

# Integrität: Was taugt der »Weiße-Weste-Check«?

**PSYCHOLOGIE.** Spezielle Persönlichkeitstests sollen Bewerber mit schädlichem oder gar kriminellem Verhalten herausfiltern und damit Unternehmen vor Schaden bewahren. In den USA beeinflussen solche »Integritäts-Tests« bereits jede zweite Einstellung. Hier zu Lande sind Personalverantwortliche zurückhaltender. Der Einsatz ist umstritten.

Haben Sie jemals daran gedacht, an Ihrer Arbeitsstelle Geld zu entwenden? Macht es Ihnen etwas aus, wenn Ihre Kollegen in Bedrängnis geraten, solange Sie nicht davon betroffen sind? Würden Sie Entscheidungen im Unternehmen um eines persönlichen Vorteils willen treffen? – Wie wohl Ex-VW-Manager Helmuth Schuster bei seiner Einstellung auf solche Fragen geantwortet hätte? Was hätte der ehemalige Sportchef des Hessischen Rundfunks, Jürgen Emig, gesagt, der wegen Verdachts auf Bestechlichkeit im Juni verhaftet wurde?

Angenommen, sie hätten rechtschaffene Antworten gegeben, beteuert, ihre Positionen niemals für rechtswidrige Machenschaften zu missbrauchen – welches Gewicht wäre ihren Antworten letztlich zugekommen?

Ist es möglich, das ethische Handeln eines neuen Mitarbeiters verlässlich vorauszusagen? Und selbst wenn ein derart gescreenter Bewerber zunächst unbescholten bleibt, kann ein Bewerbungsverfahren garantieren, dass das bis zu seiner Pensionierung gelten wird?

## 7 Milliarden Schadenshöhe

Mit diesen Fragen landet man mitten in der Diskussion um Integritätstests, die vor dem Hintergrund der aktuellen Korruptionsfälle in der deutschen Wirtschaft die Personalentwicklung beschäftigt (siehe auch unsere Titelgeschichte »Korruption verhindern« in Heft 9/2005). Integritäts-Tests erheben just den Anspruch, zuver-

lässige Voraussagen darüber treffen zu können, wie rechtschaffen ein Kandidat ist, und sich verhalten wird, sobald er qua Position über Macht und Ressourcen verfügt. Solche Tests seien angesichts weltweit steigender Wirtschaftskriminalität nötiger denn je, fordern ihre Verfechter, denn unethisches Verhalten kostet die Wirtschaft Tag für Tag viel Geld. Mitarbeiter, die die Klaviatur unintegrier Verhaltensweisen beherrschen, richten enorme Schäden an: Diebstahl und Absentismus, Mobbing, Korruption, Preisabsprachen, Sabotage, die Gründung von Scheinfirmen zwecks Füllung eigener Konten oder das Ausplaudern von Firmengeheimnissen. In Zeiten von Shareholder Value, Outsourcing und Cost Cutting schwindet die Loyalität und damit auch oft das Unrechtsbewusstsein. Manche Firma braucht die Konkurrenz gar nicht, wenn genügend Mitarbeiter mit unintegriertem Potenzial vorhanden sind. Konkrete Zahlen liefert die Euler Hermes Versicherungsgesellschaft in Hamburg: Der Marktführer in Sachen Vertrauensschäden beziffert den Schaden für deutsche Unternehmen im Jahr 2002 auf rund 7 Milliarden Euro; Tendenz steigend. Nach der Studie entstand mehr als die Hälfte der Schadensfälle durch Diebstahl (59 Prozent), 14 Prozent gingen auf Unterschlagung zurück, 10 Prozent auf Veruntreuung und weitere 7 Prozent auf Betrug. Hinzu kommen weitere Delikte wie Drogenkonsum am Arbeitsplatz, ungerechtfertigte Fehlzeiten oder Mobbing, die nie einer Versicherung gemeldet werden.

Viele Positionen in Wirtschaft, Politik und Verwaltung erfordern eine besondere persönliche Integrität, um Versuchungen zu widerstehen. Gerade das mittlere und

höhere Management hat große Aktionspielräume, Zugang zu sensiblen Daten und Ressourcen. Mit Fragen nach der Integrität schlagen sich Personalentscheider deshalb fast täglich herum, und nicht selten entscheiden sie sich – unwissentlich – für ungeeignete Bewerber. Denn letztlich bleibt der Mensch dem Menschen eine Black Box; Loyalität, Rechtschaffenheit und ethisches Handeln sind schwer voraussagbare Größen.

## