

Personalauswahl: Wie man integere Mitarbeiter findet

Das hierzulande wenig beachtete Persönlichkeitsmerkmal Integrität steht in engem Zusammenhang zu kontraproduktivem Verhalten und zu beruflichem Erfolg. Mit dem „Persönlichkeitsinventar zur Integritätsabschätzung (PIA)“ liegt nun das erste deutschsprachige Verfahren zur Erfassung beruflicher Integrität vor.

Mobbing, Sabotage, unbegründete Fehlzeiten, Betriebsspionage oder Alkoholmissbrauch am Arbeitsplatz: Die Ausprägungen devianten Verhaltens sind vielseitig und die Schäden, die dabei entstehen, immens. Ausgehend von dieser Situation mag es verwundern, wie wenig das Problem kontraproduktiven Verhaltens im Bereich der Personalauswahl bisher beachtet wurde. Die Managementberatung S & F Personalpsychologie unter wissenschaftlicher Leitung von Prof. Dr. Heinz Schuler reagiert auf dieses Defizit und stellt mit dem „Persönlichkeitsinventar zur Integritätsabschätzung (PIA)“ den ersten für Unternehmen einsetzbaren deutschsprachigen Integritätstest zur Verfügung. Damit bekommt der Anwender die Möglichkeit, bereits vor der Einstellung eines Mitarbeiters dessen Integrität zu messen und eine profunde Auswahlentscheidung zu treffen. Der Schwerpunkt der Anwendung liegt dabei keinesfalls nur auf der Auswahl von Kandidaten für „sicherheitsrelevante“ Positionen, wie beispielsweise Insidern, die Firmeninterna weitergeben könnten oder Wachmännern, die die Sicherheit eines Geldtransporters oder eines Politikers garantieren müssen. Vielmehr ist Integrität eine Schlüsselqualifikation, die in allen Branchen und auf allen Hierarchieebenen einen wertvollen Beitrag zur Personalauswahl leisten kann und damit erheblich zur Kosteneinsparung beiträgt.

Das genaue Ausmaß dieser Kosten abzuschätzen ist schwierig: Die Gewerkschaft der Polizei spricht von einer großen Dunkelziffer, bei der allgemein etwa nur jedes zehnte Verbrechen aktenkundig wird. In Presseberichten schwanken vorsichtige Schätzungen zwischen 10 und 15 Milliarden Euro jährlich, nur auf die Bundesrepublik Deutschland bezogen. Angesichts dieser Zahlen ist es notwendig, neue Wege zu gehen. Denn bisherige Bemühungen begnügten sich mit der Kontrolle situativer Begebenheiten. Nach dem Motto „Gelegenheit macht Diebe“ versuchte man, entsprechende Anreizbedingungen zu vermeiden, die zu deviantem Verhalten „einluden“. Dass dieser Ansatz zu kurz greift, wurde erst kürzlich bei der Veröffentlichung der Polizeilichen Kriminalstatistik für das Jahr 2000 deutlich. In einem Kommentar zur Wirtschaftskriminalität stellte der baden – württembergische Innenminister Dr. Thomas Schäuble fest: „Gerade einmal 1,2 Prozent aller Tatverdächtigen verschulden knapp 62 Prozent des Gesamtschadens in Baden-Württemberg, der im Jahr 2000 bei 1,84 Milliarden Mark lag.“ Dabei wird insbesondere das Problem von Wiederholungstätern angesprochen. So heißt es weiter, dass „über die Hälfte aller Tatverdächtigen bereits mehrfach in Erscheinung getreten“ seien, und dass dies „für eine hohe kriminelle Energie der Täter“ spreche. Diesen Personenkreis zu enttarnen ist

Aufgabe von Persönlichkeitsverfahren zur Integritätsabschätzung – und die aktuelle Forschung zeigt, dass weder polizeiliche Führungszeugnisse noch Referenzen oder andere Persönlichkeitstests annähernd gute Prognosen leisten können. Diese Hinweise sprechen für das Potential eigenschaftsorientierter Ansätze. Doch bevor man ein Persönlichkeitsmerkmal sinnvoll zur Prognose beruflichen Erfolgs nutzen kann, muss es zunächst gemessen werden.

