bezeichnungen nutzten, die in der Befragung jeweils nur einmalig angegeben wurden (Obermann 2012).

Für die interne Personalauswahl muss das AC schon deshalb grundsätzlich infrage gestellt werden, weil eine Beobachtung der Mitarbeiter im Arbeitsalltag ohnehin über einen längeren Zeitraum gewährleistet ist und regelmäßige Leistungsbeurteilungen und Mitarbeitergespräche meist im Jahresrhythmus weit verbreitet sind<sup>8</sup>. Aber auch für die externe Personalauswahl sollte die Notwendigkeit eines AC genau geprüft werden. Dringender Nachholbedarf besteht zweifelsohne bei der professionellen Konzeption und Durchführung.

### Interviewverfahren

Die erste Alternative zu Assessment Centern sind Interviews und damit das bei Unternehmen beliebteste, auf Bewerberseite am besten akzeptierte sowie in der internen und externen Personalauswahl gleichermaßen einsetzbare Instrument. Interviews bieten eine große Methodenvielfalt und eine hohe Validität (Hell 2011) – und das, obwohl ihr Potenzial selten ausgeschöpft wird (Frintrup/Schuler 2006). Besonders verbreitet ist das halbstrukturierte Interview, das häufig von einem Personaler und der mit der zu vergebenden Position assoziierten Führungskraft geführt wird. Eine Studie in 959 Organisationen in 20 Ländern ergab, dass erfolgreiche Kandidaten bis zur Einstellung im Durchschnitt 2,78 Interviews (in Deutschland 2,62) führten (Ryan et al. 1999).

Fehlerquellen bei Interviews sind unter anderem eine unzureichende Beschreibung der Anforderungen, die schlechte Vorbereitung des

Bei Unternehmen und Bewerbungen ist das Einstellungsinterview das beliebteste Instrument. In Deutschland führen erfolgreiche Kandidaten bis zur Einstellung im Durchschnitt 2,62 Interviews.

<sup>7</sup> Zu den einzelnen Varianten geben unter anderen Obermann (2012) und Paschen et al. (2013) einen kompakten Überblick.  
<sup>8</sup> Zudem ist davon auszugehen, dass Fehlentscheidungen bei internen Besetzungen deutlich geringere Kosten verursachen als bei externen Neueinstellungen; allerdings müssen die Voraussetzungen für eine für beide Seiten problemfreie Rückkehr auf die alte bzw. eine vergleichbare Position geschaffen werden (Jordan et al. 2012).

Gesprächs und die mangelhafte Kompetenz der Interviewer (Jordan et al. 2012). Unstrukturierte Auswahlgespräche gelten unter anderem aus den folgenden zwei Gründen als wenig valide: Erstens gefährden sie den Interviewer, das Erkenntnisinteresse aus den Augen zu verlieren, zweitens ist die Vergleichbarkeit für eine spätere Entscheidung zwischen mehreren Kandidaten aufgrund abweichender Inhalte eingeschränkt. Ist das Interview im Gegenteil in höchstem Maße strukturiert, folgt also streng vorgegebenen Fragen in einer festgelegten Reihenfolge, wird indes der Gesprächscharakter infrage gestellt; das Interview gleicht dann eher einem Test. Die Akzeptanz und damit die Offenheit seitens der Bewerber leiden.

In der Regel werden Fragen mit Bezug zum Lebenslauf und zu bestimmten Arbeitssituationen aus der Vergangenheit gestellt (biografisches Interview), aber auch solche, die auf die Simulation von Entscheidungssituationen zielen (situatives Interview). Welche Fragetypen am besten geeignet sind, ist durchaus umstritten. Aus wissenschaftlicher Sicht werden das biografische und das situative Interview gleichermaßen empfohlen (Richter 2003).

### Das Multimodale Interview (MMI)

Beide Elemente werden im an der Universität Hohenheim von Psychologen entwickelten Multimodalen Interview (MMI) mit dem Konstruktprinzip (Messung von Eigenschaften) kombiniert (Frintrup/Schuler 2006). Das MMI gliedert sich in acht Phasen<sup>9</sup>, die Interviewabschnitte werden einzeln und meist nach vorgegebenen Kategorien oder skalenverankert bewertet. Der Frage „Sie haben in einer wichtigen Sache eine falsche Entscheidung getroffen, die das Unternehmen Geld kosten wird. Sie befürchten, dass Ihr Vorgesetzter sehr verärgert sein wird, wenn er davon erfährt. Was tun Sie?“ aus dem situativen Teil des Interviews sind zum Beispiel fünf Lösungsmöglichkeiten zugeordnet, auf einer Skala von einem Punkt (schwacher Kandidat) bis fünf Punkte (überdurchschnittlicher Kandidat)<sup>10</sup> (ebd.). Die Gliederung des MMI nimmt die Probleme unstrukturierter und hochstrukturierter (testähnlicher) Verfahren auf und soll gewährleisten, dass zunächst eine offene Gesprächsatmosphäre entstehen kann, um später (teil-)standardisiert belastbare und für die Einstellungsentscheidung relevante Ergebnisse zu erhalten. Die Auswertungsmethode wurde nach der Maßgabe größtmöglicher Objektivität entwickelt, denn Interviewer neigen dazu, schon innerhalb der ersten Sekunden eine intuitive Entscheidung zu treffen. Im weiteren Gesprächsverlauf folgen sie dann (unbewusst) der Prämisse, den ersten Eindruck zu erhärten

---

<sup>9</sup> 1. Gesprächsbeginn (unbewertet), 2. Selbstvorstellung des Bewerbers, 3. freier Gesprächsteil, 4. Berufsinteressen, Berufs- und Organisationswahl, 5. biografiebezogene Fragen, 6. realistische Tätigkeitsinformation (unbewertet), 7. situative Fragen, 8. Gesprächsabschluss (unbewertet) (Frintrup/Schuler 2006).

<sup>10</sup> Die schlechteste Antwort wäre hier „Vielleicht gelingt es mir, alles wieder in Ordnung zu bringen, sodass er gar nichts davon erfährt“, die beste „Ich informiere ihn trotzdem unverzüglich und mache Vorschläge, was vor allem von mir getan werden kann, um den Schaden zu begrenzen“ (Frintrup/Schuler 2006).

Abb. 3: Phasen des Multimodalen Interviews



Quelle: Frintrup, Andreas/Schuler, Heinz (2006): Verfahren der Personalauswahl: Wie das Einstellungsinterview zur überlegenen Auswahlmethode wird. In: Personalführung 5/2006.

Das Multimodale Interview verbindet situative und biografische Elemente und soll durch seine Standardisierung Fehlerquellen reduzieren.

(ebd.). Zahlreiche weitere Fehlerquellen wie der Halo-Effekt (eine Eigenschaft oder Kompetenz des Kandidaten überstrahlt die anderen Bereiche), der Cloning-Effekt (Auswahl nach dem eigenen Vorbild oder dem des bisherigen Stelleninhabers) oder dessen Gegenteil (Auswahl nach dem Kriterium, einen im Vergleich zum bisherigen Stelleninhaber gegensätzlichen Kandidaten einzustellen) können durch eine Standardisierung des Verfahrens und die Schulung der Interviewer reduziert werden.

Der Anbieter<sup>11</sup> des MMI sieht das Verfahren „für alle Positionslevel, Branchen und Fachdisziplinen“ geeignet, unter der Voraussetzung einer entsprechenden Anpassung an das jeweilige Unternehmen, dessen spezifische Anforderungen und die Bewerbersituation. Das MMI ist demnach auch in Kombination mit anderen Instrumenten sinnvoll einsetzbar und könnte folglich zum Beispiel Element eines Assessment Centers sein. Die Autoren beschreiben das MMI als für die wertorientierte Rekrutierung geeignet, weil es in spezifischer Gestaltung die Erfassung des Merkmals Integrität erlaube. Die Validität auf Grundlage der Kombination biografischer und situativer Fragen ist in mehreren Studien nachgewiesen worden. Der multimodale Ansatz des MMI fußt auf den drei zentralen Ansätzen der Eignungsdiagnostik, nämlich dem Eigenschafts-, dem Verhaltens- und dem biografischen Ansatz. Die Möglichkeit, das Instrument anbieterseitig anpassen zu lassen und dann selbst anzuwenden, kann für Unternehmen durchaus attraktiv sein. Voraussetzung sind allerdings klar formulierte und entsprechend für die spezifische Anpassung des MMI vermittelbare Kriterien.

<sup>11</sup> Das MMI wird von S & F Personalpsychologie, einem Spin-off des Lehrstuhls für Psychologie der Universität Hohenheim, vertrieben.

### Einstellungsinterviews aus der Sicht von Praktikern

Anforderungen an Interviews, die Unternehmen aus ihren praktischen Erfahrungen ableiten, decken sich nur teilweise mit einem wissenschaftlich entwickelten Instrument wie dem MMI. So entwickeln Jordan et al. (2012) Handlungsempfehlungen, die sich in zentralen Punkten von der Struktur, der Dauer und den Durchführungsempfehlungen des Multimodalen Interviews unterscheiden. Der Wechsel aus mehr und weniger strukturierten Phasen ist hier nicht vorgesehen; ein freier Gesprächsteil fehlt, die Vorstellung des Unternehmens und der Stelle steht erst am Ende des Interviews.

Als Dauer werden 60 bis 90 Minuten angegeben (zum Vergleich: Das MMI wird mit einer Dauer von 40 bis 60 Minuten kalkuliert). Zur Durchführung wird empfohlen, zwei Interviewer einzusetzen, um wechselseitig eine Beobachterrolle einnehmen zu können (keinesfalls nur einen, wie es für das MMI von Frintrup/Schuler (2006) ausdrücklich zur Effizienzverbesserung vorgeschlagen wird, so die Interviewer ausreichend geschult und erfahren sind). Während beim MMI einzig die Bewertungen in Form von Punkten notiert werden, weisen Jordan et al. darauf hin, dass Notizen für die Auswertung des Gesprächs unverzichtbar seien. Und sie empfehlen, gezielt und systematisch nachzuhaken: Sogenannte „Filterfragen“ und Nachfragen insbesondere zum Lebenslauf sollen an erster Stelle dazu dienen, Aufgaben und Erfolge des Kandidaten in dessen vorheriger Position detailliert zu erfassen. So können Rückschlüsse gezogen werden, ob der Bewerber erstens zum Unternehmen und zweitens zu der zu besetzenden Stelle passt. Unternehmenskultur wird hier allerdings eher als branchenspezifisches Merkmal aufgefasst – also in dem Sinne, ob eher Kreativität (etwa für die Entwicklung innovativer Produkte) oder Effizienzsteigerung (etwa in einem Discounter) gefragt sind. Unternehmensintern konzipierte Interviews können eine gute Lösung sein, wenn entsprechend qualifizierte Mitarbeiter in der Personalabteilung zur Verfügung stehen. Auch gegen Praxisorientierung ist nichts einzuwenden, solange im Bewusstsein bleibt, dass Einstellungsinterviews nach anderen Regeln geführt werden müssen als ein Kantinegespräch. Denn während unstrukturierte, womöglich gänzlich unvorbereitete Interviews kaum Aussagekraft besitzen, sind halbstrukturierte, professionelle Interviews ein zuverlässiges Instrument – und punkten zudem mit ihrer hohen Akzeptanz beim Bewerber.

Qualifizierte Interviewer sind eine Grundvoraussetzung für das Gelingen von Einstellungsgesprächen.

### Integrity-Tests

Mit der Rekrutierung nach ethischen Kriterien wird häufig das Merkmal Integrität in Verbindung gebracht, das auch mit einer entsprechend angepassten Variante des Multimodalen Interviews messbar ist. Vor allem im nordamerikanischen Raum sind zu diesem Zweck

Integrity-Tests wurden in den USA ursprünglich für den Einsatz in der Armee konzipiert. Erst seit einigen Jahren existieren auch drei deutschsprachige Verfahren.

sogenannte Integrity-Tests stark verbreitet. Sie dienen der Prognose kontraproduktiven Verhaltens. In den USA ist das ursprünglich für den Einsatz in der Armee konzipierte Instrument seit mehreren Jahrzehnten etabliert und wird dort bei etwa jeder zweiten Stellenbesetzung genutzt (Tenzer 2005). Für Deutschland liegen keine belastbaren Zahlen zur Einsatzhäufigkeit vor. Allerdings stehen erst seit einigen Jahren drei deutschsprachige Integrity-Tests zur Verfügung, darunter das Persönlichkeitsinventar zur Integritätsabschätzung (PIA) aus dem Hause S & F Personalpsychologie, zugleich Anbieter des MMI. Die PIA-Entwickler berichten von bislang insgesamt mehreren 100.000 Anwendungen und insbesondere in der Bankwirtschaft eindeutigen Zusammenhängen zwischen dem Bekanntwerden von Compliance-Skandalen und der Nachfrage nach dem Instrument. Der einzige bekannte großflächige Einsatz eines Integrity-Tests in Deutschland liegt schon etwas zurück: Als Volkswagen die Aktion „5000x5000“ startete, wurde bei der Erstselektion PIA genutzt (Reinhold 2007). Nachgelagert war eine arbeitsmedizinische Untersuchung, die auch ein Drogenscreening umfasste. Dass dort nur zwei statt der sonst üblichen sieben Prozent positiv getestet wurden, führen die Autoren von PIA auf die Validität ihres Verfahrens zurück (ebd.).

Die Befragten aus den Unternehmen gaben indes ausnahmslos an, keine Integrity-Tests einzusetzen; das Instrument sei wenig verlässlich und letztlich ungeeignet. Unklar bleibt, wie stark diese Beurteilung von Akzeptanzproblemen beeinflusst ist. Auch die befragten Personalberater greifen nicht auf Integrity-Tests zurück, obwohl sie meist explizit den Stellenwert eingehender Überprüfungen insbesondere im Topmanagement-Bereich betonen. In Deutschland nutzt offenbar etwa jedes zehnte Großunternehmen bei der Besetzung von Positionen auf der ersten und zweiten Führungsebene Integrity-Tests (Reinhold 2007). Neben PIA existieren als deutschsprachige Verfahren der von The Audit Factory vertriebene Psychologische Integritätstest (PIT) und das beim Hogrefe-Verlag erhältliche Inventar Berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen (IBES). Die Tests wurden von Psychologen zur Prognose betriebsschädigenden bzw. kontraproduktiven Verhaltens entwickelt (Schuler 2006) und werden mit einer Effizienzverbesserung der Auswahl und damit der Möglichkeit einer großflächigeren Durchführung im Vergleich zu anderen Verfahren beworben. Eine Erstselektion per unter anderem das Merkmal Integrität umfassendem Testverfahren, die sogar dem Einreichen von Bewerbungsunterlagen vorgelagert ist und als „Negativ-Screening“ zur Compliance-Prävention eingesetzt wird (Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2011), erscheint zwar effizient. Sie steht aber im Widerspruch zu den Hinweisen in vielen amerikanischen Verfahren, Integrity-Tests seien anfällig für Missverständnisse und Interpretationsfehler und sollten daher nicht ohne ein anschließendes Interview genutzt werden. Insgesamt weisen die Verfahren bei korrekter Anwen-

Wegen ihrer Anfälligkeit für Interpretationsfehler sollten Integrity-Tests nicht als alleiniges Entscheidungskriterium genutzt werden.

dung allerdings eine hohe Validität auf eine hohe Korrelation mit beruflichem Erfolg aus (u. a. Hossiep/Bräutigam 2007; Zettler/Solga 2008).

Die Vielzahl unterschiedlicher Integrity-Tests lässt sich allgemein zwei Kategorien zuordnen: Sogenannte Overt-Testverfahren zielen speziell auf kriminelles Verhalten des Kandidaten in der Vergangenheit. Es werden darin auch direkte Fragen genutzt (etwa: „Haben Sie Ihren Arbeitgeber schon einmal bestohlen?“), die in Deutschland (und auch in einzelnen US-Bundesstaaten) nicht erlaubt sind (Frintrup et al. 2004). Die zweite Verfahrensgruppe sind Personality-Based-Tests, deren Fragen die Persönlichkeit des Kandidaten betreffen und deren Items einstellungsbasiert sind (zum Beispiel: „Es mag ja nicht ganz in Ordnung sein, den Chef zu bestehlen, aber es trifft ja wenigstens keinen Armen“). US-amerikanische Integritäts-Tests kombinieren häufig beide Verfahrensgruppen. Die wörtlichen Übersetzungen „offenkundig“ für „Overt“ und „persönlichkeitsorientiert“ für „Personality-Based“ haben sich in Deutschland nicht durchgesetzt; Hossiep/Bräutigam (2007) weisen auf die Übersetzung „einstellungsorientiert“ und „eigenschaftsorientiert“ im IBES hin: „Als ‚einstellungsorientiert‘ gelten im IBES solche Aussagen, bei denen ein Objekt bewertet wird, während beschreibende oder bewertende Aussagen zur eigenen Person als ‚eigenschaftsorientiert‘ bezeichnet werden.“ Beispiele aus dem IBES werden von Zettler/Solga (2008) genannt.

Den drei deutschsprachigen Verfahren liegen bestimmte Annahmen zugrunde, wie aus einer allgemeinen Aussage Rückschlüsse auf das wahrscheinliche Verhalten getroffen werden können (zum Beispiel: Wer der Aussage „Es hat fast jeder schon einmal betrogen“ zustimmt, hat demnach eine relativ niedrigere Hemmschwelle, selbst zu betrügen). IBES, PIT und PIA sind ausschließlich für die Personalauswahl bestimmt. Unter der Annahme, dass Integrität ein weitgehend stabiles Merkmal ist, würden sie für die Personalentwicklung keine brauchbaren Ergebnisse liefern (Tenzer 2005).

PIA arbeitet mit Fragen bzw. Thesen beispielsweise zu „verträglichem Verhalten“, zur „Verlässlichkeit“ und zur „Risikobereitschaft“. Die Items von PIT beziehen sich auf die Aspekte „kriminelles und schädigendes Verhalten im Betrieb“ sowie „Gewissenhaftigkeit“ als Persönlichkeitseigenschaft. Zum Beispiel sollen auf einer fünfstufigen Skala Zustimmung bzw. Ablehnung zu Aussagen wie „Wenn ich will, kann ich Ängste und Sorgen einfach aus meinem Kopf verbannen“, „Ich arbeite lieber mit anderen zusammen als mit ihnen im Wettstreit zu stehen“ oder „Ich bin eher ein vernünftiger als ein abenteuerlicher Typ“ angegeben werden (Reiß 2007). IBES umfasst Items zu „Vertrauen“, „Verbreitung unerwünschten Verhaltens“, „Nicht-Rationalisierung“, „Verhaltensabsichten“, „Gelassenheit/Selbstwertgefühl“, „Zuverlässigkeit/Voraussicht“, „Vorsicht“, „Zurückhaltung“ und „Konfliktver-

Bei Integrity-Tests müssen die Teilnehmer oftmals auf einer fünfstufigen Skala ihre Zustimmung bzw. Ablehnung zu delinquenzsensiblen Aussagen angeben.

meidung“. Entscheidend sind nicht die einzelnen Antworten, sondern Antwortmuster, also die Kombination von Persönlichkeitsdimensionen (Reichert 2008)<sup>12</sup>.

