

# Verantwortungsvolles Handeln als Auswahlkriterium in der Personalauswahl

Monika Eigenstetter, Universität Regensburg

## Einleitung

Viele Unternehmen fordern in Unternehmensleitlinien oder Führungsleitbildern von ihren Mitarbeitern und Führungskräften verantwortungsvolles Handeln. Doch die individuelle Bereitschaft und Fähigkeit zum verantwortungsvollen Handeln in Unternehmen kann nicht einfach als Norm eingefordert werden: Verantwortungsvolles Handeln entwickelt sich über einen langen Zeitraum und ist als ein Zusammenspiel verschiedener stabiler Persönlichkeitsmerkmale zu verstehen, die situationsspezifisch aktiviert werden und in Verhalten umgesetzt werden müssen. Die Persönlichkeitsmerkmale lassen sich nicht kurzfristig verändern, sondern sind z.B. über Schulungsmaßnahmen nur langfristig zu beeinflussen. Effektiver erscheint daher, in der Personalauswahl die Fähigkeit zum verantwortungsvollen Handeln zu prüfen, damit dieses Handeln auch im betrieblichen Alltag sichergestellt ist. Vorliegende Arbeit ist ein Versuch, zu zeigen, ob und wie verantwortungsvolles Handeln für die Personalauswahl messbar gemacht werden kann.

## Messung von verantwortungsvollem Handeln

### Ebenen und Indikatoren zur Messung von verantwortungsvollem Handeln

Verantwortungsvolles Handeln vollzieht sich immer in einer konkreten Situation. Die Feststellung persönlicher Potenziale zum verantwortungsvollen Handeln lässt sich grundsätzlich auf drei Ebenen durchführen, der Ebene der zugrunde liegenden Persönlichkeitsmerkmale, der Ebene des beobachtbaren Verhaltens und der Ebene des Ergebnisses. Als *Persönlichkeitsmerkmale* werden stabile Eigenschaften und Fähigkeiten einer Person bezeichnet, z.B. Klugheit oder Faulheit. Zugrunde liegende Persönlichkeitsmerkmale wirken wie WahrnehmungsfILTER auf die Interpretation von Situationen, werten z.B. bestimmte Situationsmerkmale wichtiger als andere und steuern damit das Verhalten. Das von außen *beobachtbare Verhalten* umfasst beispielsweise Gestik, Mimik und sprachliche Äußerungen. Das Verhalten wiederum führt zu *Ergebnissen*, z.B. wie gut eine Aufgabe gelöst wird.

---

Abb. 1 einfügen

---

Abb. 1: Der Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen, Verhalten und Ergebnis

Diese drei Ebenen können bei der Diagnostik von verantwortungsvollem Handeln erfasst werden. Für die Ebenen können folgende Messindikatoren bestimmt werden:

- (1) *Ebene der Persönlichkeitsmerkmale.* Die Bereitschaft zum verantwortungsvollen Handeln lässt sich nach Hoff (1998) durch drei Persönlichkeitsmerkmale vorhersagen: Man benötigt (1) *situationspezifisches Wissen*, (2) die Fähigkeit zum *moralischen Urteil* und (3) *Kontrollüberzeugungen*, die Selbsteinschätzung, ob man sich in der Lage fühlt, eine Situation tatsächlich beeinflussen zu können. Wer auf diesen drei genannten Dimensionen hohe Werte erreicht, sollte auch in Verantwortungssituationen mit hoher Wahrscheinlichkeit verantwortungsvoll handeln.
  
- (2) *Ebene des beobachtbaren Verhaltens.* Hier lässt sich verantwortungsvolles Handeln bestimmen über (1) *Analyseverhalten* – die unterschiedlichen Anforderungen, die sich aus der Situation ergeben, erkennen und aus vorhandenen Informationen das Wesentliche identifizieren (Dörner, 1994); (2) *Kooperations-, Kritik- und Konfliktverhalten* – die Reaktionen anderer Personen durch Perspektivenübernahme wahrnehmen und vorausschauend berücksichtigen (Geulen, 1982), (3) *Eigeninitiatives Verhalten* – einen gegebenen Handlungsspielraum ausschöpfen (Koch, 2001) sowie (4) *Regel- und Vorbildverhalten* – Alternativen in einer Dilemma-Situation werten (Kohlberg & Candee, 1984).
  