Das Verdienst, als erster Integrität in standardisierter Form erfasst zu haben, genießt der amerikanische Armeepsychologe G.L. Betts. Er erhielt während des zweiten Weltkriegs die Aufgabe, ein Verfahren zu konstruieren, das zwischen Strafgefangenen und Armeesoldaten zu unterscheiden im Stande war. Dieser Ansatz wurde weiter vorangetrieben und führte zu einer großen Anzahl von englischsprachigen Instrumenten, die Integrität reliabel erfassen können. Viele dieser Verfahren werden in den USA bereits seit Jahrzehnten erfolgreich zur Personalauswahl eingesetzt. Dass diese Entwicklung vor den Toren Deutschlands halt machte, ist besonders auf kulturelle Unterschiede zurückzuführen, genauer auf Unterschiede im amerikanischen und deutschen Arbeitsrecht. Es wäre hierzulande undenkbar, nach bisherigen Straftaten und der Häufigkeit illegalen Drogenkonsums zu fragen – von der Akzeptanz eines solchen Vorgehens auf Seiten der Kandidaten ganz zu schweigen. Bei der Entwicklung eines deutschsprachigen Integritätstests galt es also, weit mehr als nur Sprachdifferenzen zu überbrücken; vielmehr musste ein auf die hiesige Kultur zugeschnittenes Verfahren die Akzeptanz auf Seiten der Probanden gewährleisten und arbeitsrechtlich zulässig sein.

Den theoretischen Hintergrund des Persönlichkeitsmerkmals Integrität für die Entwicklung des PIA lieferten dabei Forschungen am Lehrstuhl für Psychologie der Universität Hohenheim unter Leitung von Prof. Dr. Heinz Schuler. Im Rahmen dieser Arbeiten konnte der Nachweis erbracht werden, dass Integrität kein homogenes Konzept darstellt, d.h. eine Person nicht entweder integer oder uninteger ist. Vielmehr ist es sinnvoll, von unterschiedlichen Facetten zu sprechen, die in ihrer Gesamtheit die Integrität einer Person widerspiegeln. Es konnten auf theoretischer Ebene insgesamt 9 voneinander abgrenzbare Facetten identifiziert werden. Aus diesem Ergebnis lässt sich der Schluss ziehen, dass die Integrität einer Person nicht nur mit einem „Gesamtscore“ zu bewerten ist, sondern dass ein berufliches Integritätsprofil, welches jede dieser Facetten einzeln betrachtet, ein exakteres und differenzierteres Bild vermittelt. Diese Ergebnisse wurden zur Grundlage der Konstruktion des PIA.

Obschon ursprünglich für die Prognose kontraproduktiven Verhaltens konzipiert, zeigen sich Integritätstests auch in der Vorhersage beruflichen Erfolgs allen anderen Persönlichkeitsfragebögen überlegen. In der aktuellsten und umfassendsten Metaanalyse zu eignungsdiagnostischen Instrumenten der amerikanischen Personalpsychologen

Schmidt und Hunter (1999) wurde eine Kriteriumsvalidität von .41 ermittelt (nachzulesen bei Schuler, 2001. Lehrbuch der Personalpsychologie, S.103f). Diese Ergebnisse zeigen sich über verschiedene Aspekte beruflichen Erfolgs hinweg, zum Beispiel in Vorgesetztenbeurteilungen oder in Bezug auf objektive Kriterien wie Verkaufs- oder Produktionszahlen. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass Integritätstests ein von der Intelligenz unabhängiges Konstrukt erfassen. Diese Eigenschaft kann in personaldiagnostischen Entscheidung direkt genutzt werden: Setzt man Intelligenz- und Integritätstests in Kombination ein, so lässt sich die Prognose beruflichen Erfolgs entschieden verbessern.

Mit einer Bearbeitungsdauer von ca. 10 Minuten stellt das PIA ein sehr ökonomisches Verfahren dar. Die Kandidaten werden bei der Bearbeitung gebeten, für jede der 46 Aussagen auf einer 7- stufigen Likert- Skala anzugeben, inwieweit diese auf ihr eigenes Verhalten und ihre Einstellungen zutrifft. Diese Aussagen wurden berufsbezogen formuliert, was nicht nur die Vorhersagegenauigkeit erhöht, sondern auch die Akzeptanz des Verfahrens steigert, da der unmittelbare Bezug der Aussagen zur zukünftigen Tätigkeit erkennbar ist. Die empirischen Daten sprechen für eine gelungene Konstruktion des PIA: In einer Studie zur Akzeptanz des Fragebogens zeigten sich mit anderen Persönlichkeitstests vergleichbare Ergebnisse.

Das PIA kann entweder per scannerlesbarer Papier- und Bleistiftversion oder direkt am Computer bearbeitet werden. Die Auswertung des Verfahrens erfolgt computergestützt. Jeder Teilnehmer erhält im Anschluss an das Verfahren eine ausführliche Rückmeldung, die eine grafische Darstellung des eigenen Integritätsprofils beinhaltet. Abgetragen sind für jede Facette von Integrität der Mittelwert einer Vergleichsstichprobe, der per Definition bei 100 liegt, sowie der eigene, im Verfahren ermittelte Wert. Dieser stellt einen Normwert dar, der direkt interpretiert werden kann: Mit einer Standardabweichung von 10 können alle Werte über 110 als überdurchschnittlich, alle Werte unter 90 als unterdurchschnittlich interpretiert werden. Dieses Profil ermöglicht eine ausführliche Stärken – Schwächen – Analyse des Kandidaten.