Der Begriff Integrity-Test wird – zum Teil gerade auch von Autoren solcher Verfahren – durchaus kritisch beurteilt. In den vergangenen Jahrzehnten hat sich diese Sammelbezeichnung für Tests, die kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz prognostizieren, durchgesetzt. Gemeint ist ein Verhalten, das einzelne Mitglieder oder eine Organisation insgesamt schädigt bzw. schädigen kann, wie Fernbleiben vom Arbeitsplatz, aggressives Verhalten, Alkoholmissbrauch, Geheimnisverrat, Diebstahl u.v.m. Vor der Übersetzung des Begriffs Integrity in Integrität wird unter anderem in einer wissenschaftlichen Rezension des IBES indes ausdrücklich gewarnt: Gegenstand des Tests sei „ausschließlich die Neigung zu kontraproduktivem Handeln, nicht die Klärung der Frage, wie ‚integer‘ eine Person tatsächlich ist“. Daher könne nicht „von den Testwerten auf die ‚Integrität‘ des Teilnehmers im Sinne einer moralischen Kategorie oder Disposition zu ethischem Handeln“ geschlossen werden. Eine weitere Erprobung des Tests sei zwar empfehlenswert, doch ob diese „auf Basis des jetzigen Entwicklungsstandes des Instrumentes tatsächlich im Zuge der Beantwortung entscheidungsrelevanter Personalfragen erfolgen sollte, erscheint zumindest fragwürdig“ (Hossiep/Bräutigam 2007). Zettler/Solga (2008) kommen in ihrer wissenschaftlichen Rezension zu dem Schluss, das IBES könne bei richtiger Anwendung nach den Maßgaben des Testautors „auch für die eignungsdiagnostische Praxis von großem Nutzen sein“. Eine allgemeine indirekte Empfehlung der Verfahrensart äußerte lange vor Erscheinen von IBES und PIT im Zusammenhang mit dem Thema Korruption Bannenberg (2002): Unternehmen und Verwaltungen achteten „viel zu wenig auf die Auswahl geeigneter Mitarbeiter z.B. durch Integritäts-Tests und vorgelebte Ethik-Standards“.

In der vom Anbieter publizierten Beschreibung des PIT wird der Begriff Integrität dagegen explizit gebraucht: Die Forschung habe „eindeutig nachgewiesen, dass sich Mitarbeiter, die zu betriebsschädigendem Verhalten neigen, in ihren Einstellungen und in ihren Persönlichkeitseigenschaften von integeren Mitarbeitern unterscheiden“. Ferner wird darauf verwiesen, in den USA würden „entsprechende psychologische Testverfahren“ seit über 40 Jahre eingesetzt, „um geeignete – und damit integere – Mitarbeiter auszuwählen“. Dass ein über das Gegenteil kontraproduktiven Verhaltens hinausgehendes Konzept von Integrität<sup>13</sup> zugrunde liegt, verdeutlichen Frintrup et al. (2004): „Integres Verhalten bedeutet, sich selbst in Situationen, in denen keine Entdeckungs-

---

<sup>12</sup> Die Entwickler der Verfahren betonen, dass sich die Tests erstens nicht als alleiniges Auswahlinstrument eignen und zweitens die Antworten auf die einzelnen Fragen keine Rolle spielen – es gehe vielmehr um das Antwortmuster. So sollen auch Täuschungsversuche erkannt werden. Die Taktik, zum Beispiel unter fünf Antwortmöglichkeiten stets die mittlere zu wählen, führe nicht zum Erfolg: Der Computer identifiziere solche Muster bei der Auswertung und weise sie entsprechend aus.

<sup>13</sup> Auf der Internetseite von The Audit Factory, dem aktuellen Vertreter von PIT, heißt es dazu: „In der Arbeits- und Organisationspsychologie bezeichnet Integrität eine Persönlichkeitsdimension, die in verschiedenen Ausprägungen auftritt. Menschen mit hoher Integrität sind verlässlich, aufrichtig, pflichtbewusst und haben eine hohe Leistungsbereitschaft. Menschen mit niedriger Integrität sind hingegen eher auf ihren eigenen Vorteil bedacht und sind deshalb anfälliger für Fehlverhalten am Arbeitsplatz.“

wahrscheinlichkeit besteht oder in denen keine unmittelbar entgegenstehende Regelung ein bestimmtes Verhalten untersagt, im Sinne und zum Wohle einer Organisation zu verhalten.“ Dennoch wird der Nutzen von Integrity-Tests oftmals hauptsächlich mit der Prognose sogenannten kontraproduktiven in Verbindung gebracht – mit Kategorien, die in den Ethikkodizes der wichtigsten deutschen Konzerne kaum Berücksichtigung finden (Stumpf et al. 2011). Diese Beobachtung lässt sich so interpretieren, dass Ethikkodizes Hinweise geben, für welche kontraproduktiven Verhaltensbereiche sich Unternehmen besonders interessieren (ebd.). Anders gesagt: Stiehlt jemand einen Bleistift, wird das kaum einen öffentlichen Aufschrei nach sich ziehen. Unternehmen geht es daher in erster Linie um Vergehen, die einen großen wirtschaftlichen und/oder Imageschaden auslösen (ebd.).

Doch gerade hier liegt ein Problem, auf das Integrity-Tests keine Antwort finden. Selbst wenn Integrität als langfristig stabile Eigenschaft angenommen wird, bleibt die Frage möglicher negativer Nebenwirkungen hoher Integritätswerte unbeantwortet: So ist etwa eine Vorhersage, ob der Kandidat aus falsch verstandener Loyalität zum Unternehmen widerrechtlich handeln könnte – also zum Beispiel mit dem Ziel der Profitmaximierung zugunsten des Unternehmens gegen Gesetze oder Normen verstoßen wird –, offenbar nicht möglich (Leisinger 2004). Auch darüber hinaus gibt es Unsicherheiten, denn die Verfahren können irren und geben daher keine Grenzwerte für Integrität vor (ebd.). Ein weiterer Nachteil der Tests: Sie sind nicht dafür konzipiert, an jedes individuelle Profil von Unternehmenswerten angepasst zu werden. Ein Abgleich der Werte eines Bewerbers mit der Unternehmenskultur könnte nur mit der Durchführung mehrerer Tests gewährleistet werden bzw. bedarf des Einsatzes weiterer Instrumente. Damit wäre der Effizienzvorteil von Integrity-Tests für eine werteorientierte Personalauswahl infrage gestellt.

Zur Funktionsweise der einzelnen Integrity-Tests ist im Detail wenig bekannt. Mit Verweis auf die Gefahr möglicher Trainingseffekte, aber auch aus Angst vor Plagiatoren werden PIA und PIT nur den Personalabteilungen von Unternehmen angeboten (IBES lässt sich auch frei erwerben). Unabhängig von sogenannten „Testknacker-Handbüchern“, die Bewerber zur Vorbereitung nutzen, ist die Anfälligkeit von Auswahlverfahren für Manipulationen insgesamt problematisch. Die Ability to Identify Evaluation Criteria (ATIC) wurde für unterschiedliche Instrumente der Personalauswahl untersucht. Gemeint ist die Fähigkeit von (und Möglichkeit für) Kandidaten, festzustellen, nach welchen Kriterien entschieden wird, also welche Antworten bzw. welches Verhalten positiv beurteilt werden. Eine Studie kommt zu dem Ergebnis, dass Persönlichkeitstests mit eigenschaftsorientierten Fragen bzw. Aussagen diesbezüglich anfälliger sind als Overt-Skalen (König et al. 2006). Die Autoren vermuten für das auch aus ihrer Sicht überraschen-

„Integrity“ ist nicht mit „Integrität“ gleichzusetzen. Kritiker warnen davor, von der Neigung zu kontraproduktivem Verhalten auf die Integrität der Person zu schließen.

Integrity-Tests gelten ebenso wie Persönlichkeitstests, Interviews und Assessment Center als manipulierbar.

de Resultat, dass die den Overt-Aussagen zugeordneten Dimensionen abstrakter sind als diejenigen, die mit Aussagen einer eigenschaftsorientierten Skala verbunden sind. Gleichwohl ist auch für die Integrity-Tests eine positive Korrelation von ATIC mit den Testergebnissen nachweisbar, so wie es auch schon für intransparentere Verfahren wie Assessment Center und Interviews festgestellt wurde. Eine Aussage, ob Persönlichkeits-/Integrity-Tests, AC oder Interviews am stärksten betroffen sind, macht die Studie nicht, kommt aber zu dem Schluss, ATIC sei eine wichtige Variable für die Personalauswahlforschung. In Bezug auf Persönlichkeitstests im Allgemeinen und Integrity-Tests im Besonderen wird vielfach davon ausgegangen, dass ein von sozialer Erwünschtheit gesteuertes Antwortverhalten für den Nutzen der Verfahren keine negativen Auswirkungen hat, wobei diesbezüglich auch unter den Autoren verschiedener Tests keine Einigkeit besteht (Marcus 2003). Die Taktik, nach einem bestimmten Muster vorzugehen oder etwa besonders häufig neutrale Antworten anzukreuzen, wird von der Auswertungssoftware der Integrity-Tests erkannt (Reichert 2008). Folgenschwerer ist die nachgewiesene Fähigkeit von Kandidaten, zu erkennen, welches Antwortverhalten erwünscht ist. Das Problem wird für herkömmliche Persönlichkeitstests mit dem Argument zurückgewiesen, in einer typischen Auswahl-situation änderten sich zwar die erzielten absoluten Werte, nicht aber die Rangfolge; daher sei die Bestenauslese gewährleistet (Marcus 2003). Doch abgesehen von dem Problem, dass Integritätstests weiter an Nutzen verlieren, wenn erstens kein „Grenzwert“ fixiert werden kann und zweitens eine Bereinigung der Ergebnisse um die Effekte sozial erwünschten Antwortverhaltens stattfinden muss, stehen Unternehmen in einem unterstellten „War for Talents“ künftig durchaus zunehmend vor der Frage, ob sie die besten zur Verfügung stehenden Kandidaten einstellen oder bei der Unterschreitung von Mindestanforderungen Stellen unbesetzt lassen, so wie es aktuell im Bereich der Berufsausbildung geschieht (Füller 2014).

Neu an den Integritätstests ist, systematisch und umfassend nach schädlichen Persönlichkeitseigenschaften zu suchen (Tenzer 2005). Ein Integritäts-Screening der gesamten bestehenden Belegschaft empfehlen aber nicht einmal die Testanbieter. Im Übrigen würde es ohnehin nicht ausreichen, um eine integre Organisation zu schaffen. Denn es ist zwar strittig, ob die unternehmensinterne Sozialisation größere Auswirkungen hat als Persönlichkeitseigenschaften, also ob die Ursache zum Beispiel für Korruption an erster Stelle Fehlern im System statt dem Naturell des einzelnen Mitarbeiters zuzuschreiben ist (Reichert 2008). Eindeutig ist aber, dass entsprechende situative Bedingungen eine notwendige Voraussetzung für kontraproduktives Verhalten sind. Und Handlungsweisen, die in Einklang mit Unternehmenswerten stehen, betreffen ohnehin auch Entscheidungen fernab von „richtig“ und „falsch“. Eine Werteorientierung in der Personalauswahl zielt da-

her immer auch auf die Bestimmung eines Handlungskorridors – „Ich mache, was ich darf“ statt „Ich mache, was ich kann“ (Leisinger 2004) – und ist damit nicht unbedingt davon abhängig, ob auf eine unternehmenseigene Wertennorm oder nur auf die Einhaltung von Gesetzen Bezug genommen wird. Wie gut Integrity-Tests solche Dimensionen erfassen, ist weitgehend unklar. Ohnehin gibt es wenige Erkenntnisse zur Generalisierbarkeit der überwiegend aus Überprüfungen amerikanischer Instrumente stammenden hohen Validitätswerte von Integrity-Tests (Zettler/Solga 2008). Weil davon ausgegangen wird, dass eine Übertragbarkeit aufgrund kultureller Unterschiede nicht möglich ist, handelt es sich bei Instrumenten wie PIA um aufwendige Neuentwicklungen speziell für den deutschsprachigen Raum, also keine durch Übersetzung und Anpassung aus den USA transferierten Verfahren. Der Mehrwert von Integrity-Tests wird aber auch deshalb infrage gestellt, weil mit herkömmlichen Persönlichkeitstests, in Interviews und AC-Übungen oder durch Referenzanrufe ohnehin schon seit langem Informationen zur Integrität von Bewerbern erhoben werden.

Persönlichkeitsmerkmale und situative Bedingungen sind eine notwendige Voraussetzung für kontraproduktives Verhalten.

### Verfahren nach dem Hartman Value Profile

In Abgrenzung zu psychometrischen Ansätzen verfolgen in Deutschland zwei Anbieter einen „wertemetrischen“ Ansatz und bewerben ihre sowohl für die Personalauswahl als auch für die Personalentwicklung und das Coaching konzipierten Instrumente als manipulationsicher. Innermetrix, der „Weltmarktführer für Persönlichkeitsdiagnostik auf Basis der Axiologie“ (Eigenwerbung), und Profilingvalues, ein Anbieter von Potenzialanalysen, treten seit einiger Zeit mit auf dem Hartman Value Profile (vgl. Hartman Institute) basierenden Verfahren für die wertorientierte Personalarbeit auf. Innermetrix wirbt mit 10.000 Unternehmenskunden weltweit; zur Verbreitung von Profilingvalues sind keine Zahlen bekannt.

Das Hartman Value Profile geht auf den deutschstämmigen US-Wissenschaftler Robert S. Hartman zurück, den Begründer der formalen Axiologie (mathematisch korrekte Wertwissenschaft<sup>14</sup>). Der Attribute Index ist ein Verfahren, das nicht nur Verhaltenspräferenzen oder Kompetenzen misst, sondern darüber hinaus feststellt, wie Entscheidungen getroffen werden. Das verborgene Leistungspotenzial eines Menschen soll laut Anbieterinformationen sichtbar gemacht und exakt gemessen werden. Die Manipulationssicherheit wird durch die Funktionsweise, die subtile Erfassung des individuellen Wertesystems, erreicht. Beim

<sup>14</sup> Hartman (1910-1973) entwickelte ein logisch-mathematisches Modell, ausgehend von seinem „Formalkonzept des Guten“: „Gut ist, was sein Konzept erfüllt.“ Demnach lässt sich aus der Beurteilung der Eigenschaften eines „Etwas“ dessen „Wert“ ermitteln. Als Beispiel wird ein Stuhl genannt, der über eine Sitzfläche, eine Lehne und eine kniehohle, selbststehende Struktur verfügt. Daraus ergibt sich  $V=n^2-1$ , also der Wert 15 ( $V$ =Wert,  $n$ =Anzahl der erfüllten Eigenschaften, -1 weil bei Abwesenheit aller Eigenschaften absolute Nutzlosigkeit vorliegen würde). Dieser extrinsische Wert (oder: die gegenständliche Wertedimension = analytisches Konzept) ist in einer dreistufigen Rangordnung von Wertedimensionen in der Mitte angesiedelt, oberhalb der systemischen (synthetisches, schematisches Konzept) und unterhalb der intrinsischen Wertedimension (singuläres Konzept, Kontinuum). Aus den drei Wertedimensionen werden beim Profiling duale Kombinationen gebildet und bei deren Ausprägung konstruktiv und nicht-konstruktiv unterschieden (zum Beispiel: Intrinsisch-intrinsisch konstruktiv = Erfolg durch individuelle Spitzenleistung; intrinsisch-intrinsisch nicht-konstruktiv = Mobbing). So ergeben sich 18 Kombinationen; diese werden im Profiling mit Begriffen belegt und müssen vom Probanden in eine Reihenfolge gebracht werden. Gemessen werden dann die Abweichungen in der Rangfolge des Kandidaten von der nach dem Hartman Value Profile ermittelten „logischen“ Rangfolge (Vogel 2011).

Bei Profilingvalues-Tests sind selbst bei versuchter Manipulation Rückschlüsse auf das grundsätzliche Denk- und Handlungsmuster möglich.

Profilingvalues-Test muss der Kandidat viermal 18 Begriffe<sup>15</sup> von „gut“ nach „schlecht“ in eine Reihenfolge bringen, ohne erkennen zu können, welche Rangordnung erwünscht ist (es gibt pro Reihe 6,4 Billionen Kombinationsmöglichkeiten). Selbst im Fall versuchter Manipulation sind demnach Rückschlüsse auf das grundsätzliche Denk- und Handlungsmuster möglich. Die Auswertung erfolgt in jeder der drei Wertedimensionen bezogen auf die „Äußere Welt“ und das „Selbst“. Daraus wird eine Unterscheidung nach „Können“ und „Wollen“ abgeleitet, die sich aus den Abweichungen von einer Standard-Rangfolge der zu sortierenden Begriffe auf den Skalen „Empathie“, „Praktisches Denken“, „Strukturiertes Denken“, „Eigene Bedürfnisse“, „Erfolgsorientierung“ und „Zielorientierung“ ergibt. „Können“ (erklärt durch die Gesamtabweichung) und „Wollen“ (erklärt durch die Richtung der Abweichungen) werden auch als „Fähigkeit“ und „Aufmerksamkeit“ beschrieben. Mit der „wissenschaftlichen Berechnungsmethode des Modells“, so der Anbieter, sollen zum Beispiel „zwischenmenschliche Fähigkeiten und Neigungen, aber auch die gegenwärtige Arbeitszufriedenheit abgebildet werden“ können. Anwender von Profilingvalues müssen sich zuvor zertifizieren lassen. Die Instrumente auf Basis des Hartman Value Profiles treffen Aussagen zu den Fähigkeiten und Interessen einer Person, die dann in Abgleich zu einem spezifischen Stellenprofil gebracht werden können. Zwar liegen internationale Validierungsstudien vor, doch wie bei den Integrity-Tests ist die Übertragbarkeit über kulturelle Grenzen hinaus fraglich.

Mit dem MVPI-Test soll ein Abgleich der Werte von Unternehmen und Bewerber möglich sein. Dagegen will der Persönlichkeitstest BIP Auskunft über die Passung eines Kandidaten zur ausgeschriebenen Position geben.

### Motives, Values, Preferences Inventory

Ähnlich wie zum Beispiel Innermatrix bietet Hogan Assessment Systems mehrere Instrumente unter anderem zur Persönlichkeitsbeschreibung und Potenzialanalyse an. Das Unternehmen, 1987 gegründet von dem US-amerikanischen Psychologen Dr. Robert Hogan, vertreibt seine Persönlichkeitstests nach eigenen Angaben in über 40 Ländern und bietet mit dem Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI) ein Verfahren an, das unter anderem zum Abgleich der Werte von Unternehmen und Bewerber konzipiert ist. Es wird ein Profil zu den Skalen „Anerkennung“, „Erfolgsstreben“, „Genussstreben“, „Selbstlosigkeit“, „Verbundenheit“, „Tradition“, „Sicherheitsstreben“, „Geschäftssinn“, „Ästhetik“ und „Wissenschaftsorientierung“ erstellt.

Das MVPI umfasst unter anderem Skalen zum Lebensstil, Überzeugungen und bevorzugten Partnern und überschreitet damit die Grenzen der Erfassung für die Ausübung einer Tätigkeit relevanter Merkmale. Ähnlich gehen Tests nach dem recht bekannten Big-Five-

---

<sup>15</sup> In der ursprünglichen Version von Hartman gibt es nur zweimal 18 Begriffe.