- (3) *Ebene des Ergebnisses.* Verantwortungsvolles Handeln zeigt sich zudem im Ergebnis, zu dem das Handeln einer Person in einer Situation führt. Idealtypisch werden drei Kategorien unterschieden: (1) *Unterlassung*, (2) *Pflicht*, das Erfüllen der an einen Rollenträger gerichteten Erwartungen, (3) *vorausschauende, unternehmerische Leistung*, bei der mehr als die üblichen Standards der Arbeitsaufgabe erfüllt werden, indem z.B. nach innovativen und weitreichenden Lösungen gesucht wird (Mieg, 1994). In Realität gehen die idealtypisch unterschiedenen Ergebnisse fließend ineinander über und sollen hier als *Lösungsgüte* einer Aufgabe bezeichnet werden.

Die drei Ebenen mit Messindikatoren sind in Abbildung 2 dargestellt:

---

Abb. 2 einfügen

---

Abb. 2: Messindikatoren auf der Ebene der Persönlichkeitsmerkmale, des beobachtbaren Verhaltens und des Ergebnisses

### **Integritätstests als weiterer Indikator für verantwortungsvolles Handeln**

Auch Integritätstests werden als Indikator für verantwortungsvolles Handeln betrachtet. Integritätstests sind Tests, die auf der *Ebene der Persönlichkeitsmerkmale* Einstellungen und Selbstbeschreibungen in Bezug auf beruflich problematisches Verhalten erfassen, z.B. Alkoholkonsum, Risikobereitschaft, Zuverlässigkeit usw. (Marcus, 2000). Fragen in einem Integritätstest lauten beispielsweise: „Ich würde eher eine Straßenbahn oder den Bus verpassen als ohne Fahrschein einzusteigen“ oder „Wer es im Berufsleben zu etwas bringen will, darf es mit Regeln und Vorschriften nicht immer so genau nehmen“. In angelsächsischen Ländern werden Integritätstests oft in der Personalauswahl bei Personen mit einem erhöhten Verantwortungsspielraum eingesetzt. Bekannt ist, dass mit diesen Tests diagnostizierte „integre“ Mitarbeiter in wesentlich geringerem Ausmaß zu beruflichen Regelverletzungen neigen als „weniger integre“ Mitarbeiter, und sie werden von den Vorgesetzten als leistungsfähiger beurteilt. Integritätstest werden, wie alle anderen Persönlichkeitstests, von Bewerbern zwar als angemessen beurteilt, doch Interviews und Assessment Center-Verfahren werden in der Regel als transparentere und fairere Auswahlverfahren erlebt (Schuler, 2002).

### **Verantwortungssituationen in Unternehmen**

Prinzipiell ist verantwortungsvolles Handeln in allen Aufgabenbereichen eines Unternehmens relevant. Besondere Verantwortungssituationen sind jedoch Aufgabenbereiche, in denen potenziell Men-

schen zu Schaden kommen können, wie z.B. der Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz. Anforderungen des Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzes stehen aber oft im Widerspruch mit ökonomischen Erfordernissen. Wie potenzielle Mitarbeiter ihren Handlungsspielraum nützen, um den Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz trotz ökonomischer Zwänge umzusetzen, sollte für ein Unternehmen, das sich um „Corporate Social Responsibility“ bemüht, ein wichtiges Auswahlkriterium sein, denn gerade dieser Verantwortungsbereich wird von Arbeitnehmern und der Gesellschaft als ein wichtiges Kennzeichen sozialer Verantwortung wahrgenommen (Dietzfelbinger, 2000). Für die hier vorliegende Arbeit wurden daher typische, alltägliche Dilemmasituationen des betrieblichen Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz verwendet, in denen verantwortungsvolles Handeln erforderlich wird.

## Hypothesen und Methodisches Vorgehen

Aufgrund der oben vorgestellten theoretischen Überlegungen werden folgende Hypothesen aufgestellt:

- (1) Es treten deutliche Unterschiede bei den Bewerbern für eine Fachstelle in vorgegebenen Verantwortungssituationen auf der Verhaltensebene auf.
- (2) Es bestehen jeweils positive Zusammenhänge zwischen den drei Ebenen Persönlichkeitsmerkmale, Verhalten und Ergebnis.
- (3) Es zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen Integrität und moralischem Urteil.

Zur Überprüfung dieser Hypothesen wurden folgende Instrumente verwendet:

- (1) Zur Messung von verantwortungsvollem Handeln auf der *Ebene der Persönlichkeitsmerkmale* wurden eingesetzt: *Der Moralische Urteilstest* (MUT) nach Lind (Lind & Wakenhut, 1983), der zwei moralische Dilemmata enthält; sodann der *Fragebogen zu Kompetenz- und Kontrollüberzeugungen* (FKK) nach Krampen (1981), der die allgemeine Selbsteinschätzung erfasst, ob man sich in der Lage fühlt, Situationen tatsächlich mitgestalten zu können, und des weiteren der *Integritätstest* (FES) von Marcus (2000). Das *situationspezifische Wissen* war jeweils durch die Aufgabenstellung vorgegeben.
- (2) Zur Messung des verantwortungsvollen Handelns auf der *Ebene des beobachtbaren Verhaltens* wurden eine eigens konzipierte Assessment Center-Übung für eine Gruppe (AC-Übung) und ein, ebenfalls neu entwickeltes, Auswahlinterview eingesetzt. Die *AC-Übung* enthält ein schwieriges Dilemma des Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz (Eigenstetter, 2003). Im Auswahlinterview wurden anhand von fünf Fallbeispielen zum Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz, *situative Fragen* gestellt. Es wurde z.B. gefragt, wie man sich verhalten würde, wenn aus ökonomischen Gründen eine Schutzvorkehrung entfernt worden wäre.
- (3) Zur Messung des verantwortungsvollen Handelns auf der *Ebene des Ergebnisses* lagen für die situativen Fragen Expertenantworten als Lösungen vor, anhand derer die Aussagen der Bewerber gesondert auf ihre *Lösungsgüte* eingestuft wurden. Für die AC-Übung lag aufgrund der Dilemmastruktur keine Musterlösung vor.

Die Untersuchung konnte im Rahmen der Personalauswahl in einem großen Automobilunternehmen durchgeführt werden. Daten von zehn Männern und einer Frau im Alter von 23 bis 28 Jahren ( $MW = 25.3$ ,  $SD = 1.5$ ) wurden erhoben. Zum ersten Assessment Center (AC) traten vier, zum zweiten sieben Bewerber an. Ein drittes AC mit weiteren Bewerbern konnte nicht ausgewertet werden.

# Ergebnisse

## Unterschiede zwischen den Bewerbern

### *Assessment Center-Übung*

Beobachter bewerteten die Bewerber auf den vier o.g. Verhaltensdimensionen Analyseverhalten, Kooperations-, Konflikt- und Kritikverhalten, Eigeninitiatives Verhalten sowie Regel- und Vorbildverhalten. Auf jeder Dimension konnte ein Bewerber minimal 0 und maximal 3 Punkte erreichen. Der aus den vier Dimensionen summierte AC-Gesamtwert konnte daher theoretisch zwischen 0 und 12 betragen. Der AC-Gesamtwert variierte zwischen 3 und 11 Punkten; das statistische Mittel (Median) lag bei 7. Die Spannweite in den Daten spricht zunächst dafür, dass auf der Verhaltensebene die Bewerber gut zu unterscheiden waren.

In den ersten zwei Durchgängen der ACs war es für die Beobachter möglich, die Dimension Regel- und Vorbildverhalten zu beobachten und zu bewerten. Bei einer dritten Durchführung der AC-Übung konnten jedoch von den Beobachtern keine Aussagen zu dieser Dimension gemacht werden. Die Bewerber zeigten keinerlei Verhaltensweisen, die eine Wertung ermöglicht hätten. Deshalb sind die Daten des dritten ACs nicht in der Auswertung enthalten. Möglicherweise zeigt sich damit, dass Regel- und Vorbildverhalten anhand der AC-Übung nicht zuverlässig beurteilt werden kann. Dies ist anhand zukünftiger Forschungsarbeiten zu überprüfen.

### *Situative Fragen*

*Ebene des Verhaltens.* Die Aussagen der Probanden wurden im Hinblick auf die o.g. vier Verhaltensdimensionen ausgewertet. Die Gesamtpunktzahl für die situativen Fragen wurde ebenfalls über eine einfache Summation der Punktwerte zu den fünf Fallbeispielen über die vier Dimensionen bestimmt. Der Gesamtwert variierte zwischen 27 und 114 Punkten. Das statistische Mittel (arithmetisches Mittel) betrug 58.5 (SD = 26.3). Es konnten also auch hier große Unterschiede im Verhalten zwischen den Bewerbern ausgemacht werden.

Zusätzlich können Zusammenhangsmaße zwischen den gemessenen Variablen bestimmt werden. Dies erfolgt über ein statisches Korrelationsverfahren (Korrelation nach Spearman). Die so berechneten Korrelationskoeffizienten ( $r_s$ ) können Werte zwischen +1 und -1 annehmen, wobei Korrelationen von +1 einen perfekten positiven Zusammenhang und Korrelationen von -1 einen perfekt negativen Zusammenhang darstellen. Eine Korrelation von 0 bedeutet, dass kein Zusammenhang vorliegt.