Persönlichkeitsmodell vor, das die unter Psychologen verbreitet als grundlegend angenommenen Persönlichkeitseigenschaften „Neurotizismus“, „Extraversion“, „Offenheit für Erfahrungen“, „Verträglichkeit“ und „Gewissenhaftigkeit“ erfasst. Recht häufig in diesem Bereich wird der NEO-FFI bzw. dessen umfangreicherer Nachfolger NEO-PI-R verwendet. In beiden Versionen sind die Items nur teilweise berufsbezogen (Hossiep/Mühlhaus 2005). Das gilt ebenso für den 16PF-R, der im anglo-amerikanischen Sprachraum als weit verbreitetes und bewährtes Instrument zur Erfassung der Persönlichkeitsstruktur gilt (Schneewind/Graf 2005). Für alle genannten Instrumente muss erneut auf die Frage der Übertragbarkeit zwischen Regionen hingewiesen werden. Das Beispiel der Persönlichkeitseigenschaft „Gewissenhaftigkeit“ aus dem verbreiteten Big-Five-Persönlichkeitsmodell illustriert das Problem: Mit einer Eigenschaft wie Gewissenhaftigkeit verbinden Menschen verschiedener Kulturen durchaus sehr unterschiedliche Merkmale. Weisen in einem identischen Test Menschen aus verschiedenen Regionen oder Kulturen hohe Ausprägungen von Gewissenhaftigkeit auf, sind damit unterschiedliche Konsequenzen verbunden, die ein befragter Psychologe so zuspitzt: „In dem einen Fall bekommen Sie dann jemanden, der meistens einigermaßen pünktlich zur Arbeit erscheint, in dem anderen Fall einen, der jeden Abend alle Bleistifte nach Westen ausrichtet.“ Gleichwohl gelten die Hogan-Tests und der NEO-FFI nicht als unseriöse Instrumente und wurden in Gesprächen auch mit Persönlichkeitstests gegenüber eher kritisch eingestellten Experten vereinzelt empfohlen.

**Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung**  
Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP), eines der verbreitetsten Verfahren in Deutschland, verzichtet auf Items, die nicht tätigkeitsrelevant sind. Das Instrument, seit Mitte der 1990er-Jahre stetig weiterentwickelt, ist für die Personalauswahl konzipiert und dient der Vorhersage beruflichen Erfolgs. Inzwischen hat das Projektteam Testentwicklung an der Ruhr-Universität Bochum rund ein Dutzend Testverfahren für unterschiedliche Einsatzzwecke konzipiert, unter anderem auch einen Intelligenztest (BOMAT) und ein Verfahren zum Führungskräfteverhalten (BIF).

Als stark berufsbezogenes Verfahren enthält das BIP neben einem Selbst- und einem insbesondere für die Personalentwicklung empfohlenen Fremdbeschreibungsmodul als dritte Komponente ein Anforderungsmodul, das zur Klärung positionsspezifischer Anforderungsprofile durch Führungskräfte und Mitarbeiter dient. Ein Abgleich der so gewonnenen Anforderungen mit dem BIP-Persönlichkeitsprofil des Kandidaten soll Auskunft über die Passung des Bewerbers zur ausgeschriebenen Position geben. Als Einsatzzweck wird auch die Personalentwicklung angegeben, um mit dem beschriebenen Vorgehen im

Abgleich von Anforderungs- und Persönlichkeitsprofil den Entwicklungsbedarf potenzieller Führungskräfte zu klären.

Mit dem BIP-Fragebogen werden 17 berufsbezogene Aspekte der Persönlichkeit erfasst, auf die sich auch das Anforderungsmodul bezieht. Die 17 Dimensionen werden zu den vier Persönlichkeitsbereichen „Berufliche Orientierung“, „Arbeitsverhalten“, „Soziale Kompetenzen“ und „Psychische Konstitution“ zusammengefasst. Der Berufserfolg hängt dabei nicht von einer hohen Ausprägung in allen Bereichen ab; erst das Anforderungsprofil gibt Auskunft, welche Eigenschaften für die betreffende Position mehr oder weniger gefragt sind. Konkrete Fallbeispiele für den Einsatz liefert das „Fallbuch BIP“ (Kanning/Kempermann 2012). Das BIP ist zwar von dem Problem der sozialen Erwünschtheit betroffen, zählt aber zur Gruppe der seriösen Verfahren. Werte werden mit dem Instrument ausdrücklich nicht gemessen. Für die Personalauswahl ist es auch deshalb gut geeignet, weil ein individuelles Stellenprofil als Voraussetzung für den Abgleich mit dem Bewerber existieren muss.

### Persönlichkeitstypologien

Häufiger als das BIP werden in Deutschland nur Persönlichkeitstypologien genutzt, also Persönlichkeitstests, die mittels einer Fragebogenerhebung die Zuordnung einer Person zu einem von mehreren Typenprofilen leisten. Persönlichkeitstypologien werden in der Hälfte der deutschen DAX- und M-DAX-Unternehmen eingesetzt, prognostiziert wird eine steigende Tendenz (Klimmer/Neef 2005). Das Persolog-Persönlichkeitsprofil (ehemals DISG) ordnet den vier Verhaltensdimensionen „Dominanz“, „Initiative“, „Gewissenhaftigkeit“ und „Stetigkeit“ bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen zu: die sogenannten Faktoren „Flexibilität“, „Durchsetzungsstärke“, „Kreativität“, „Teamfähigkeit“, „Optimismus“, „Einsichtsfähigkeit“. Es wird hinsichtlich verschiedener Komponenten (zum Beispiel „Stelle“, „Mitarbeiter“) ermittelt, ob Verhalten und Erwartungen eines Kandidaten mit dem Stellenprofil und den Erwartungen/Anforderungen des Vorgesetzten/der Kollegen übereinstimmen. Zur Komponente „Kultur“ werden dabei nur den internen Umgang betreffende Handlungsweisen, also Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, zusammengefasst, statt einen Bezug zur Unternehmenskultur herzustellen<sup>16</sup>.

Dieses Verfahren ist ebenso wie andere Persönlichkeitstypologien jedoch überaus umstritten: In einer aktuellen Rezension wird das Fehlen empirischer Belege für die Eignung des Verfahrens beklagt. Der

Persönlichkeitstypologien zählen in Deutschland zu den am häufigsten eingesetzten Instrumenten. Sie sind ausschließlich für die Personalentwicklung bzw. das Coaching bestimmt.

---

<sup>16</sup> Mehr zum Hintergrund und zur Funktionsweise unter anderem in dieser Musterauswertung: <http://www.persolog.de/fileadmin/images/BUH/Produkte/DEU/Bewerberbericht.pdf>.

Test könne nach jetzigem Stand „weder für Entwicklungs- noch für Auswahlzwecke empfohlen werden“ (König/Marcus 2013).

Auch die deutsche Version des Myers-Briggs Typenindikators (MBTI) ist scharfer Kritik ausgesetzt, unter anderem aufgrund der linearen Übertragung des amerikanischen Originals in den deutschsprachigen Raum ohne die Berücksichtigung kultureller Unterschiede. Der typologische Ansatz entspreche nicht dem heutigen Stand der Persönlichkeitsforschung (Fachgruppe Diagnostik des Schweizerischen Dienstleistungszentrums Berufsbildung 2008). Im MBTI erfolgt auf Grundlage von vier Dimensionen („Introversion/Extraversion“, „Intuition/Fakten und Details“, „rationales Entscheiden/emotionales Entscheiden“, „Strukturorientierung/Erfahrungsorientierung“) die Zuordnung zu einem von 16 Typen. Der weiten Verbreitung des MBTI steht der von manchen Wissenschaftlern geäußerte Vorwurf der Unwissenschaftlichkeit des Verfahrens gegenüber. Für die Personalauswahl bieten Persönlichkeitstypologien ohnehin keinen Nutzen, denn sie sind für die Personalentwicklung und den Einsatz im Coaching bestimmt. Gerade Persolog mit seinen nur vier und zur Veranschaulichung mit Farben belegten Typen könnte aber ein „Schubladendenken“ befördern, das im Widerspruch zum Zweck gerade der Personalentwicklung steht.

### PSI-Diagnostik

Einen anderen Ansatz verfolgt die PSI-Diagnostik, basierend auf der von Prof. Dr. Julius Kuhl (Universität Osnabrück) entwickelten PSI-Theorie. Das Instrument zielt anders als andere Persönlichkeitstests nicht auf die Abbildung von Phänomenen (zum Beispiel „Gewissenhaftigkeit“, „Extraversion“), sondern zeigt die zugrundeliegenden Mechanismen auf (vgl. Institut PSI). Diesem funktionsanalytischen Ansatz folgend werden damit auch nicht-psychologische Inhalte wie Überzeugungen oder Werthaltungen offengelegt. Die PSI-Theorie will helfen, menschliches Verhalten und Erleben wissenschaftlich zu erklären (ebd.) und als Kompetenzanalyse Entwicklungspotenziale aufzuzeigen; sie ist daher kein Instrument der Personalauswahl (ebd.). Verschiedene Testsysteme wie die Trainingsbegleitende Osnabrücker Persönlichkeitsdiagnostik werden unter anderem von Impart, einem Spin-Off der Universität Osnabrück, und dem Institut PSI Schweiz angeboten, das mit dem Zürcher Ressourcen Modell ein Selbstmanagement-Training zur gezielten Förderung von individuellen Handlungspotenzialen vertreibt. Ebenfalls auf Grundlage der PSI-Theorie wurde das SCAN-Verfahren zur Potenzialanalyse auch in der Personalauswahl entwickelt. Die Verbreitung betrifft weitgehend den deutschsprachigen Raum.

Der PSI-Ansatz ist vor allem im deutschsprachigen Raum verbreitet. Er soll Überzeugungen und Werthaltungen offenlegen und Entwicklungspotenziale aufzeigen.

Wie schwierig die Beurteilung von Persönlichkeitstests ist, beschreibt sehr aktuell Hell (2013). „Ich nutze nur, was ich auch verstehe“, sagte ein befragter Personaler, der selbst Diplom-Psychologe ist – und dessen Maxime dazu geführt hat, dass in seinem Unternehmen seit Jahren ausschließlich dieselben zwei Instrumente zum Einsatz kommen. Mit dem Ziel, ein wenig mehr Licht ins Dunkel zu bringen, hat das Diagnostik- und Testkuratorium der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen ein Testbeurteilungs-System entwickelt, das auch die DIN 33430 für Personalauswahlverfahren berücksichtigt (vgl. ZPID). Im Vergleich zum kaum überschaubaren Angebot an Instrumenten ist die Zahl der Testrezensionen bislang jedoch noch äußerst gering. Zu zentralen Fragen wie der Manipulierbarkeit beziehungsweise der sozialen Erwünschtheit gibt es zudem noch immer keine Antworten.

Die Konzeption von Auswahlverfahren wird durch einen Mangel an Einflussmöglichkeiten und Kompetenz in den Personalabteilungen erschwert.

Wir haben gezeigt, dass die Schwierigkeiten der Beurteilung, der Manipulierbarkeit und auch der Ergebnisinterpretation nicht nur die Persönlichkeitstests, sondern die Instrumente der Personalauswahl und -entwicklung insgesamt betreffen. Aus den geführten Interviews lässt sich sowohl aus der internen Perspektive in den Personalabteilungen als auch aus der externen Perspektive auf die Personalabteilungen darauf schließen, dass einerseits aufgrund mangelnder Kompetenz und Erfahrung und andererseits aus Mangel an Einfluss und Befugnis Verunsicherung in Personalabteilungen herrscht. Eine klare Ausrichtung des Recruitings wird infolgedessen vermieden, aber auch durch die willkürliche Einflussnahme anderer Unternehmensbereiche erschwert – etwa dann, wenn eine höhere Hierarchieebene ungeachtet der Harmonisierung mit dem übrigen Verfahren die Nutzung eines bestimmten Instruments anordnet. Die Personalabteilung wird, statt ihre Schlüsselposition am Schnittpunkt von Recruiting, Personalentwicklung, Vergütungssystemen, Unternehmensleitlinien etc. zu stärken, zum internen Dienstleister degradiert, dessen strategische Bedeutung auf kommunikative Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung begrenzt ist. Unabhängig davon, ob ein Unternehmen ausschließlich Strategien zur Prävention kontraproduktiven Handelns verfolgt oder eine darüber hinausgehende werteorientierte Personalarbeit leisten möchte, bleibt damit ein wichtiger Hebel der Unternehmenssteuerung ohne Funktion. Trifft die allgemeine Verunsicherung auf das unübersichtliche Angebot, tendieren Unternehmen dazu, die Vielzahl unterschiedlicher Ansätze und Instrumente der Personalarbeit in ihren Verfahren abzubilden. Doch damit erhöhen sie nur die Widersprüchlichkeit der Ergebnisse – zulasten der Qualität der Personalentscheidungen.

## 4. Der Alltag in den Unternehmen: Auf der Suche nach der richtigen Strategie

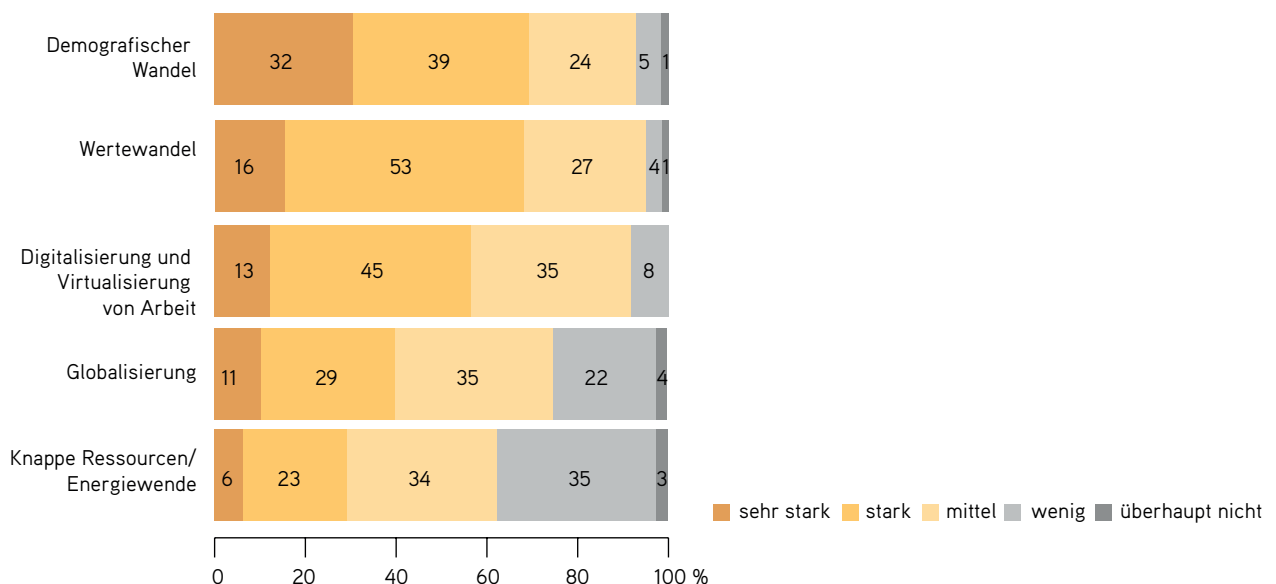


Wertethemen sind meistens eher Sache der Unternehmenskommunikation und nicht der Personalabteilungen.

Wer nach den Werten eines Unternehmens sucht, wird wohl eher nicht in der Personalabteilung beginnen. Bereiche wie Corporate Culture, Diversity, sogar Compliance haben sich trotz ihrer noch jungen Geschichte als Anlaufstationen ethischer Fragen etabliert. Doch warum eigentlich? Werte werden von Menschen „gelebt“ – und sollten dort verankert werden, wo die Auswahl und Entwicklung der Menschen stattfindet. Mehr als zwei Drittel der in einer DGFP-Studie<sup>17</sup> befragten Personalmanager nehmen an, ein unterstellter „Wertewandel“ werde in den kommenden drei Jahren einen „sehr starken“ oder „starken“ Einfluss auf ihre Arbeit haben. Zwar ist damit ein gesellschaftliches Phänomen gemeint, aber dessen Bearbeitung lässt sich nicht von der Unternehmenskultur trennen. Mittelständler und Konzerne sehen sich daher mit zwei grundlegenden Problemen konfrontiert, wenn sie ethische Kriterien zum Element ihres Personalmanagements machen möchten: Zum einen werden Wertethemen bislang weitgehend unabhängig voneinander an unterschiedlichen Orten im Unternehmen bearbeitet. Dass dabei nicht selten die Unternehmenskommunikation federführend ist, spricht für sich. Zum anderen verschärft das Vorhaben einer werteorientierten Personalauswahl die ohnehin große Unsicherheit bei der Wahl der Instrumente weiter.

Abb. 4: Megatrends mit Auswirkungen auf das Personalmanagement

Wie stark werden sich die folgenden Megatrends Ihrer Einschätzung nach in den nächsten drei Jahren auf das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auswirken?

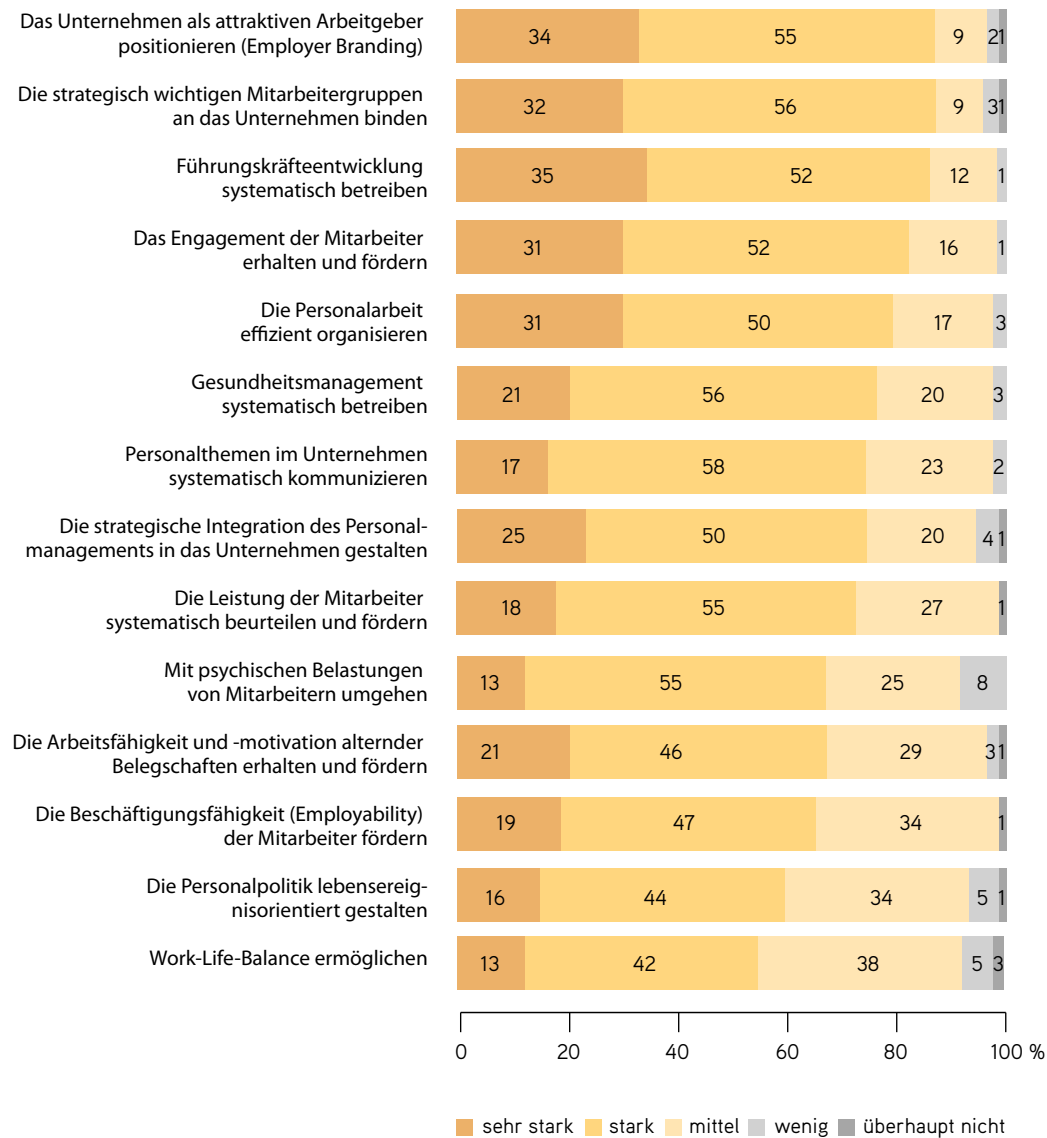


Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung. Studie Megatrends und HR Trends 2013.

<sup>17</sup> Studie „Megatrends und HR Trends“ der Deutschen Gesellschaft für Personalforschung (DGFP) im Jahr 2013. Demnach sagen die befragten Personalmanager bezogen auf einen Zeitraum von drei Jahren nur dem demografischen Wandel einen größeren Einfluss auf ihre Arbeit voraus als dem „Wertewandel“.

Abb. 5: Zukünftig prägende Aufgaben des Personalmanagements

Wie stark werden die folgenden Aufgaben des Personalmanagement in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren prägen?



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung. Studie Megatrends und HR Trends 2013.

Das Resultat: Ethische Kriterien in die Personalarbeit einzubeziehen, wird zwar allerorten diskutiert. Zur Umsetzung und zum Nutzen eines angepassten Recruitings finden die Unternehmen bislang jedoch kaum Antworten, obwohl Personaler den Stellenwert einer gelebten Unternehmenskultur und der entsprechenden Passung der Mitarbeiter betonen. Diese Beobachtungen bedürfen zwar einer Differenzierung nach Betriebsgrößen, lassen zusammengefasst aber drei für dieses Kapitel leitende Schlüsse zu: Eine werteorientierte Personalarbeit ist erstens in vielen Unternehmen in der Hauptsache Gegenstand strategischer Kommunikation; zweitens scheitert sie häufig an der Frage, welche Instrumente geeignet sind; und drittens kann sie trotz aller Schwierigkeiten dort gelingen, wo der Personalabteilung eine zentrale strategische Rolle im Unternehmen zugeschrieben wird.

Die Voraussetzungen für ein Ethical Leadership Assessment sind in kleinen und mittleren Betrieben mit gewachsener Kultur besser als in Konzernen. Beiden gemein ist jedoch ein dyadisches Führungsverständnis.

Eine strategisch verankerte Unternehmenskultur und ein unmittelbar darauf bezogenes Recruiting werden gleichwohl zwangsläufig Auswirkungen auf die Unternehmenskommunikation haben. Im Zentrum steht also die Frage nach den tatsächlichen Absichten der Unternehmen. Es geht nicht darum, ob eine Werteorientierung kommuniziert wird (zum Beispiel mit dem Ziel, sich für potenzielle Bewerber attraktiv zu machen), sondern ob sie handlungsleitend sowohl in der internen Zusammenarbeit als auch nach außen in der Geschäftstätigkeit ist. Ethical Leadership wird in den Unternehmen verbreitet noch immer auf das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis reduziert; der Umgang mit Kunden, Lieferanten oder der Umwelt ist dann nicht Teil des Konzepts und damit auch nicht der Personalauswahl. Ein solches rein dyadisches Führungsverständnis ist nicht nur für deutsche Unternehmen, sondern auch für die deutschsprachige Führungsforschung nach wie vor charakteristisch (Pless/Maak 2008) und blendet zentrale Probleme aus: Denn es ist naheliegend, dass sich Strategien dann am wirkungsvollsten umsetzen lassen, wenn sich ihre Ausrichtung mit den Werten der relevanten Akteure deckt.

### Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Kein Unternehmensvertreter hat im Zusammenhang mit dieser Untersuchung von einer explizit werteorientierten Personalauswahl berichtet, und dieses Ergebnis erzeugt Fragen: Wollen die Unternehmen überhaupt nach ethischen Kriterien entscheiden? Und wenn ja, warum tun sie es nicht? Weil ihnen die Instrumente fehlen? Oder wollen sie nur ein bisschen werteorientierte Auswahl, eine „werteorientierte Auswahl light“, weil sie den Eindruck haben, damit den Geist der Zeit zu treffen?

Eindeutig zeigen sich Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit einer werteorientierten Personalarbeit. Die Details aber werden erst unter der Lupe sichtbar, wenn die Gruppe der kleinen

Unternehmen, die der Mittelständler und die der Konzerne einzeln betrachtet werden. Ein Familienunternehmen mit jahrzehntelanger Tradition ist ganz anders gewachsen als ein weltumspannender Konzern mit einer Geschichte aus Fusionen, Übernahmen und Veräußerungen von Unternehmensbereichen, also mit ständigen Veränderungen und Neuausrichtungen. Dem kleinen Betrieb fehlt die Personal-, dem Mittelständler die Compliance-Abteilung – und dem typischen Konzern eine verankerte Unternehmenskultur. Die Ausgangssituationen sind so unterschiedlich, dass sie sich vielfach einer Vergleichbarkeit entziehen.

Gemeinsam haben alle Unternehmenstypen den großen, zentralen Bezugspunkt Gesellschaft. Wenn vom „Turbo-Abi“, dem „War for Talents“ und „Schmalspur-Akademikern“ gesprochen wird, sind erst einmal alle Betriebe gleichermaßen von den Konsequenzen betroffen. Sie müssen sich damit auseinandersetzen, was eine „Generation Y“ und ein „Wertewandel“ für sie bedeuten. Greifbarer, weil in Zahlen ausgedrückt, ist die demografische Entwicklung, wenn auch die Folgen nicht eindeutig prognostizierbar sind. In den Betrieben wird diskutiert, wie mit diesen Phänomenen umzugehen ist. Sollen die Erwartungen an Auszubildende und Berufseinsteiger angepasst werden, weil die verkürzte Schulzeit und Bachelor-Abschlüsse ein niedrigeres Qualifikationsniveau bedingen? Kann sich ein Unternehmen den Werten einer neuen Generation anpassen? Müssen die besten unter den verfügbaren Bewerber eingestellt werden – oder Positionen unbesetzt bleiben, wenn kein adäquater Kandidat zur Verfügung steht? Der aktuelle Zwischenstand zu diesen Fragen ist: Die deutschen Unternehmen wissen es nicht so genau.

### Werteorientierte Elemente im Portfolio der Personalberatungen

Nicht die Unternehmen selbst, sondern die Personalberatungen sind bislang der größere Treiber eines wertorientierten Recruitings. Ihr Erfolg bleibt im Dunkeln, auch weil jene, die sich selbst als erfolgreich beschreiben, keine Zahlen nennen. Die genaueste Auskunft, die etwa zum Integrity-Test PIA erhältlich ist, lautet „mehrere 100.000 Anwendungen“. Die Headhunter von Dyckerhoff & Partner haben eigens den Ethik-Test dy-aim entwickelt und berichten von einer deutlichen Nachfragesteigerung nach ihren Dienstleistungen seit der Aufnahme wertorientierter Elemente in das Portfolio. Doch die Mehrzahl der befragten Personalberater und Headhunter eint eine andere Sichtweise. Zwar sei die Berücksichtigung ethischer Kriterien im Recruiting dringend zu empfehlen, jedoch auf absehbare Zeit nicht realistisch: „Erst wenn der Markt nicht mehr über den Preis kommt, kommt die Ethik in die Unternehmen.“

Uneinheitliches Bild bei Personalberatungen: Einige berichten von einer erhöhten Nachfrage, andere sehen bislang kein ernsthaftes Interesse der Unternehmen.

Die Unternehmen räumen einer wertorientierten Auswahl zwar einen im Vergleich tendenziell niedrigeren Stellenwert ein, beurteilen die Möglichkeit der Umsetzung aber häufig optimistischer als die Personalberatungen und damit die Anbieter solcher Verfahren. Überraschend ist, dass in den Personalabteilungen eher selten ein Widerspruch zwischen den eigenen allgemeinen Anforderungen an Auswahlinstrumente und einem wertorientierten Recruiting gesehen wird. Und das, obwohl die Notwendigkeit der Gesamtbeurteilung einer Person kaum mit dem Wunsch nach standardisierten Kriterien für klaren, greifbare Ergebnisse vereinbar zu sein scheint. Ein Experte aus der Wissenschaft formulierte es so: Letztlich sei der Überblick über die gesamte Person wichtig. Dieser Anspruch steht im deutlichen Widerspruch zu einer Auswahl nach klaren Entscheidungskriterien, die sich Personaler in der Regel wünschen.

Die Ethik kommt erst in die Unternehmen, wenn der Markt nicht mehr über den Preis kommt: Dieser Überzeugung lassen sich andere, weniger getrübe Sichtweisen an die Seite stellen – etwa dass die Ethik erst dann in die Unternehmen kommt, wenn sich daraus ein ökonomischer Effekt ergibt. Doch welchem dieser Ansätze man auch folgt: Wertorientierung auch in der Personalarbeit wäre damit zum jetzigen Zeitpunkt zwangsläufig tatsächlich ein Fall für die strategische Kommunikation, nicht aber für den operativen Bereich. Es würde also über etwas gesprochen, das im Tagesgeschäft im Prinzip gar nicht existiert.

### Dominanz der Complianceperspektive

Beim Blick auf die Konzerne erhärtet sich die Vermutung, dass viele Worte für wenige Taten stehen. Unternehmensskandale waren dort der Auslöser für den Ausbau von Compliance-Abteilungen mit einer explizit juristischen Ausrichtung. Diese Investitionen lohnen sich, weil Gesetzesverstöße sich nicht nur negativ auf das Image auswirken, sondern auch hohe finanzielle Schäden verursachen. In den Compliance-Abteilungen werden aber auch zumindest nicht eindeutig gesetzeswidrige Handlungen wie etwa Korruption bearbeitet und darüber hinaus Richtlinien etwa zur Entgegennahme von Geschenken formuliert. Damit ist aus der Perspektive der Konzerne Compliance gleichbedeutend, zumindest aber eng assoziiert mit ethischem Verhalten. So ergeben sich für die externe Kommunikation weitaus mehr und attraktivere Optionen: Statt von der Kriminalitätsprävention lässt sich über die Werte des Unternehmens sprechen.

Unternehmen tendieren dazu, Compliance-Richtlinien als Wertorientierung zu labeln und so für Employer-Branding-Strategien nutzbar zu machen.

Die Konsequenzen auf die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber sind entsprechend: Compliance-Richtlinien werden als Wertorientierungen etikettiert und sind damit öffentlichkeitswirksam etwa für Employer-Branding-Strategien nutzbar. Compliance-Schulungen

werden zur werteorientierten Personalentwicklungsmaßnahme, und in der Personalauswahl lassen sich immer intensivere Überprüfungen von Kandidaten rechtfertigen – es geht schließlich nicht mehr um „Schnüffelei“, sondern um die Passung zu den Unternehmenswerten. Dass es gerade die Personalberater sind, die für die Besetzung von Management-Positionen Recherchen oftmals auch zum Privatleben von Bewerbern dringend empfehlen, ist aus zwei Gründen naheliegend: Erstens erweitern die Agenturen so ihr Dienstleistungsangebot; zweitens versprechen sie sich eine größere Sicherheit, „integre“ Kandidaten zu präsentieren.

Personalberater warnen davor, Werte in juristisch ausgerichteten Compliance-Abteilungen zu verorten.

Der umstrittene Faktor der unternehmensinternen Sozialisation wurde in den Interviews überraschend auch von solchen Personalberatern als unterschätzte Größe herausgestellt, die als Diplom-Psychologen firmieren. Für kontraproduktives Verhalten wären demnach neben der (als relativ stabil angenommenen) Persönlichkeit und der situativen Komponente (also der Gelegenheit) die im Unternehmen üblichen Handlungsweisen maßgeblich<sup>18</sup> – die wiederum insbesondere von den Führungskräften als Vorbilder definiert werden. In einem solchen Top-Down-Prozess ist es dann folgerichtig, nur für Positionen im Topmanagement die Passung zwischen Kandidat und Unternehmenswerten zu prüfen. Die Befragten aus Konzernen und Personalberatungen, die sich dieser Argumentation bedienen, sehen die Compliance-Abteilungen als Ort der Werte – die Unternehmensvertreter eher aus Überzeugung, die Headhunter eher aus analytischer Perspektive. Wo unter Werten in erster Linie in der Compliance-Abteilung entwickelte Handlungsrichtlinien verstanden werden, ist ein Leadership-Fokus ohnehin zwingend, weil einfachen Mitarbeitern entsprechende Verstöße gar nicht möglich sind. Der Bezugspunkt ist dann, neben der Vermeidung empfindlicher Strafen als Folge von Unternehmensskandalen, wiederum die Öffentlichkeitswirkung: Nur schlagzeilentaugliche Handlungen müssen zwingend unterbunden werden. Ein Personalleiter eines Konzerns verdeutlichte diese Strategie im Gespräch. Die Top-100-Führungskräfte müssten „absolut integer“ sein, zentrales werteorientiertes Element der Führungskräfte trainings seien verpflichtende Compliance-Seminare. Verstöße auf den unteren Ebenen würden indes geräuschlos gelöst: Wer nicht zur Unternehmenskultur passe, den werde „das System ausschwitzen“. Ein werteorientiertes Recruiting sei zwar ein „virulentes Thema“, werde aber letztlich im eigenen Konzern und anderswo kaum umgesetzt.

---

<sup>18</sup> Diese Aufzählung erhebt freilich keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Als Ursache kontraproduktiven Verhaltens wird unter anderem auch eine vertragswidrige oder auch nur wahrgenommene Benachteiligung angenommen. Darunter kann zum Beispiel die Verpflichtung zur Erreichbarkeit über ein privat angeschafftes Mobiltelefon stehen; in solchen Fällen könnten manche Arbeitnehmer dazu neigen, den entstandenen bzw. so wahrgenommenen Nachteil durch illegale Handlungen auszugleichen.

### Werteorientierte Personalwahl als USP in einem umkämpften Bewerbermarkt

Der Kampf um die Talente, sagte ein Personalberater, werde eben als reine PR-Schlacht geführt. Die Unternehmensstrategie ist dann nicht inhaltlich besetzt, sondern in Wahrheit eine Kommunikationsstrategie. Es geht weniger darum, eigene Werte darzustellen, als die den potenziellen Bewerbern unterstellten Werte aufzugreifen und abzubilden. Außendarstellung wird zum handlungsleitenden Element. Stellenanzeigen beginnen inzwischen fast immer mit einer allgemeinen Einleitung, die neben Fakten zum Unternehmen auch über Philosophie, Kultur und Werte Auskunft gibt – aber ohne einen konkreten Bezug zur ausgeschriebenen Position oder dem Anforderungsprofil herzustellen. Personaler reagierten stets überrascht auf den Vorschlag, eine entsprechende Anpassung vorzunehmen, die letztlich auch auf die Bewerberstruktur Einfluss nehmen könnte. Doch erstens hat offenbar die Menge der Kandidaten Vorrang; es sollen also möglichst viele Jobsuchende zu einer Bewerbung bewegt werden, statt von vornherein nur diejenigen anzusprechen, deren Wertesystem zu dem des Unternehmens passen könnte. Zweitens sehen sich die Unternehmen strengen gesetzlichen Regelungen unterworfen und wollen bei der Formulierung von Stellenanzeigen jedes Risiko vermeiden, den nicht berücksichtigten Bewerbern die Möglichkeit zu einer erfolgreichen Anfechtung des Verfahrens (beispielsweise wegen eines Verstoßes gegen das Antidiskriminierungsgesetz) zu geben.

Wie zentral im Vergleich zu anderen Maßnahmen der Personalarbeit Kommunikationsstrategien sind, macht ein weiteres Beispiel aus einem deutschen Konzern deutlich. Dort war für den deutschsprachigen Raum das Recruiting einfacher Mitarbeiter weitgehend ausgelagert. Zwar war das Unternehmen mit der Arbeit des externen Dienstleisters zufrieden, dennoch wurde der Vertrag nach zehn Jahren gekündigt. Zur Begründung sagte ein Personalleiter: „Die Außenwirkung ist einfach auch schlecht, wenn die Bewerber fragen, warum sie sich jetzt mit einem anderen Unternehmen auseinandersetzen müssen als mit ihrem potenziellen zukünftigen Arbeitgeber.“ Mit Werten hatte die Entscheidung nichts zu tun; in dem Konzern wird – wie in anderen schon genannten Beispielen – Werteorientierung und Verankerung der Unternehmenskultur als Top-Down-Prozess gesehen. Als Hebel werden also die Führungskräfte angenommen, während das Outsourcing der Personalauswahl in dem genannten Fall nur untere Hierarchieebenen betraf.

Dass Personalarbeit vor allem mit Marketing zu tun hat, wird auch andernorts offen ausgesprochen. Die Strategien sind vielfältig und unternehmensspezifisch maßgeschneidert. So hieß es aus einem anderen Konzern, man konzentriere sich aufgrund seines schwierig vermittelbaren „Produktimages“ ganz auf das verbesserungswürdige „Arbeitge-

Recruiting als Marktpositionierung des gesamten Unternehmens.

berimage“. Nach tiefgreifenden strukturellen Veränderungen wird nun in einem sogenannten „Kulturentwicklungsprogramm“ das Gegenteil einer werteorientierten Personalauswahl angestrebt: Man wolle eine Unternehmenskultur entwickeln, die zu möglichst vielen Mitarbeitern passe. Die Hoffnung, die in einer Mitarbeiterumfrage ermittelten Veränderungswünsche mögen sich mit den Anforderungen einer angeblichen „Generation Y“ decken, hat sich für den Konzern bereits erfüllt. Das Ziel ist, mit derselben Maßnahme sowohl die Zufriedenheit der Belegschaft zu erhöhen als auch den Konzern für Bewerber attraktiver zu machen.

### Wertewandel birgt Konfliktpotenzial

Das Bild in den Konzernen ist also weitgehend homogen: Kommunikationsstrategien<sup>19</sup>, modelliert von als „Werte“ etikettierten Compliance-Richtlinien, Veränderungswünschen der Mitarbeiter, einem unterstellten „Wertewandel“ sowie gesellschaftlichen Dynamiken, rücken ins Zentrum der Personalarbeit vor. Führungskräfte werden als Hebel für die Verankerung der Unternehmenskultur im internen Sozialisationsprozess gesehen, wobei als Bezugspunkt wiederum der Bereich Compliance zur Vermeidung von Imageschäden dient. Kleine und mittelständische Unternehmen, gerade wenn sie von flachen Hierarchien gekennzeichnet sind und weder über Personal- noch Compliance-Abteilung verfügen, unterscheiden sich strukturell zwar stark. Dennoch weisen sie oftmals ähnliche Strategien auf.