Es wurde der Zusammenhang zwischen den Punktwerten aus der AC-Übung und den situativen Fragen ermittelt. Mit  $r_s = - .15$  bestand ein geringer negativer Zusammenhang. Ein Bewerber, der in der AC-Übung auf der Verhaltensebene einen hohen Punktwert erreichte, erreichte diesen nicht auch bei den situativen Fragen, obwohl beide Methoden inhaltlich die gleichen Themenbereiche abdeckten.

*Ebene des Ergebnisses.* Die Lösungsgüte, für alle fünf Fallbeispiele zusammen, konnte maximal 34 Punkte betragen. Die tatsächlichen Werte der Bewerber variierten zwischen 3 und 16. Im Vergleich zu den Expertenantworten wurde von den Bewerbern maximal die Hälfte an Antworten erreicht, daher müssen die Aufgaben insgesamt als eher schwierig betrachtet werden. Das arithmetische Mittel der Lösungsgüte betrug 7.2 (SD = 3.7) und zeigte einen, auf dem 5%-Niveau, signifikanten Zusammenhang mit dem Gesamtwert der situativen Fragen ( $r_s = .61$ ). Je mehr analysierende Überlegungen die Bewerber anstellten, je mehr eigeninitiatives Verhalten sie zeigten, andere Menschen in ihre Überlegungen einbezogen und auf Regeln oder Vorbilder verwiesen, desto bessere Lösungen erzielten sie dann auch.

## Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen, Verhalten und Ergebnis

Es wurden der Moralische Urteilstest (MUT) und der Fragebogen zu Kompetenz- und Kontrollüberzeugungen (FKK) eingesetzt, sowie der Integritätstest (FES). Die Korrelationen der Tests mit den Erhebungsmethoden AC-Übung und situative Fragen sind in Abbildung 3 dargestellt.

---

Abb. 3 einfügen

---

Abb. 3: Die Zusammenhänge zwischen verschiedenen den Messungen können über Korrelationen bestimmt werden. Korrelationen können zwischen +1 und -1 variieren, wobei Korrelationen von +1 einen perfekten positiven Zusammenhang, Korrelationen von -1 einen perfekt negativen Zusammenhang bedeuten. Eine Korrelation von 0 bedeutet, dass keinerlei Zusammenhang vorliegt. Durchgeführt wurden Rangkorrelationen nach Spearman: \* bedeutet signifikant auf dem 5%-Niveau (einseitig).

### *Assessment Center-Übung*

Die Ergebnisse aus der AC-Übung erscheinen problematisch. Auffällig sind die fehlenden oder negativen Zusammenhänge zwischen der AC-Übung und den eingesetzten Fragebögen: Weder zeigt das moralische Urteil, noch der Fragebogen zu Kompetenz- und Kontrollüberzeugungen, noch der Integritätstest den erwarteten Zusammenhang. Entweder stimulierte die Übung zu wenig wertorientierte Verhaltensweisen oder die Gruppendynamik im AC überlagerte entsprechendes Verhalten.

Der fehlende Zusammenhang zwischen der AC-Übung und dem Gesamtwert der situativen Fragen verweist auf typische, immer wieder diskutierte, Probleme mit AC-Verfahren, wonach sich die Bewerber in verschiedenen Typen von Übungen sehr unterschiedlich verhalten (Kleinmann, 2003). Das wirft die grundsätzliche Frage auf, ob die verwendete AC-Übung überhaupt individuelle Verhaltensleistungen messen kann, oder ob sie nicht vielmehr ausschließlich Gruppenverhalten erfasst. Die Ergebnisse der Untersuchung lassen AC-Gruppenübungen zunächst als wenig geeignet erscheinen, um verantwortungsvolles Handeln zuverlässig zu erheben. Dies sollte aber in künftigen Forschungsarbeiten noch eingehender geprüft werden.

### *Situative Fragen*

Das moralische Urteil, gemessen mit dem Moralischen Urteilstest, zeigte sowohl einen positiven Zusammenhang mit dem Gesamtpunktwert der situativen Fragen als auch mit der Lösungsgüte der Aufgaben. Zwischen dem Merkmal Kompetenz- und Kontrollüberzeugungen und dem Gesamtpunktwert der situativen Fragen bestand ein schwach positiver Zusammenhang. Damit entsprechen die Ergebnisse zu den situativen Fragen den Hypothesen, wonach die erfassten Persönlichkeitsmerkmale einen positiven Zusammenhang mit dem beobachtbaren Verhalten aufweisen sollten. Insgesamt erscheinen daher die situativen Fragen, wie sie in Interviews eingesetzt werden, als gute Methode, um verantwortungsvolles Handeln zu messen.