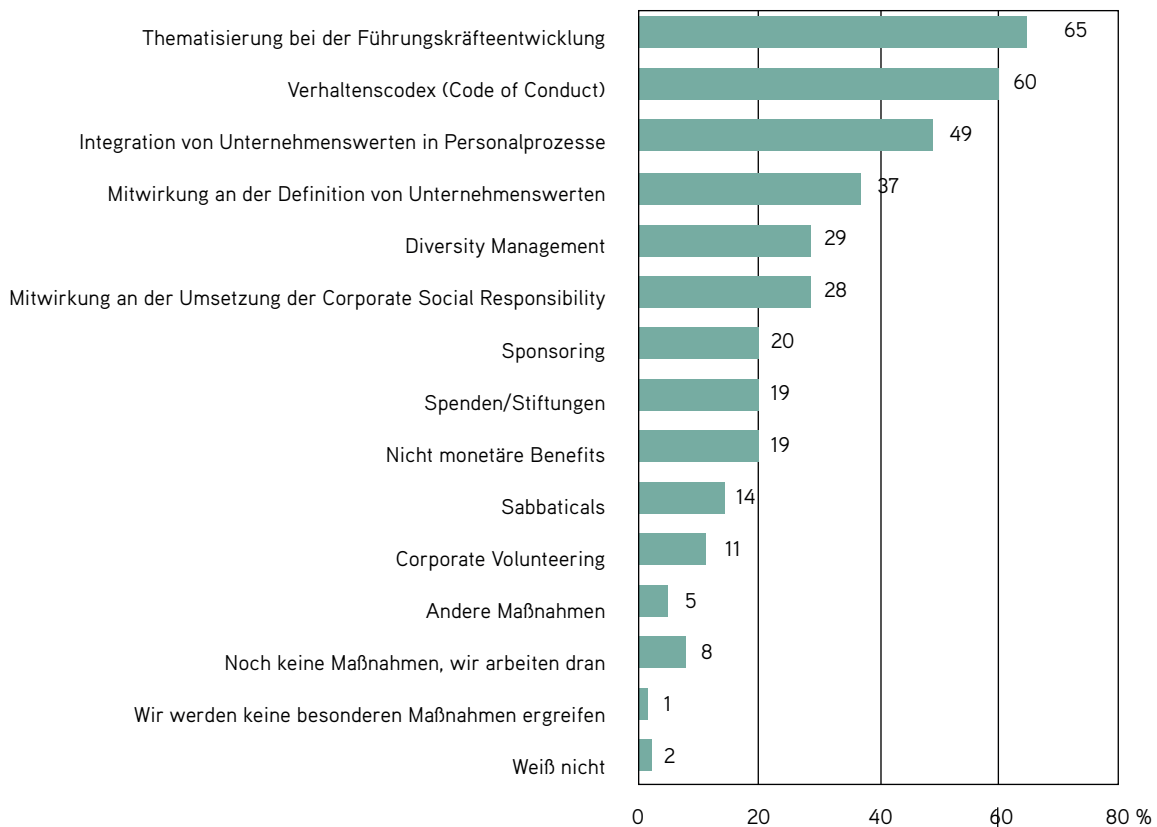
Bemerkenswert ist, dass sich vor allem solche Werte als problematisch erweisen können, die in einem engen Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit stehen. Konflikte können daher auch durch das soziale Engagement eines Unternehmens ausgelöst werden, wie der Geschäftsführer einer traditionsreichen Unternehmensgruppe (150 Mitarbeiter) aus dem Baugewerbe mit weiteren Gesellschaften wie einer Haus- und Grundstücksverwaltung berichtete. Konkret überlässt das Unternehmen regelmäßig sozialen Einrichtungen kostenfrei Räumlichkeiten; dieses Vorgehen werde jedoch von einem Teil der Beschäftigten kritisiert, weil es zulasten der Mieteinnahmen gehe. Zuvor hatte die erst vor wenigen Jahren installierte neue Geschäftsleitung entschieden, die Unternehmenswerte anzupassen: Man müsse sich, so der Geschäftsführer, „auf die neuen Dinge einstellen“. Sichtbare Ergebnisse sind unter anderem ein regionales CSR-Siegel und die Auszeichnung durch einen Unternehmerverein. Doch der Geschäftsführer wünscht sich, „dass unsere Werte besser gelebt werden“. Verantwortung, Vertrauen und Solidarität als Kernelemente der

---

<sup>19</sup> Dass sich Werte auf den zweiten Blick häufig als Kommunikationsstrategie entpuppen, hat im Übrigen sowohl mit der fehlenden begrifflichen Klarheit als auch mit der beschriebenen Orientierung an einem unterstellten „Wertewandel“ zu tun. Wenn von „Work-Life-Balance“ gesprochen wird und davon, dass der Wert Familienorientierung für junge Menschen an Bedeutung gewinnt, reagieren die Unternehmen mit strukturellen Anpassungen. Flexibilität beispielsweise ist in diesem Zusammenhang dann kein Wert, sondern beschreibt organisatorische Maßnahmen, die den Mitarbeitern eine bessere Koordination des Berufs- und Privatlebens erlauben. Auch die Einrichtung einer betrieblichen Kinderbetreuung kann in diesen Bereich fallen.

Abb. 6: Maßnahmen des Personalmanagements als Reaktion auf den „Wertewandel“

Mit welchen Maßnahmen reagiert das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auf den Megatrend „Wertewandel?“ (Mehrfachnennungen; n=109)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung. Studie Megatrends und HR Trends 2013.

Unternehmenskultur sowie die Unterstützung der Mitarbeiter bei sozialem Engagement mögen sich für Kunden und potenzielle Bewerber gut anhören. Doch der Preis für die positive Außenwirkung kann interner Widerstand sein.

Wenn Werte zum Auslöser von Konflikten im Betrieb werden, weist das gleichzeitig auf eine Verankerung im Unternehmen hin, denn nur als gelebte Prinzipien mit Relevanz für das jeweilige Handeln können sie in Konflikt mit anderen Werten geraten.

Werte charakterisierten Unternehmen viel mehr, als es den meisten bewusst sei, bemerkte ein Professor für Personalwirtschaft. Auch die Frage, ob ein Betrieb Höchstleistung oder eher Mittelmaß anstrebe, werde über Werte beantwortet. Je nach Ausrichtung bedürfe es entsprechender Beschäftigter. Wer sich selbst daran misst, in seinem Verantwortungsbereich möglichst hohe Gewinne zu erwirtschaften, wird

möglicherweise Schwierigkeiten damit haben, wenn ihm eine Belastung des Geschäftsergebnisses durch soziales Engagement vorgegeben wird. Und auch weiche Faktoren, die nur Positives zu versprechen scheinen, haben meistens Nebenwirkungen. Eine Personalleiterin aus einem großen, international operierenden deutschen Familienunternehmen illustrierte das Phänomen am Beispiel von Wertschätzung. Diesen Wert zu leben bedeute zugleich, Prozesse deutlich zu verlangsamen, weil Wertschätzung der Ressource Zeit bedürfe: „Da gibt es Leute, denen geht es hier nicht schnell genug voran, und die werden früher oder später zu einem anderen Arbeitgeber wechseln.“ Hier zeigt sich, welche Grenzen Kommunikationsstrategien selbst dann gesetzt sind, wenn tatsächlich „gelebte“ Werte transportiert werden. Kein Unternehmen wird über sich sagen, mittelmäßig und träge zu sein. Doch ein verzerrtes Selbstbild in die Öffentlichkeit zu bringen, wird bei der Belegschaft Irritationen erzeugen und bei neuen Mitarbeitern falsche Erwartungen wecken.

### HR fehlt es an Einfluss und Kompetenz

Die Personalabteilungen, wo es sie gibt, können in der aktuellen Konstellation kaum gegensteuern. Den Werten, ob sie ihren Ursprung in Compliance-Abteilung, „Kulturentwicklungsprogramm“ oder jahrzehntelanger Tradition haben, fehlt es nach dem Zuschnitt auf Kommunikationsstrategien an der für eine Verwertung bzw. Operationalisierung notwendigen Profilschärfe. Ohnehin werden die Personaler unternehmensintern meist nur als Dienstleister gesehen, ihr Selbstbewusstsein ist entsprechend. Personalabteilungen fehle es sowohl an Einfluss als auch an Kompetenz, urteilte ein befragter Wissenschaftler. Auch Personalberater fordern eine größere strategische Bedeutung von HR. Die Personaler in den Unternehmen haben laut einer Kienbaum-Studie indes nicht nur ein Imageproblem, sondern beurteilen auch ihre eigenen Qualifikationen überaus kritisch (Löchel 2014).

Personaler werden unternehmensintern häufig als Dienstleister angesehen. Sie haben nicht nur ein Imageproblem, sondern beurteilen ihre eigenen Qualifikationen selbst sehr kritisch.

Tatsächlich zeugt es eher von Unsicherheit denn von Selbstbewusstsein, wenn Werte, statt sie zu bewahren, allzu schnell gesellschaftlichen Veränderungen angepasst werden. Die Gefahr, letztlich doch nur einer Trenderscheinung zu folgen, scheint weitgehend ausgeblendet zu werden und verblasst in den Personalabteilungen unter dem Druck, qualifizierte Beschäftigte in ausreichender Zahl zur Verfügung zu stellen. Doch gerade in Bezug auf Führungsebenen ist diese defensive Taktik einer offensiven Ausrichtung nicht unbedingt überlegen. In einem traditionsreichen Familienunternehmen werde, so der Personalleiter, zwar genau beobachtet, ob und wie Werte sich wandeln. Einen Handlungsdruck sehe er aber nicht: „Das gab es noch nie, dass wir einen Mitarbeiter, den wir haben wollten, nicht bekommen haben.“ Die traditionellen Werte des Unternehmens würden nach wie vor nachgefragt und auf allen Hierarchieebenen von den Mitarbei-

tern als ein zentrales Entscheidungskriterium für den Arbeitgeber genannt. Beobachtungen, dass sich bei einem insgesamt sehr geringen Austausch Führungskräfte nur in eine Richtung bewegen, nämlich aus den Konzernen in die Familienunternehmen, passen in dieses Bild. Der Zusammenhang des Phänomens mit den traditionellen Werten von Familienunternehmen ist offensichtlich, wenngleich bei solchen Arbeitsplatzwechseln eine Reihe weiterer Faktoren wirksam wird.

### Übersetzung von Werten in Anforderungsprofile

Entscheidend aber ist, dass die Stabilität der Unternehmenskultur ein Recruiting und eine Personalentwicklung aus einer dem oben geschilderten konzerntypischen Vorgehen entgegengesetzten Perspektive erlauben. Die Ausrichtung erfolgt also eben nicht in erster Linie an in anderen Unternehmensbereichen konzipierten Kommunikationsstrategien und gesellschaftlichen Trends. Meist sind es Familienunternehmen, die in dieser Richtung handeln. Zwar platzieren auch sie öffentlichkeitswirksam ihre Traditionen, Werte und seit einiger Zeit Nachhaltigkeitsstrategien und Ethik-Kodizes. Die zweifelhafte Gleichsetzung der in Marketingmaßnahmen transportierten Inhalte mit einer Unternehmenskultur erfolgt aber nicht. Noch einmal zurück zu dem eben genannten Familienunternehmen: Dort wird in der Personalabteilung die publizierte Unternehmenskultur als zutreffend, aber unvollständig angesehen. Für das Recruiting bedürfe es daher der Umsetzung von darüber hinausgehenden „gelebten“ Werten in Anforderungsprofile. Weil dieser Schritt noch nicht erfolgt sei, finde eine werteorientierte Personalauswahl bislang nicht statt. Das genannte Familienunternehmen hat im Vergleich zu den meisten Konzernen allerdings den Vorteil, über eine verankerte Unternehmenskultur zu verfügen. Auf der anderen Seite ist eine systematische Personalauswahl erst im Aufbau begriffen. Den Wunsch, sich in dieser Hinsicht zu „professionalisieren“, äußerten die Befragten fast aller kleinen und mittleren Unternehmen.

Werteorientierte Personalauswahl definiert Erwartungen. Werden diese nicht erfüllt, sind die negativen Effekte umso schwerwiegender.

Das Problem, die passende Führungskraft zu finden, liegt aber auf einer anderen Ebene. Auf Compliance oder Marketing gründende Kommunikationsstrategien können zwar falsche Erwartungen wecken oder verstärkt unpassende Kandidaten ansprechen. Doch ein Fehler bei der Auswahl ist damit noch nicht begründet – und passiert auch dort, wo eine gewachsene Unternehmenskultur existiert. Aus den befragten Unternehmen wurden dazu unter anderem die folgenden beiden Beispiele berichtet: 1. In einem großen Familienunternehmen verließ eine neue Führungskraft gegen den Grundwert „Das Wohl der Mitarbeiter hat Vorrang vor wirtschaftlichem Erfolg“. Konkret setzte der Abteilungsleiter Personal frei, um das Ergebnis des von ihm verantworteten Bereichs zu verbessern. Es kam schon nach kurzer Zeit zur Trennung; 2. Ein relativ junges Unternehmen (gegründet Anfang

der 1990er-Jahre) mit rund 250 Beschäftigten verfolgt seit jeher eine Nachhaltigkeitsstrategie, die bewusst zulasten des Profits geht. Die Produkte werden ausschließlich aus Recyclingmaterial aus der Region hergestellt, umweltbewusstes Verhalten und Toleranz den überdurchschnittlich vielen Mitarbeitern mit Behinderung gegenüber vorausgesetzt. In der betriebseigenen Kantine sollen nur Bio-Lebensmittel aus regionalem Anbau verarbeitet werden. Dennoch bezog die neue Kantinenleitung auch nach mehrfacher Reklamation die Produkte von einem örtlichen Discounter, ohne davon selbst zu profitieren. Auch hier kam es zur Trennung.

Beide Fälle illustrieren anhand sehr plastischer Beispiele, „dass auch von einer auf expliziten Inhalten /Werten basierenden Unternehmenskultur nicht zwangsläufig ausreichend Orientierung für das Handeln der Mitarbeiter ausgeht, wenn die dahinter liegenden Werte nicht geteilt werden.“ Beachtung verdient zunächst die Ausgangslage der Unternehmen: Die Personalsuche und -auswahl erfolgt jeweils unabhängig von Compliance- und Kommunikationsstrategien; die Unternehmenskultur wird in der Personalabteilung bzw. Geschäftsführung nicht in erster Linie als Marketinginstrument gesehen; das Recruiting ist jeweils wenig strukturiert und soll „professionalisiert“ werden. Beide Unternehmen wünschen sich Auswahlverfahren, die ethische Kriterien berücksichtigen. Das betreffende große Familienunternehmen bezieht sich dabei ausdrücklich und ausschließlich auf die Besetzung von Führungspositionen, weil auf unteren Hierarchieebenen Verstöße gegen die Unternehmenskultur innerhalb der Belegschaft ohnehin sanktioniert würden. Es ist eindeutig, dass Unternehmen mit verankerten und stabilen Werten besonders häufig (aber ausdrücklich nicht immer) die Aufnahme wertorientierter Elemente in ihre Verfahren planen.

### Fehlende Personalstrategie setzt HR unter Druck

Es lohnt sich, den Blick auf eine weitere Auffälligkeit zu richten: Je größer die Kompetenzen der Personalabteilungen in Relation zu anderen Unternehmensbereichen sind, desto weniger marketingorientiert handeln sie offenbar. Um diesen Zusammenhang zu erklären, ist es hilfreich, den gesamten Bereich der Personalplanung zu betrachten. Denn eine wirklich strategische Personalplanung findet in deutschen Unternehmen nur in Ausnahmefällen statt – es sei denn, man bezeichnet einen Zwei- bis Drei-Jahres-Plan als Strategie. Zwar gibt es ökonomische Gründe, kurzfristig vorzugehen und eine hohe interne und externe Flexibilität anzustreben<sup>20</sup>; gleichwohl werden starke Personalabteilungen per se immer auf eine langfristige Ausrichtung drängen,

---

<sup>20</sup> Es wird hier bewusst außer Acht gelassen, welche Auswirkungen die vermehrte Beschäftigung von Leiharbeitern haben könnte bzw. ob und wie sich Leiharbeiter in eine Unternehmenskultur integrieren lassen.

Eine strategische Personalplanung findet bislang viel zu selten statt. Vor allem Mittelständler riskieren damit, ihren Handlungsspielraum bei der Neubesetzung frei werdender Positionen zu beschneiden.

schon aufgrund der demografischen Entwicklung und branchenabhängig vielerorts der Altersstruktur. Der Personalchef eines Unternehmens aus dem Finanzsektor berichtete, dass in den kommenden zehn Jahren ein Drittel der Belegschaft altersbedingt ausscheiden werde. Obwohl sich das Unternehmen beinahe ausschließlich aus eigenen Auszubildenden erneuere, habe der Vorstand die Zahl der Azubi-Plätze gerade drastisch reduziert, ohne dass ein entsprechender Personalabbau vorgesehen sei. Die Konsequenz: In einigen Jahren könnte das Unternehmen gezwungen sein, in relativ kurzer Zeit relativ viele neue Mitarbeiter einzustellen. Unter diesem Druck müsste die Personalabteilung dann in erster Linie das Problem lösen, ausreichend Bewerber zu erreichen; ein wertorientiertes Auswahlverfahren wäre in einer solchen Situation kaum möglich.

Eine relativ kurzfristige Personalplanung ist eher die Regel als ein Einzelfall und gewiss keine neue Erkenntnis. Was den Unternehmen weitgehend zu fehlen scheint, ist das Bewusstsein für die Folgewirkungen auch und gerade auf den Führungsebenen. Vor allem die großen Mittelständler riskieren, ihren eigenen Handlungsspielraum bei der Besetzung von Führungspositionen so weit zu reduzieren, dass letztlich kaum noch Wahlmöglichkeiten bestehen. Maßgeblich dafür ist die im Mittelstand und in Konzernen verbreitete Praxis, 70 Prozent solcher Stellen intern neu zu besetzen. Die übrigen 30 Prozent werden deshalb an externe Bewerber vergeben, weil die Unternehmen sich von solchen Mitarbeitern neue Impulse erhoffen. Doch im Zweifel wird das von vielen als ideal angenommene Mischverhältnis von 70:30 in Richtung der internen Lösungen verschoben. Daraus ergeben sich als positive Effekte unter anderem Perspektiven für die Belegschaft in Form guter Aufstiegschancen und eine höhere Wahrscheinlichkeit der „Passung“ der Führungskraft zum Unternehmen. Im Ergebnis werden dann häufig nur solche Stellen extern ausgeschrieben, die unabhängig vom Kerngeschäft und der eigenen Ausbildungstätigkeit sind, etwa im IT-Bereich. Die neuen Impulse fließen daher kaum in die Geschäftstätigkeit. Um beim Beispiel des Unternehmens aus dem Finanzsektor zu bleiben, das die Zahl seiner Azubis reduziert hat: Dort wurde vor einiger Zeit der Versuch, hochqualifizierte Führungskräfte einzukaufen, gestoppt. „Das waren wirklich tolle Leute. Aber ihnen fehlte die Identifikation“, sagte der Personalleiter.

Mehr als zwei Drittel der Führungspositionen werden intern neu besetzt. Dabei ist größte Sorgfalt gefragt, denn der beste Verkäufer ist längst nicht immer auch ein guter Abteilungsleiter.

Doch auch die interne Nachbesetzung von Führungspositionen kann Probleme mit sich bringen. Zwar lässt sich die fachliche Qualifikation herstellen, sei es über Weiterbildungsmaßnahmen oder ein berufsbegleitendes Studium. Das Problem aber bleibt die Auswahl der Potenzialträger. Denn den Fehler, von der beruflichen Leistung auf die Führungsfähigkeit zu schließen, haben schon viele Unternehmen teuer bezahlt. Wenn nun vermehrt Mitarbeiter altersbedingt ausscheiden und damit ein erhöhter Bedarf an neuen Führungskräften entsteht,

zugleich jedoch die Auswahl aufgrund reduzierter Auszubildendenzahlen sinkt, steht selbst das beste Nachwuchsprogramm unter dem Einfluss stark eingeschränkter Handlungsmöglichkeiten. In unserem Beispiel des Finanzunternehmens sind die Aufstiegsmöglichkeiten so geregelt, dass von Führungskräften nominierte Mitarbeiter in einem Assessment Center für Entwicklungsprogramme ausgewählt werden. Mehr als 80 Prozent erhalten nach dem AC eine Zusage, ebenso hoch ist die Quote beim tatsächlichen Übergang vom Entwicklungsprogramm in eine Führungsposition. Der Personalleiter diagnostiziert schon jetzt ein Defizit an Kandidaten, obwohl sich die Senkung der Ausbildungsquote noch gar nicht auswirkt. Weil die Personalabteilung kaum Einfluss auf die Unternehmensstrategie nehmen kann, bleibt ihr als einzige Maßnahme, die Anforderungen zu senken und das AC entsprechend anzupassen.

### Sonderfall Kleinunternehmen

Wie strategisch bedeutsam Personalabteilungen im Prinzip sein müssten, zeigt sich besonders deutlich auch dort, wo es sie gar nicht gibt. Die Personalauswahl, -entwicklung und -planung fällt dann in der Hauptsache in den Bereich der Geschäftsleitung, die – wenn nicht über alle Einstellungen – zumindest über die Besetzung der Führungspositionen entscheidet. Dass in solchen kleineren Unternehmen offenbar verbreitet Interviews das einzige Auswahlinstrument sind, hängt nicht nur mit der Größe der Betriebe zusammen<sup>21</sup>. Vielmehr räumen die Betriebe strategischen Fragen eine höhere Priorität ein. Weil Strategie und Umsetzung in einer Hand liegen, entsteht kein Druck, der an eine andere Stelle weitergegeben werden könnte. Anders gesagt: In einer solchen Struktur entsteht eben nicht die Situation, dass die Unternehmensführung die Zahl der Auszubildenden reduziert und zugleich die Personalabteilung beauftragt, mit konstanter Qualität Vakanzen neu zu besetzen. Es ist in solchen Konstellationen damit einfacher, eine inhaltlich orientierte Personalarbeit zu leisten, statt in erster Linie wirtschaftliche Kennzahlen als Richtlinie zu definieren und damit die Personalplanung von der Unternehmensstrategie zu entkoppeln.

### Die Personalabteilung als strategischer Akteur

Es wäre aber natürlich ein Fehlschluss, Unternehmen ohne Personalabteilung als Idealfall anzusehen. Im Gegenteil: Die Kompetenzen der Personaler sind vielleicht wichtiger denn je – auch wenn sie in den Personalabteilungen aktuell nicht ausreichend vorhanden sein mögen. Die Diskussionen der Vergangenheit zu Human Resources haben

---

<sup>21</sup> Bestimmte Auswahlverfahren lohnen sich aus verschiedenen Gründen erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße. Ein Assessment Center etwa erfordert eine ausreichende Zahl an geeigneten Bewerbern, schon weil die Qualität des Instruments beeinträchtigt wird, wenn das Leistungsgefälle unter den Teilnehmern zu groß ist. Die Durchführung von Persönlichkeitstests kann unter Umständen hohe Kosten verursachen, weil die Preisstruktur vieler Anbieter auf Großkunden ausgerichtet ist. In kleinen Unternehmen mit überschaubaren Bewerberzahlen verlieren die Instrumente damit ihre Effizienzvorteile etwa im Vergleich zu Einzelinterviews.

schon lange zu dem grundsätzlich unstrittigen Ergebnis geführt, dass die Mitarbeiter die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind – ohne dass die Unternehmen daraus die zwingende Konsequenz gezogen und ihren Personalabteilungen eine entsprechende strategische Bedeutung zugewiesen hätten. Das bedeutet eine insgesamt stärkere Beteiligung an der Personal- bzw. Bedarfsplanung, einen größeren Einfluss auf konkrete Personalentscheidungen und die Hoheit bei der Konzeption von Auswahlverfahren. Personalabteilungen dürfen nicht länger interne Dienstleister sein, von denen vor allem Serviceorientierung erwartet wird, sondern sie müssen das Unternehmen mitgestalten.

Personalabteilungen zum strategischen Akteur zu befördern, heißt dabei nicht, bisher verbreitete Strukturen vollkommen auf den Kopf zu stellen. Wie wichtig und wirksam bereits verhältnismäßig kleine Korrekturen sein können, wollen wir ausgehend von der Frage des Mitspracherechts bei Stellenbesetzungen noch einmal nachzeichnen. Zunächst: Es gibt gute Gründe für die bisherige Praxis, an erster Stelle die Führungskräfte entscheiden zu lassen; schließlich sind sie es, die am Ende die Verantwortung für ihre Teams tragen. Die Qualität der Personalauswahl wird nicht in erster Linie darüber bestimmt, wer am Ende das letzte Wort hat. Viel wichtiger ist die Frage, aus welchen Motiven heraus und nach welchen Kriterien entschieden wird. Selbst ein sorgfältig erstelltes Anforderungsprofil und ein systematisierter Prozess helfen in dieser Hinsicht letztlich wenig, wenn – ob bewusst oder unbewusst – Auswahlentscheidungen maßgeblich etwa von persönlichen Präferenzen beeinflusst werden. Einige dieser Probleme, zum Beispiel die Selbstrekrutierung, wurden schon genannt. Ein anderes betrifft die Auswahl im Sinne des größtmöglichen Abteilungserfolgs und kann vor allem dann negative Folgewirkungen haben, wenn entsprechende Anreizstrukturen zum Beispiel durch Vertriebsprovisionen bestehen<sup>22</sup>. Personaler sind daher zumindest als Korrektiv unersetzlich. In den befragten Unternehmen kommt ihnen diese Rolle in der Regel auch zu, allerdings in unterschiedlichen Abstufungen vom allgemeinen Mitsprache- bis zu einer Art Vetorecht in Ausnahmefällen. Verbreitet ist es zudem üblich, gerade bei der Auswahl von Führungskräften mehrere Mitglieder der nächsthöheren Hierarchieebene zu beteiligen, also nicht nur den zukünftigen direkten Vorgesetzten. Solche Vorgehensweisen mögen aus Unternehmenssicht zweckmäßig sein, und sie entschärfen viele der genannten Probleme. Zudem werden sie dem verständlichen Anspruch von Führungskräften gerecht, ihr Team selbst zusammenstellen zu können. Dennoch bedarf es einer Reihe von Erfolgsfaktoren, die den Einfluss der Personalabteilung auch ohne einen direkten Eingriff in die Auswahlentscheidung erhöhen. Um nur

Nur eine starke Personalabteilung kann eine höchstmögliche Qualität der Auswahlverfahren und Personalentscheidungen garantieren. Sie muss auch für die Schulung der Assessoren sorgen.

---

<sup>22</sup> Zusammenhänge von Unternehmenskultur, Personalauswahl und leistungsbezogenen Vergütungssystemen werden weiter unten aufgegriffen.

die wichtigsten zu nennen: Erstens sei noch einmal auf den Stellenwert eines detaillierten Anforderungsprofils hingewiesen, das unter Einbindung der Fachabteilung erarbeitet werden muss. Den Personalabteilungen, weil sie ja als Dienstleister gesehen werden, wird dabei offenbar regelmäßig die Mitarbeit ganz oder teilweise verweigert. Zweitens muss das Auswahlverfahren auf das Anforderungsprofil abgestimmt sein. Die Verantwortung dafür liegt allein in der Personalabteilung. Diese Zuständigkeit ergibt sich zwar eigentlich von selbst. Personaler sehen sie jedoch immer wieder unterlaufen, indem etwa aus dem Vorstand bestimmte Instrumente vorgeschrieben werden. Drittens ist eine sorgfältige Schulung aller am Auswahlverfahren Beteiligten absolut unerlässlich, schon um unbewusste Verfälschungen der Entscheidung so weit wie möglich zu reduzieren. Auch in dieser Hinsicht bedarf es einer starken Personalabteilung, denn Weiterbildungen scheitern offenbar immer wieder am Widerstand entweder der zu schulenden Führungskräfte oder der Betriebsräte – mit dem Argument zeitlicher Überlastung. Es handelt sich also um eine Frage der Prioritäten, die gegenüber einer durchsetzungstärkeren und strategisch bedeutsamen Personalabteilung anders beantwortet werden dürfte als bisher. Der Treiber einer wertorientierten Personalauswahl kann, abgesehen vom Vorstand, nur Human Resources sein.

Human Resources kann betriebsintern der Treiber einer wertorientierten Personalarbeit sein. Erste Unternehmen haben das erkannt und ihre Strukturen angepasst.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen sind durchaus praxistauglich und werden in einzelnen der von uns befragten Unternehmen umgesetzt, wenn auch nie im gesamten Paket. So gab ein Konzern an, die für eine wertorientierte Personalarbeit zentrale Verortung von Unternehmenswerten in der Personalabteilung schon vor drei Jahren vollzogen zu haben. Entscheidend ist dort auch die Trennung von Compliance-Richtlinien, deren Bearbeitung der Rechtsabteilung übertragen wurde. Ein großes Familienunternehmen, das seine traditionellen, verankerten Werte in Anforderungsprofile überführen möchte, wird als ersten Schritt einer Professionalisierungsstrategie seine Führungskräfte zur Personalauswahl befähigen – sie also für etwas qualifizieren, das sie schon lange tun. Und einige Konzerne haben ein für Führungskräfte obligatorisches Programm mit Schulungen auch zur Unternehmenskultur aufgelegt. Eine für Führungskräfteentwicklung verantwortliche Konzernvertreterin berichtete von positiven Erfahrungen, auch den Vorstand verpflichtend einzubeziehen – wenn sie zunächst auch auf große Widerstände gestoßen sei. Die kleineren Unternehmen mit ihrer weitgehend unstrukturierten Personalauswahl haben es insgesamt schwerer, verfügen im Unterschied zu den Konzernen aber häufig über eine sehr klar definierte Unternehmenskultur.

### Dynamischer Wandel der Personalarbeit

Weil die Expertise einer Personalabteilung weitgehend fehlt, sind gerade diese kleinen Unternehmen oftmals besonders unsicher, welches

Instrument sie nutzen sollen. Zugleich betonen sie jedoch häufig den Stellenwert von Auswahlverfahren, die zum Betrieb und seiner Kultur passen – und verharren dann in aller Regel bei unstrukturierten Interviews ohne systematisierte Auswertung. Im Gegensatz dazu wirkt die Dynamik der Auswahlverfahren in Konzernen und mittelständischen Unternehmen fast wie ziellose Hektik. Die Frage nach einem wertorientierten Recruiting ist damit noch nicht einmal berührt: Weitgehend unabhängig von Unternehmenstyp und -größe sieht etwa ein Drittel der Befragten Werteorientierungen in erster Linie als Thema der Personalauswahl, während die Mehrheit die Personalentwicklung und unternehmensinterne Sozialisation als maßgeblich beurteilt. Nur in Einzelfällen wurden Werte gar nicht als für die Personalarbeit relevant betrachtet. Wir wollen an dieser Stelle einige weitere Beobachtungen aus unseren Interviews zu Auswahlinstrumenten schildern, aber auch andere Werkzeuge mit einbeziehen, insbesondere leistungsbezogene Vergütungssysteme und systematisierte Leistungsbeurteilungen. So können wir zeigen, worauf es bei einem wertorientierten Recruiting ankommt, wie es in Zukunft funktionieren könnte und welche begleitenden Maßnahmen möglich und notwendig sind.

Zwei Faktoren beschleunigen zurzeit offenbar die stetigen Veränderungen der Personalarbeit. Zum einen wächst der Markt der Instrumente für die Personalauswahl und -entwicklung merklich. Zum anderen reagieren die Unternehmen auf einen angenommenen Wertewandel. Es ist naheliegend, dass die angesprochene Marketingorientierung im Personalbereich mit ihren relativ kurzfristig angelegten Strategien als weiterer Treiber von Veränderung wirken dürfte. Die Konsequenz ist, dass weniger die Variation der Werkzeuge, umso mehr aber die Orientierung am Wertewandel die Verankerung einer Unternehmenskultur zumindest erschwert. Ein wertorientiertes Recruiting mit ständig wechselnden Bezugspunkten etwa kann kaum dazu beitragen, dass sich Werte unternehmens- oder auch nur abteilungsweit verfestigen. Auch hier wird deutlich, dass insbesondere der Auswahl von Führungskräften Bedeutung zukommt. Sie sind es schließlich, die über die Gestaltung ihres Verantwortungsbereichs und dessen Mitarbeiterstruktur federführend entscheiden.

### Das Problem der „globalisierten“ Werte

Nach dem Verständnis vieler Unternehmen wird die Unternehmenskultur seit einiger Zeit auch von globalen Anpassungsprozessen bestimmt, die in den Bereichen Compliance und CSR initiiert werden. So werden zum Beispiel am Stammsitz gültige Normen auf alle Standorte und Zulieferer ausgeweitet. Standards etwa im Arbeits- oder Umweltschutz weltweit sicherzustellen, ist bereits für sich genommen schwierig genug, die globale Verankerung von Werten stößt indes schon aus kulturellen Gründen auf erhebliche Widerstände. Das gilt

für traditionsreiche Familienunternehmen nicht weniger als für die Konzerne, wie ein Personalleiter verdeutlichte: „Das ist eine Herkulesaufgabe, unsere Werte auf andere Kontinente zu transportieren. Und ich sage ganz ehrlich: Das schaffen wir auch längst nicht überall.“ Zugleich sind weltweit gültige Werte der Gefahr der Verwässerung ausgesetzt, wenn statt der Durchsetzung einer vorhandenen Kultur nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner gesucht wird. Die heimische Unternehmenskultur im Ausland zu etablieren, führt offenbar häufig zu dem Widerspruch, dass dort Instrumente der Personalarbeit eingesetzt werden, die an den deutschen Standorten nicht durchsetzbar sind. Dies betrifft möglicherweise in besonderem Maße Persönlichkeits- und Integrity-Tests, aber auch Interviewkonzepte. „Wenn wir in einem Land mit hoher Kriminalitätsrate jemanden einstellen, dann wollen wir schon wissen, ob der gestern noch an einem Bandenkrieg beteiligt war“, sagte eine Konzernmitarbeiterin. Als weniger problematisch beschrieben Verantwortliche das Problem, wenn ihr Unternehmen sich in der globalen Strategie darauf beschränkte, eine auf die international übertragbaren Elemente reduzierte, auf die lokalen Gegebenheiten am jeweiligen Standort angepasste und auf bestimmte Führungskräfte bezogene Unternehmenskultur anzuwenden. Allerdings kann so schnell eine „Unternehmenskultur light“ entstehen.

Die eigenen Werte an allen internationalen Standorten zu verankern, stellt die Betriebe vor große Herausforderungen.

### Gesellschaftliche Veränderungen setzen wertorientierte Führung unter Anpassungsdruck

Die Beschränkung einer Unternehmenskultur auf Führungskräfte kann indes unabhängig von geografischen Reichweiten als einer der Risikofaktoren für die Verankerung von Werten gelten. Noch wesentlich schwerer wiegt es, wenn offensichtlich ist, dass Worte und Taten nicht übereinstimmen. Werte sind immer seltener eine unternehmensweite Grundhaltung. Was früher gelebt wurde ohne es auszusprechen, wird heute ausgesprochen, ohne es zu leben. „Sehr viele reden inzwischen über Werte, aber ohne innere Überzeugung“, sagte ein Personalberater. „Das merken die Mitarbeiter natürlich – und fühlen sich dann nicht daran gebunden.“ Stellen Beschäftigte deutliche Diskrepanzen etwa zwischen der Außendarstellung und üblichen Handlungsweisen gerade von Führungskräften fest, können sie die Unternehmenswerte schnell als Farce auffassen und in ironischer Weise zur Kenntnis nehmen – zulasten der Identifikation mit dem Arbeitgeber. Verschärft wird das Problem dort, wo Kultur mit Trend verwechselt wird. Ein stetiger Wertewandel oder auch die jederzeit flexible Anpassung an gesellschaftliche Dynamiken verhindern stabile Bezugspunkte. Die Konsequenz ist, dass die Unternehmen zwar zunehmend über Ethik sprechen, sich zugleich jedoch immer seltener für Faktoren interessieren, die für ethische Führung entscheidend sind. Intelligenz etwa wird allgemein als Prädiktor beruflichen Erfolgs anerkannt, und sie ist in ihrer den gängigen Intelligenztests zugrundeliegenden Definition

Eine permanente Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen verhindert stabile Bezugspunkte. Unternehmenswerte sind also immer dynamisch.

Die soziale Dimension eines Kandidaten ist nicht zu verwechseln mit seiner Sozialkompetenz.

recht einfach messbar. Dieses Vorteils bedienen sich Unternehmen, denn das Instrument IQ-Test erfüllt zahlreiche ihrer Anforderungen zum Beispiel an Effizienz und klare, greifbare Ergebnisse. Wenn man dagegen, wie es nicht wenige Personaler, Personalberater und Wissenschaftler tun, humanistische Bildung als grundlegend für ethische Führung ansieht, eignet sich der Faktor Intelligenz für eine werteorientierte Auswahl nicht. Der Universitäts-Professor Andreas Dörpinghaus schreibt, der „an Schulen und Universitäten antrainierte Habitus des Lebenslangen Lernens“ werde zum „Medium der Macht, die ihren Ausdruck in einer permanenten Anpassung an vorgegebene Ordnungsmuster und die Ausbildung von Kompetenzen für solche Anpassungsleistungen zum Gegenstand“ habe (Dörpinghaus 2009). Anders gesagt: Die Menschen lernen vor allem eines, nämlich sich reibungslos an veränderte äußere Bedingungen anzupassen – und entsprechend handeln die Unternehmen. Dörpinghaus fordert eine Bildung, die wenig mit Wissen zu tun hat. Sie ist vielmehr „eine sehr umfassende Reflexion auf die wichtigen Dinge der Lebensführung“, die ein „fragendes Denken“ erfordert in der „reflexiven Auseinandersetzung mit sich, der Welt und in der Diskussion mit anderen Menschen und Kulturen“ (Dörpinghaus 2009). Ein Personalberater fasste sie als „Persönlichkeitsbildung“ zusammen, die sich der direkten Messbarkeit entziehe. Dass die Unternehmen jedoch gar nicht erst versuchten, nach solchen Kriterien auszuwählen, sage „viel über deren Bild des Produktionsfaktors Mensch aus“. Er selbst empfehle, sich ausführlich die „soziale Dimension“ (nicht zu verwechseln mit „Sozialkompetenz“) eines Kandidaten anzuschauen, die das Umfeld des Bewerbers einbeziehe. Allerdings bedarf die Vertretbarkeit eines solchen Verfahrens einer genauen Prüfung, weil die Grenze zur Verletzung der Privatsphäre leicht überschritten werden kann. Daran ändert sich auch dann wenig, wenn der Forderung des Personalberaters nach gut ausgebildeten Assessoren mit einem positiven Menschenbild entsprochen wird und „es um ein gegenseitiges Kennenlernen geht statt darum, etwas herauszufinden“. Selbst wenn sich so feststellen ließe, wie das Wertesystem eines Bewerbers beschaffen ist, wäre Unternehmen mit fortlaufend den äußeren Bedingungen angepassten Werten jedoch kaum geholfen. Denn ein Mitarbeiter mit einem stabilen Wertesystem, das als Voraussetzung für ethische Führung angesehen wird, dürfte kaum dauerhaft zufrieden sein, wenn sich sein Unternehmen an ständig wechselnden Werten orientiert. „Sobald er merkt, dass seine Karriere von anderen Faktoren abhängt, kann er entweder seine Werte verraten oder das Unternehmen verlassen“, argumentierte ein Personalberater. Daraus folge eine erhöhte Fluktuation, die erhebliche Kosten auslöse: „Aber ein Konzern scheint nicht in der Lage zu sein, so weit zu denken.“ Noch einmal: Die aktuelle Situation stellt sich in diesem Lichte so dar, dass Unternehmen immer mehr über Werte reden, aber immer weniger Werte nachfragen.

Dennoch gibt es verschiedentlich Bemühungen, eine soziale Dimension zumindest in den Auswahlprozess einzubeziehen. Nach Meinung von Personalberatern sind davon am ehesten Familienunternehmen betroffen. Doch auch dort hat die allgemein zu beobachtende Dynamik in der Personalarbeit längst Einzug gehalten. Die Eingriffe in die Auswahlprozesse sind weit mehr als kleine Anpassungen. Ein in diesem Sinne als beispielhaft genanntes Familienunternehmen hat kürzlich für Führungspositionen bestimmte IQ-Werte als Mindestanforderung formuliert, die Bereitstellung psychometrischer Tests wird vorbereitet. Neben Intelligenz sind „Führungsmotivation“ und die Ergebnisse von Leistungstests wichtige Entscheidungskriterien. Auch in diesem Unternehmen werden mehr als 70 Prozent aller Positionen intern vergeben; Werte gelten dort als eine Sache der Sozialisation, die vor allem in der Ausbildung und den ersten Berufsjahren erfolgt. Die als vorbildlich verankert geltende Unternehmenskultur und eine mit weniger als einem Prozent pro Jahr angegebene Fluktuation könnten darauf hindeuten, dass zumindest in diesem Fall bisher das Konzept „Sozialisation vor Recruiting“ oder „Personalentwicklung vor Personalauswahl“ erfolgreich ist.