Der Integritätstest zeigte einen positiven Zusammenhang mit dem Gesamtpunktwert der situativen Fragen, nicht aber mit der Lösungsgüte der Aufgaben, was darauf schließen lässt, dass auf der Verhaltens- und der Ergebnisebene Unterschiedliches erfasst wird.

## **Zusammenhang zwischen Integrität und moralischem Urteil**

Zwischen moralischem Urteil und Integrität trat der erwartete, positive Zusammenhang nicht auf. Im Gegenteil, der Zusammenhang ist schwach negativ mit  $r_s = -.15$ . Moralisches Urteil und Integrität stellen sich demnach – kontraintuitiv – als unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale dar.

## Fazit

Was bedeutet das nun für die Praxis der Personalauswahl? Integritätstests haben seit vielen Jahren ihre Wirksamkeit unter Beweis gestellt und sind damit eine gute Methode, zuverlässige Mitarbeiter in die Unternehmen zu holen. Der fehlende Zusammenhang mit dem moralischen Urteil lässt jedoch vermuten, dass diese Tests eher konformes Verhalten messen. Ein verantwortungsvolles Handeln, das Eigenständigkeit im moralischen Entscheiden und Handeln beinhaltet, wird dadurch nicht erfasst. Gerade dies ist jedoch bei komplexen beruflichen Aufgaben mit schwerwiegenden und weitreichenden Risiken erforderlich. Somit empfiehlt es sich, bei Positionen, die dies erfordern, mit weiteren Auswahlinstrumenten zu arbeiten. Als Methode bieten sich Interviews mit Fallbeispielen und entsprechenden situativen Fragen an. Diese Methode hat sich in der Untersuchung als ein zuverlässiges Instrument bewährt, das auch gut bei unerfahrenen Bewerbern eingesetzt werden kann. Dagegen weist der Versuch, verantwortungsvolles Handeln in einer Übung in einem Assessment Center zu erfassen, Schwierigkeiten auf, die von künftigen Forschungsarbeiten geklärt werden müssen.

## Literatur

- Dietzfelbinger, D. (2000). Von der Risikowahrnehmung zum Sicherheitsmanagement. In T. Bausch, A. Kleinfeld & H. Steinmann, *Unternehmen in der Wirtschaftspraxis*, S. 85-104. München, Mering: Hampp.
- Dörner, D. (1994). (Hrsg.). *Lohausen: vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität* (2. Aufl.). Göttingen: Huber.
- Eigenstetter, M. (2003). Verantwortungsvolles Handeln im Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz: Entwicklung eines Diagnoseinstruments für Assessment Center. In H.-G. Giesa, K.-P. Timpe & U. Winterfeld (Hrsg.), *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit (12. Workshop)*, S. 323-326. Heidelberg, Kröning: Asanger.
- Geulen, D. (1982). Soziales Handeln und Perspektivenübernahme. In D. Geulen (Hrsg.), *Perspektivenübernahme und soziales Handeln*, S. 24-74. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hoff, E.-H. (1998). Verantwortungsbewusstsein und Industriearbeit im Zeichen der Umweltkrise. In G. Blickle (Hrsg.), *Ethik in Organisationen*, S. 71-92. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kleinmann, M. (2003). *Assessment Center*. Göttingen u.a: Hogrefe.
- Koch, S. (2001). *Eigenverantwortliches Handeln von Führungskräften*. München, Mering: Hampp.
- Kohlberg, L. E. & Candee, D. (1984). The relationship of moral judgement to moral action. In L. E. Kohlberg (Ed.), *Essays on moral development. Vol II. The psychology of moral development. The nature and validity of moral stages*, pp 498-481. New York: Harper and Row.
- Krampen, G. (1981). *IPC-Fragebogen zu Kontrollüberzeugungen*. Göttingen u.a: Hogrefe.
- Lind, G. & Wakenhut, R. (1983). Tests zur Erfassung der moralischen Urteilskompetenz. In G. Lind, H. A. Hartmann & R. Wakenhut. (Hrsg.), *Moralisches Urteilen und soziale Umwelt*, S. 59-80. Basel: Beltz.
- Marcus B. (2000). *Kontraproduktives Verhalten im Betrieb*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Mieg, H. A. (1994). *Verantwortung. Moralische Motivation und die Bewältigung sozialer Komplexität*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schuler, H. (2002). *Das Einstellungsinterview*. Göttingen u.a.: Hogrefe.