### Gegenläufige Trends bei Konzernen und Mittelständlern

Solche Familienunternehmen könnten also selbstbewusst an ihrem Vorgehen festhalten, doch die angesprochenen Reformen von Auswahlverfahren wirken wie eine nachholende Anpassung an die Praxis in Konzernen. Denn während Familienunternehmen künftig mehr auf Testverfahren und Assessment Center setzen wollen, bewegen sich die Konzerne längst in eine andere Richtung und arbeiten an einer Verschlankung ihrer Prozesse. Zugleich erhöht sich dort der Stellenwert strukturierter, meist halbstandardisierter Interviews weiter, während AC und Persönlichkeitstests offenbar an Bedeutung verlieren. Nur die kleineren Unternehmen mit ihren kaum strukturierten und kaum systematisierten Interviews als einziges Auswahlinstrument lassen sich von der allgemeinen Hektik nicht anstecken. Sie sind trotz gelegentlicher Fehlentscheidungen mit ihrem Recruiting zufrieden. Zwar wünschen sie sich eine werteorientierte Auswahl, aber nur unter der Voraussetzung, verlässliche Aussagen über die Passung des Kandidaten zur Unternehmenskultur zu erhalten.

Während Konzerne künftig verstärkt auf Interviews statt auf Assessment Center und Persönlichkeitstests setzen, zeichnet sich in den Familienunternehmen ein umgekehrter Trend ab.

Eine Reihe von Problemen erschwert die Konstruktion eines solchen Instruments zur werteorientierten Personalauswahl. Das Argument, ein werteorientiertes Recruiting bedürfe des Blicks auf die gesamte Person und stehe der Anforderung einer Auswahl nach klaren Entscheidungskriterien somit entgegen, wurde schon genannt. Noch grundlegender ist die in Unternehmen und Personalabteilungen gleichermaßen umstrittene Frage, ob in erster Linie Sozialisation oder Persönlichkeit auf Werteorientierungen wirken. Antworten darauf

können hier auch deshalb nicht gegeben werden, weil sie unter dem Einfluss normativer Wertebegriffe stehen dürften. Gleichwohl stellten die Befragten, die der Sozialisation ein höheres Gewicht zusprachen, weniger die Persönlichkeit als Ort der Werte infrage als die Zuverlässigkeit und den Nutzen der vorliegenden Persönlichkeitstests. Der Sozialisation eine hohe Bedeutung zuzusprechen, ist häufig also auch eine Reaktion auf Zweifel an psychometrischen Instrumenten.

### Voraussetzungen werteorientierter Personalarbeit

Es wurde im dritten Kapitel im Zusammenhang mit Integrity-Tests schon darauf hingewiesen, dass Persönlichkeit kaum als hinreichende Begründung für kontraproduktives Verhalten angenommen werden kann, sondern immer auch situative Faktoren eine Rolle spielen. In Bezug auf Werte gelten ähnliche Annahmen, nämlich dass die Wertefundierung im Unternehmen in einer Wechselwirkung zum individuellen Handeln steht. Es gibt eine Reihe von Bedingungen innerhalb der Organisation, die von Entscheidungen der Mitarbeiter beeinflusst werden, aber eben auch in umgekehrter Richtung wirken. Das heißt nicht, dass ein ehrlicher Angestellter zum Dieb wird, nur weil gerade die Gelegenheit besteht. Aber Voraussetzungen und gängige Praktiken wirken auf das Verhalten sowohl von Beschäftigten mit einem stabilen als auch von solchen mit einem labilen Wertesystem: Die einen können sich den unternehmensintern üblichen Handlungsweisen anpassen, auch wenn diese etwa mit einer kommunizierten Unternehmenskultur nicht im Einklang stehen; die anderen werden im schlimmsten Fall das Unternehmen verlassen, wenn sie ihr Arbeitsumfeld zu den eigenen Werten im Widerspruch sehen. Prinzipienfestigkeit führe bisher dazu, nicht in die oberen Etagen eines Unternehmens vorzustoßen, sagen Psychologen. Diagnostiker arbeiten bereits daran, diesen Befund durch einen Persönlichkeitstest nutzbar zu machen.

Man kann also sagen, dass ein werteorientiertes Recruiting ohnehin nur dann Vorteile bringen kann, wenn verschiedene andere Voraussetzungen im Unternehmen darauf abgestimmt sind. Daher lohnt ein Blick auf Instrumente außerhalb der Personalauswahl, die dennoch zumindest teilweise zum Verantwortungsbereich der Personalabteilungen zählen. Für Unternehmen mit einer (noch) geringen Wertefundierung, gerade wenn es sich um Konzerne und damit sehr große Organisationen handelt, kann es zunächst wichtiger sein, Maßnahmen der Personalentwicklung zu implementieren und Anreizsysteme anzupassen, bevor Mitarbeiter nach ethischen Kriterien oder nach Werthaltungen ausgewählt werden. Wo leistungsbezogene Vergütungssysteme<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Leistungsbezogene Vergütungssysteme werden in letzter Zeit vor allem in Bezug auf Managementpositionen in Aktiengesellschaften immer wieder öffentlich thematisiert. Im Juli 2013 brachten fünf Geldinstitute einen vom Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik moderierten Prozess (vorläufig) zum Abschluss und unterzeichneten gemeinsame Grundsätze für eine „Ethische Fundierung von Management-Vergütungen“ (Mersch/Dähn 2012). Das Papier beschränkt sich freilich auf die obere Führungsebene der Kreditwirtschaft. In dem Papier zur „Einführung der ethischen Dimension in Managementvergütungssysteme“ wird herausgestellt, „dass von der Managementvergütung keine Anreize zu einer Gewinnerzielung zum Schaden der Gemeinschaft ausgehen“ dürfen. Als „Kernbotschaften“ werden unter anderem langfristig orientiertes unternehmerisches Handeln, die Berücksichtigung des Handelns nach unternehmensspezifischen Werten in der Leistungsbeurteilung, die Schaffung von Vertrauen als „eine der wichtigsten Bedingungen für nachhaltiges Wirtschaften“ sowie die Bedeutung von Transparenz genannt.

existieren und standardisierte, regelmäßige Leistungsbeurteilungen obligatorisch sind, dürfen diese Instrumente nicht im Widerspruch zu ethischem Handeln stehen. Um ein Beispiel zu nennen: Zielvereinbarungen und Bonuszahlungen, die sich rein an Kennzahlen wie dem Absatz einer bestimmten Stückzahl eines Produkts orientieren, sind oftmals nicht geeignet, um eine den Unternehmenswerten entsprechende Arbeitsweise zu fördern. Die Gefahr ausschließlich gewinnorientierter Handlungsweisen ohne Berücksichtigung etwa der Kundeninteressen steigt. Falsche und kurzfristige Anreize verstärken sich zwangsläufig, wenn sie sich auf Führungskräfte beziehen: Ein Abteilungsleiter, dessen Gehalt vom Gesamtergebnis seines Teams abhängt, wird dann solche Mitarbeiter auswählen, von denen er sich besonders gute Leistungen im Vertrieb erhofft, während andere Kriterien an Relevanz verlieren. Das „Wie“ bleibt unberücksichtigt, und zwar nicht nur bezogen auf das interne Führungsverhalten, sondern auch im Hinblick auf die eigentliche Geschäftstätigkeit. Mit solchen Zielkonflikten muss etwa ein Unternehmen rechnen, das für den Schutz der Umwelt eintritt, mit seinem Vergütungssystem aber ausschließlich Gewinnmaximierung belohnt.

Leistungsbezogene Vergütungssysteme können leicht die falschen Anreize setzen. Doch auch eine Belohnung „ethischen Handelns“ gilt als kritisch.

Die Unternehmenswerte in Vergütungssystemen abzubilden, ist in der Praxis jedoch ein komplexes Vorhaben. Ein Experte aus der Personalwirtschaft machte im Gespräch das Grundproblem deutlich: Zwar sei die Vergütung ein wichtiger Bestandteil im Zusammenhang mit der Implementierung von Werten, doch wer für „ethisches Handeln“ einen Bonus zahle, belohne korrektes Verhalten und setze damit ein zweifelhaftes Signal. Die Unternehmen bearbeiten das Problem bislang so, dass sie zunehmend davon abrücken, Leistung und Erfolg nur noch kurzfristig zu messen und zu belohnen. Einzelne Konzerne machen die Vergütung gar nicht mehr von individuellen Leistungsbeurteilungen abhängig sondern versuchen, ihre Führungskräfte ganzheitlich zu beurteilen und mit Qualifikationsmaßnahmen zu belohnen, die zu erhöhten Aufstiegschancen führen. Doch wie eine werteorientierte Leistungsbeurteilung aussehen könnte, ist den Unternehmen, so sie überhaupt interessiert sind, bislang nicht klar. „Uns fehlen einfach die Instrumente“, sagte eine Personalverantwortliche eines Konzerns. Interessant ist, dass wie bei der Strukturierung der Auswahlverfahren offenbar auch in diesem Bereich Familienunternehmen mit einiger zeitlicher Verzögerung das Vorgehen der Konzerne nachahmen. Bisher, so die befragten Verantwortlichen aus mittelständischen Unternehmen, sei eine Entkopplung von individueller Leistung und Vergütung kein Thema.

Unternehmen sehen bisher also kaum Möglichkeiten, Vergütungssysteme und Leistungsbeurteilungen zur Förderung ethischen Verhaltens zu nutzen. Sie haben aber zumindest die Gefahr „falscher“ Anreize erkannt und erste Maßnahmen ergriffen. Deutlich weiter fortgeschritten

Seminarangebote und Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter berücksichtigen immer häufiger den Umgang mit ethischen Fragestellungen und der Unternehmenskultur.

sind Versuche, die Wertefundierung durch Personalentwicklungskonzepte zu begünstigen. Als vielversprechende Ansätze gelten zum Beispiel Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter. So werden schon zu Beginn des Arbeitsverhältnisses möglichst umfangreiche Einblicke auch in andere Unternehmensbereiche garantiert. Seminare zu Werte- und Ethikfragen können zwar sinnvoll sein, werden jedoch offenbar kaum angeboten und stehen hinter allein auf Compliance-Themen mit einer stark juristischen Gewichtung ausgerichteten Veranstaltungen zurück. Umstritten ist die verbreitete und viel zitierte Annahme, eine Verankerung der Unternehmenskultur sei dann erreicht, wenn die Werte nicht mehr explizit thematisiert werden müssten. Im Gegenteil wurde von positiven Auswirkungen berichtet, wenn schwierige Entscheidungen konkret mit der Unternehmenskultur konfrontiert oder Unternehmenswerte regelmäßig – zum Beispiel jeden Tag für einige Minuten – teamintern diskutiert werden. Mit einer gemeinsamen Einschwörung auf einen erfolgreichen Arbeitstag am Morgen, wie es vor allem aus amerikanischen Unternehmen bekannt ist, dürfen solche Maßnahmen freilich nicht verwechselt werden.

### Ungenutzte große Potenziale bei Familienunternehmen

Traditionsreiche Familienunternehmen sind am ehesten in der Lage, ethische Kriterien in ihre Personalentscheidungen einzubeziehen.

Im Vorteil sind bei solchen Versuchen zur Verankerung der Unternehmenskultur die kleineren Betriebe – schon allein aufgrund ihrer überschaubaren Größe. Ohnehin sind sie es, vor allem aber die traditionsreichen, großen Familienunternehmen, die in Sachen Werteorientierung vorn liegen: Weitaus häufiger als Konzerne verfügen sie über „gelebte“ Werte und sind in der Personalarbeit am ehesten in der Lage, ethische Kriterien einzubeziehen. Umso überraschender ist es, dass in Fragen der Vergütungssysteme und Leistungsbeurteilung, ganz besonders aber auch in der Personalauswahl, eher die Konzerne einen Trend aufweisen, der mit verschlankten Verfahren und einem erhöhten Stellenwert von Interviews am ehesten in die Richtung wertorientierter Elemente führen könnte.

Ein nachhaltiges Interesse an wertorientierter Personalarbeit lässt sich Konzernen gleichwohl nur in Ausnahmefällen unterstellen. Wo ein Ethical Leadership Assessment sogar abgelehnt wird, dominiert die durchaus bemerkenswerte Begründung, es sei eine Passung des Mitarbeiters zur Gesamtorganisation notwendig, nicht nur zur Unternehmenskultur. Auch aus einer entgegengesetzten Perspektive wird – wenn auch nur sehr vereinzelt – gegen ein wertorientiertes Recruiting argumentiert: Eine Passung der Führungskräfte (wohl aber der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung) zur Gesamtorganisation sei gar nicht wünschenswert, weil dann die Perspektivenvielfalt verloren ginge (Weinert 2004). Im Widerspruch dazu steht, dass die breit kommunizierten Bemühungen der Unternehmen um Diversity in den Vorstandsetagen der DAX-Konzerne bislang keineswegs für

Vielfalt gesorgt haben: Die Hälfte aller Manager dort sind Wirtschaftswissenschaftler, und auch sonst ergibt sich ein ziemlich homogenes Bild (Buchhorn 2014). Dass immer mehr gesprochen, aber gleichbleibend wenig getan wird, zeigt sich an der Besetzung der Konzernspitzen mit besonderer Klarheit. Zwar folgen Personalentscheidungen im Topmanagement von Konzernen weitgehend anderen Vorgehensweisen und Zuständigkeiten als die Rekrutierung auf darunter liegenden Führungsebenen. Dennoch muss vor allem dann von erheblichen Konsequenzen ausgegangen werden, wenn die Verankerung der Unternehmenskultur als Top-Down-Prozess interpretiert wird. Es wäre sicher ein Missverständnis, von einer großen Homogenität in der Unternehmensführung bezüglich der fachlichen (in den DAX-Konzernen also überwiegend wirtschaftswissenschaftlichen) Herkunft ihrer Mitglieder auf die Unmöglichkeit wertorientierter Personalarbeit zu schließen. Doch – um auf die eingangs dieses Kapitels geschilderten Beobachtungen zurückzukommen – dürfte sie die Etablierung einer strategisch bedeutsamen und mit entsprechenden Ressourcen ausgestatteten Personalabteilung ebenso wenig begünstigen wie eine von Kommunikationsstrategien unabhängige Werteorientierung. Die Familienunternehmen wären aufgrund ihrer Führungsstruktur eigentlich im Vorteil, spielen diesen allerdings kaum einmal aus – und orientieren sich gerade in der Personalarbeit stark an den Konzernen.

## 5. Ausblick: Probleme und Chancen wertorientierter Personalarbeit



Im Umgang mit der eigenen Kultur und in Hinblick auf eine wertorientierte Personalarbeit sind die Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit, zwischen Wort und Tat, zwischen Kommunikationsstrategie und Überzeugung in den Unternehmen groß. Wer nachfragt, wird nahezu überall die Antwort bekommen, dass Werte ein „virulentes Thema“ sind. Entsprechend viel wird über sie gesprochen – doch während die einen darüber hinaus an einer ernsthaften Bearbeitung wenig Interesse zu haben scheinen, fällt es den anderen offenkundig schwer, Kultur, Kompetenz und Kommunikation zu unterscheiden. Dass beide Konstellationen erhebliche Konsequenzen auslösen können, zum Beispiel wenn Mitarbeiter Diskrepanzen wahrnehmen und angebliches ethisches Handeln als Farce empfinden, haben wir im vierten Kapitel dargestellt. Werte sind anfällig dafür, als schmückendes Beiwerk missverstanden zu werden, das sich jederzeit der neuesten Mode anpassen lässt. Viele Organisationen, vorwiegend kleine und mittlere Unternehmen, haben das längst erkannt und interpretieren gerade ihre gewachsene Kultur als Stärke. Gerade sie sind es, die sich häufig ein wertorientiertes Recruiting wünschen. Doch ihnen fehlen zum Betrieb passende und den eigenen Anforderungen genügende Instrumente.

Ein Ethical Leadership Assessment ohne verankerte Unternehmenskultur kann es nicht geben, weil Werte erst einmal vorhanden sein müssen, um sie für die Personalauswahl explizit zu machen. Ein Ethical Leadership Assessment ist auch keine Einzelmaßnahme, sondern wird nur dann einen Nutzen bringen, wenn die Voraussetzungen für ethisches Handeln auch in anderen Bereichen bestehen, etwa bei der Leistungsbeurteilung und Vergütung. Und ein Ethical Leadership Assessment wird sich nur dann umsetzen lassen, wenn die Unternehmen der „Ressource Mensch“ endlich die Beachtung schenken, die ihr zusteht. Ob ein wertorientiertes Recruiting letztlich sinnvoll ist, muss jedes Unternehmen vor dem Hintergrund seiner Situation und seiner Ausrichtung für sich selbst beurteilen. Fest steht jedenfalls, dass ein gutes Auswahlverfahren nicht zwingend ethische Kriterien berücksichtigen muss. Im Gegenteil bergen eine an ethischen Kriterien oder Werthaltungen ausgerichteten Personalarbeit (und das dazugehörige Auswahlverfahren) unter Umständen sogar Gefahren und schaffen weitere Schwierigkeiten.

Fassen wir also die drei größten Probleme eines wertorientierten Recruitings zusammen: Erstens sind die Begriffe „Werte“ und „Ethik“ weitläufig positiv konnotiert und verleiten daher dazu, zur Rechtfertigung fragwürdiger Instrumente herangezogen zu werden. Das Ergebnis wäre eine wertorientierte Auswahl mit ethisch zu beanstandenden Methoden. Von besonderer Relevanz ist die Grenze zwischen für die Prognose beruflichen Erfolgs relevanten Informationen und solchen, deren Erhebung die Privatsphäre des Bewerbers verletzt. Für die

Ein Ethical Leadership Assessment setzt die Existenz einer verankerten Unternehmenskultur voraus. Gleichzeitig kann es dazu verleiten, den Einsatz fragwürdiger Instrumente zu rechtfertigen.

Qualitätssicherung gilt die DIN 33430 als gute Richtschnur. Zweitens erhöht ein Ethical Leadership Assessment das Risiko der Selbstrekrutierung, weil (bislang) keine geeigneten Instrumente zur Verfügung stehen – jedenfalls keine, die ausreichend klare Ergebnisse produzieren. Der Versuch, Werteorientierungen zu erfassen, ist weitgehend nur in Gesprächsform möglich und die Beurteilung damit immer auch subjektiven Einflüssen ausgesetzt. Zugleich haben die Unternehmensskandale der jüngeren Vergangenheit einen neuen Anspruch an Führung ausgelöst; der äußere Druck steigt und kann dazu führen, die Auswahl nach eigenem Vorbild als Strategie der Risikovermeidung zu forcieren. Weil Selbstrekrutierung ohnehin ein Faktor ist, der sich kaum ganz ausschalten lassen wird, erhöht sich die Bedeutung von Gegenmaßnahmen bei einer werteorientierten Personalauswahl. Drittens werden selbst die besten Instrumente nicht helfen, solange die Unternehmen Compliance-Richtlinien und Kommunikationsstrategien mit einem stabilen Wertegerüst verwechseln. Entscheidend ist also zunächst die Überzeugung vom (ökonomischen) Nutzen einer werteorientierten Unternehmensführung. Dieser zentrale Faktor soll hier auch deshalb noch einmal hervorgehoben werden, weil er von der Organisationsgröße vollkommen unabhängig ist: Was zählt, ist die Verankerung der Kultur, die ernsthafte Auseinandersetzung. Welche Maßnahmen sich dann anschließen, kann für Kleinunternehmen, Mittelständler und Konzerne durchaus unterschiedlich beantwortet werden. Ein werteorientiertes Recruiting mag für ein Familienunternehmen mit großer Tradition einfacher umsetzbar und von größerem Stellenwert sein als für einen Konzern, dessen erstes Interesse vielleicht eher der Reform seiner Anreizsysteme gelten sollte. In einem kleineren Betrieb mag die unternehmensinterne Sozialisation besser funktionieren als in einem Großunternehmen und kann entsprechend unterstützt werden. Und je flacher die Hierarchien, desto mehr mag sich ein werteorientiertes Recruiting auf die Auszubildenden konzentrieren als auf Mitarbeiter mit Führungsverantwortung.

Das Phänomen der Selbstrekrutierung betrifft nicht nur die Personalentscheidung einer Führungskraft, die ihr Team aus lauter Abbildern ihrer selbst zu konstituieren versucht. Bekannt sind auch Tendenzen, eine vakante Position mit einer Kopie des bisherigen Stelleninhabers zu besetzen, im umgekehrten Fall auch mit einem möglichst genauen Gegenteil des Vorgängers. Alle drei Varianten haben eines gemeinsam: Mit den wahren Bedürfnissen des Unternehmens werden sie sich in aller Regel nicht decken, weil nach unkonkreten Anforderungen entschieden oder die Auswahl unbewusst beeinflusst wird<sup>24</sup>. Gerade in sehr kleinen Teams mag es wichtig sein, dass „die Chemie stimmt“.

---

<sup>24</sup> Nicht in Bezug auf Werte, sondern auf Kompetenzen, ist anhand des sogenannten ASA-Zyklus' (Schneider 1987) ausgiebig kritisiert worden, dass Unternehmen anfangs mit der Auswahl von über die fachliche Qualifikation hinaus als passend empfundenen Mitarbeitern zwar zunächst erfolgreich sind, früher oder später jedoch eine übermäßig homogene Belegschaft mit uniformen Verhaltens-, Denk- und Problemlösungsmustern herausbilden. Dieses Problem wird darauf zurückgeführt, dass nach impliziten Kompetenzmodellen ausgewählt wird, statt diese zu explizieren und damit sowohl die Passung zum Unternehmen als auch die notwendige Vielfalt der Mitarbeiter sicherzustellen (Scheffer et al. 2007).

Aber es macht einen entscheidenden Unterschied, ob nach Sympathie ausgewählt wird oder es nur ein Ausschlusskriterium ist, wenn ein Kandidat übermäßig unsympathisch erscheint. Selbstrekrutierung und unbewusste Einflüsse auf die Entscheidung betreffen nicht nur künftige Vorgesetzte eines Bewerbers, also bei der Einstellung einer neuen Führungskraft Verantwortliche der nächsthöheren Ebene. Auch Personaler sind davon nicht frei. Aber ein professionelles Recruiting wird solche Effekte reduzieren. Gerade wenn es um Werte geht, um weiche Faktoren, ist eine Systematisierung des Auswahlprozesses daher unverzichtbar. Wie verheerend ein ungenauer, schlecht interpretierter oder gar falscher Kulturbegriff sein kann, wenn nach Persönlichkeit und Kompetenzen ausgewählt wird, liegt auf der Hand.

Je stärker weiche Faktoren als Entscheidungskriterium herangezogen werden, desto größer ist die Gefahr der Selbstrekrutierung.

Es ist also offensichtlich, dass sich alles um die Personalabteilung dreht. Denn dort sitzen nicht nur die Profis für das Recruiting, sondern zugleich diejenigen, die für die Qualifizierung der Entscheidungsträger zuständig sind. Doch ihre Rolle als interne Dienstleister, die auch in Stellenanzeigen noch immer herausgestellt wird, lähmt die Personaler. Dass sie sich eine gestaltende Aufgabe nicht zutrauen, dass sie ihre Fähigkeiten selbst geringerschätzen, ist angesichts solcher Anforderungsprofile wenig verwunderlich. Der Schlüssel für ein Ethical Leadership Assessment liegt in den Personalabteilungen. Eine Kultur, die von der Unternehmensspitze nicht gefördert wird, hat keine Existenzgrundlage; aber ebenso wenig kann sie in einem reinen Top-Down-Prozess verordnet werden. Solange die Unternehmen nicht erkennen, welche strategische Bedeutung Personalarbeit haben kann, droht Stillstand.

Personalabteilungen brauchen nicht nur mehr Einfluss, mehr Gestaltungsfreiheit und mehr und vielfältigere Qualifikationen und Kompetenzen. Sie müssen auch zum Ort der Verankerung und der Bearbeitung von Werten werden, darin sind sich Wissenschaftler und Personalberater einig. Für die Zukunft wird es nicht helfen, jeden gesellschaftlichen Trend als Wertewandel zu interpretieren und in eine Kommunikationsstrategie zu überführen. Damit mag sich zwar die Zahl der Bewerber erhöhen lassen – aber auch der Anteil enttäuschter Mitarbeiter wird steigen. Der „War for Talents“, wenn es ihn denn gibt, wird sich nicht in einer PR-Schlacht gewinnen lassen, sondern mit einer klugen und langfristigen Strategie. Human Resources muss dabei eine führende Position einnehmen – denn wer sonst sollte etwa die Entscheidung treffen, ob in Zukunft bei einem Mangel geeigneter Bewerber Anforderungen gesenkt oder Stellen unbesetzt gelassen werden? Es gibt – von kleineren Betrieben abgesehen – keinen anderen Ort für die Unternehmenskultur, ihren Abgleich mit den Werten der Bewerber, ihre Verankerung über Maßnahmen der Personalentwicklung.

Recruiting und Personalentwicklung können nur dann ein stimmiges Konzept ergeben, wenn Personalabteilungen integrierter Bestandteil der Unternehmenskultur sind.

Ein Ethical Leadership Assessment ist damit zwar auch, aber nicht in erster Linie eine Frage der Instrumente. Im Zentrum steht die Rolle der Personalabteilung, die in ihrer strategischen Bedeutung gestärkt und zum Ort der Werte werden muss. Damit das gelingen kann, bedarf es Änderungen an der Organisationsstruktur. Denn Kommunikationsstrategien oder das Employer Branding sind nicht geeignet, die Werte des Unternehmens zu definieren und einen wichtigen Teil der Personalbeschaffung zu bestimmen. Die Unternehmenskultur hat mit Marketing ebenso wenig zu tun wie mit rein juristischen Compliance-Richtlinien. Und Personalentscheidungen müssen so gestaltet werden, dass sie möglichst objektiv und im Sinne der gesamten Organisation fallen statt nach den persönlichen Präferenzen einiger weniger Verantwortlicher. Das erfordert jedoch eine Personalstrategie, die nicht auf zwei oder drei Jahre, sondern vielleicht auf zehn ausgelegt ist, weil Human Resources integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie sein muss. Nur so ergeben Recruiting und Personalentwicklung ein stimmiges Konzept, das die Unternehmenskultur aufgreift, an Qualitätskriterien ausgerichtet ist und individuelle Auswahlverfahren sowie gut ausgebildete Assessoren garantiert. Die Personalabteilung ist dann kein Dienstleister mehr. Sie ist ein verantwortlicher Partner in der Unternehmensstrategie und der Anwalt der Unternehmenskultur.

# Literaturverzeichnis

**Bannenberg, Britta (2002):** Korruption in Deutschland. In: *Netzwerk Recherche/Transparency International/Bund der Steuerzahler (Hg.): Korruption: Schatten der demokratischen Gesellschaft. Fakten – Trends – Gegenstrategien. Wiesbaden*, S. 13-28.

**Buchhorn, Eva (2014):** Vorstandsprofile: Deutsch, männlich, 53 Jahre alt. In: *Manager Magazin 5/2014*, S. 115.

**Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hg.) (2011):** Compliance und Personalmanagement. In: *PraxisPapiere 4/2011*.

**Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hg.) (2013):** DGFP-Studie: Megatrends und HR Trends 2013. In: *PraxisPapiere 3/2013*. Online verfügbar unter: <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2013/DGFP-Studie-Megatrends-und-HR-Trends2013.pdf>, zuletzt geprüft am 18.02.2014.

**Dörpinghaus, Andreas (2009):** *Bildung. Plädoyer wider die Verdummung*. Forschung & Lehre 9/2009.

**Eck, Claus D. et al. (2007):** *Assessment-Center. Mit 49 Abbildungen und 10 Tabellen*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

**Fachgruppe Diagnostik des Schweizerischen Dienstleistungszentrums Berufsbildung (Hg.) (2008):** *Myers-Briggs Typenindikator (MBTI)*. Online verfügbar unter: [http://diagnostik.sdbb.ch/sites/testraum.localhost/files/Label\\_MBTI\\_081015.pdf](http://diagnostik.sdbb.ch/sites/testraum.localhost/files/Label_MBTI_081015.pdf), zuletzt geprüft am 10.02.2014.

**Faltin, Thomas et al. (2014):** HR hat ein Personalproblem. In: *Personalmagazin 2/2014*, S. 40-44.

**Frintrup et al. (2004):** Gelegenheit macht Diebe? Berufliche Integritätsdiagnostik mit PIA. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell 4/2004*, S. 58-61.

**Frintrup, Andreas/Schuler, Heinz (2006):** Verfahren der Personalauswahl: Wie das Einstellungsinterview zur überlegenen Auswahlmethode wird. In: *Personalführung 5/2006*, S. 62-70.

**Frintrup, Andreas/Schuler, Heinz (2009):** Assessment Center schlechter als sein Ruf. In: *Personalwirtschaft 02/2009*, S. 48/49.

Füller, Christian (2014): *Berufsbildungsbericht*: Deutschland gehen die Lehrlinge aus. In: *Spiegel online*, 07.04.2014. Online verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/schulspiegel/wissen/lehrlinge-fehlen-fachkraeftemangel-azubi-schwund-a-962573.html>, zuletzt geprüft am 07.04.2014.

Hartman Institute, [www.hartmaninstitute.org](http://www.hartmaninstitute.org) und [www.hartmaninstitute.eu](http://www.hartmaninstitute.eu).

Hell, Benedikt (2011): Evidenzbasierte Personalauswahl: Klarheit statt Handgelenk mal Pi. In: *Alpha. Der Kadermarkt der Schweiz*, 24./25.09.2011.

Hoefert, Hans-Wolfgang (2013): Rollen des Management-Diagnostikers. In: Sarges, Werner (Hg.): *Management-Diagnostik*. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen u.a.: Hogrefe.

Hossiep, Rüdiger/Mühlhaus, Oliver (2005): *Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests*. Göttingen: Hogrefe.

Hossiep, Rüdiger/Bräutigam, Sabine (2007): Inventar berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen (IBES) von B. Marcus. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie* 6 (2).

Institut PSI Schweiz, [www.psi-schweiz.ch](http://www.psi-schweiz.ch).

Jordan, Ulrich et al. (2012): *Das erfolgreiche Einstellungs-Interview*. Potenziale für morgen sicher erkennen und gewinnen. 2., durchgesehene und ergänzte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kanning, Uwe P./Kempermann, Hans (Hg.) (2012): *Fallbuch BIP*. Göttingen: Hogrefe.

Klimmer, Matthias/Neef, Martina (2005): Einsatz von Persönlichkeitstypologien in der deutschen Wirtschaft. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell* 3/2005, S. 31-34.

König, Cornelius J. et al. (2006): The relationship between the ability to identify evaluation criteria and integrity test scores. In: *Psychology Science* 48/2006 (3), S. 369-377.

**König, Cornelius J./Marcus, Bernd (2013):** TBS-TK-Rezension: Persolog Persönlichkeits-Profil. In: *Psychologische Rundschau* 64, S. 189-191.

**Leisinger, Klaus M. (2004):** Zur Umsetzung unternehmensethischer Ambitionen in der Praxis. In: *Ruh, Hans/Leisinger, Klaus M. (Hg.): Ethik im Management: Ethik und Erfolg verbünden sich.* Zürich: Orell Füssli, S. 151-201.

**Löchel, Dario (2014):** Human Ressources: Personaler sind bei Mitarbeitern schlecht angesehen. In: *WirtschaftsWoche online*, 01.04.2014. Online verfügbar unter: <http://www.wiwo.de/erfolg/management/human-ressources-personaler-sind-bei-mitarbeitern-schlecht-angesehen/9698276.html>, zuletzt geprüft am 15.04.2014.

**Marcus, Bernd (2003):** Persönlichkeitstests in der Personalauswahl: Sind „sozial erwünschte“ Antworten wirklich nicht wünschenswert? In: *Zeitschrift für Psychologie* 3/2003, S. 138-148.

**Müller, Markus (2004):** Ethische Fragen der Persönlichkeitsbeurteilung im Rahmen der Personalselektion. In: *Berndt, Ralph (Hg.): Competitiveness und Ethik.* Berlin, Heidelberg: Springer, S. 287-305.

**Obermann, Christof (2012):** *Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends.* Mit originalen AC-Übungen. 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Köln: Springer Gabler.

**Paschen, Michael (2013):** *Assessment Center professionell.* 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen u. a.: Hogrefe.

**Pless, Nicola M./Maak, Thomas (2008):** Responsible Leadership. Verantwortliche Führung im Kontext einer globalen Stakeholder-Gesellschaft. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 9/2, S. 222-243.

**Reichert, Cornelia (2008):** Was lange währt, wird eher korrupt. In: *Handelsblatt*, 30.07.2008, S. 9.

**Reimann, Gerd (2009):** *Moderne Eignungsbeurteilung mit der DIN 33430.* Wiesbaden: VS Verlag.

**Reinhold, Thomas (2007):** Der Korruptionstest. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 05.03.2007.

**Reiß, Christian (2007):** Der Psychologische Integritätstest (PIT) – Interview mit Dr. Hoffmann. In: *Personaler Online*. Online verfügbar unter: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/der-psychologische-integritaetstest-pit-interview-mit-dr-hoffmann.html>, zuletzt geprüft am 30.05.2014.

**Richter, Gerald (2003):** *Was misst das strukturierte Einstellungsinterview?* Studien zur Konstruktvalidität des Multimodalen Interviews. Online verfügbar unter: [http://archiv.ub.uni-marburg.de/diss/z2003/0109/pdf/Dissertation\\_Gerald\\_Richter.pdf](http://archiv.ub.uni-marburg.de/diss/z2003/0109/pdf/Dissertation_Gerald_Richter.pdf), zuletzt geprüft am 26.03.2014.

**Rochus Mummert (Hg.) (2012):** Studie: Wertekultur in Unternehmen ist oft nur Schall und Rauch. Online verfügbar unter: [http://www.rochusmummert.com/download/57\\_rm\\_121115\\_pi\\_4\\_8kl-studie\\_final.pdf](http://www.rochusmummert.com/download/57_rm_121115_pi_4_8kl-studie_final.pdf), zuletzt geprüft am 30.05.2014.

**Ryan, Ann Marie et al. (1999):** An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. In: *Personnel Psychology* 52, S. 359-391.

**Scheffer, David et al. (2007):** *Kompetenzmodelle auf Basis des Wertequadrates*. Motor von Veränderungen in Unternehmen. In: Westermann, Fritz (Hg.): *Entwicklungsquadrat – Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen*. Göttingen: Hogrefe, S. 223-244.

**Schermuly, Carsten C. et al. (2012):** Recruiting im Jahr 2020. In: *Harvard Business Manager* 11/2012, S. 8-11.

**Schmidt, Kristin (2012):** Assessment-Center – Nein danke! In: *WirtschaftsWoche online*, 14.09.2012. Online verfügbar unter: <http://www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/bewerbung-assessment-center-nein-danke/7135020.html>, zuletzt geprüft am 03.04.2014.

**Schneewind, Klaus A./Graf, Johanna (2005):** 16PF-R. Der 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test. Revidierte Fassung. In: Sarges, Werner/Wottawa, Heinrich (Hg.): *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band I: Personalpsychologische Instrumente*. Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 9-15.

**Schneider, Benjamin (1987):** The people make the place. In: *Personnel Psychology*, Jg. 40, H. 3, S. 437-453.

**Schuhmacher, Florian (2009):** *Mythos Assessment Center. Risikomanagement bei Personalentscheidungen und Leitfaden zur Anwendung*. Wiesbaden: Gabler.

**Schuler, Heinz (Hg.) (2006):** *Lehrbuch der Personalpsychologie*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen u.a.: Hogrefe. S. 130.

**Schuler, Heinz (2007):** Spielwiese für Laien? Weshalb das Assessment-Center seinem Ruf nicht mehr gerecht wird. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell* 2/2007, S. 27-30.

**Siemann, Christiane (2012):** Auf gutem Weg. In: *Personalwirtschaft Sonderheft* 12/2012, S. 4-9.

**Stumpf, Siegfried et al. (2008):** *Ist ethische Kompetenz messbar?* Möglichkeiten und Grenzen der Diagnostik. Beitrag zum 7. Deutschen Assessment Center Kongress. Lengerich: Pabst Scienc Publishers.

**Tenzer, Eva (2005):** Integrität: Was taugt der „Weiße-Weste-Check“? In: *Wirtschaft und Weiterbildung*, 10/2005, S. 46-48.

**Vogel, Ulrich (2011):** *Profiling-Studie. Herrschende Werte und Einstellungen am Arbeitsplatz*. Online verfügbar unter: [http://www.profiling-values.com/tl\\_files/pdfs/PRV-Studie\\_110805.pdf](http://www.profiling-values.com/tl_files/pdfs/PRV-Studie_110805.pdf), zuletzt geprüft am 19.06.2014.

**Weinert, Ansfried B. (2004):** *Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

**Zettler, Ingo/Solga, Marc (2008):** Das „Inventar berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen“ (IBES) von Marcus (2006). In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 52/2008.

**ZPID**, Leibniz-Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation, [www.zpid.de](http://www.zpid.de).

## Impressum

### Herausgeber

Herausgegeben von der  
Dr. Jürgen Meyer Stiftung  
Kaiser-Wilhelm-Ring 27-29  
50672 Köln  
[www.juergen-meyer-stiftung.de](http://www.juergen-meyer-stiftung.de)  
Kontakt: [vorstand@jm-stiftung.de](mailto:vorstand@jm-stiftung.de)

und von der  
Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik  
Max-Brauer-Allee 22  
22765 Hamburg  
[www.stiftung-wirtschaftsethik.de](http://www.stiftung-wirtschaftsethik.de)  
Kontakt: [post@stiftung-wirtschaftsethik.de](mailto:post@stiftung-wirtschaftsethik.de)

### Verfasser

Sören Bachmann  
Jesco Kreft  
Christiane Staffhorst  
Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik  
Kontakt: [post@stiftung-wirtschaftsethik.de](mailto:post@stiftung-wirtschaftsethik.de)

### Bildnachweise

Titel, Seite 9, 17, 64:  
[www.fotolia.de](http://www.fotolia.de)  
Seite 39: [www.istockphoto.de](http://www.istockphoto.de)

© 2014  
Dr. Jürgen Meyer Stiftung  
Hamburger Stiftung für Wirtschaftsethik  
Alle Rechte vorbehalten

### Layout, Satz und Gesamtherstellung

Grafikdesign Simone Fritzen  
1. Auflage

Umweltfreundlich im wasserlosen Offsetdruck gedruckt bei der  
Ernst Marks GmbH & Co. KG – **marks.3zet**  
– ein Unternehmen der Dr. Jürgen Meyer Unternehmensgruppe.



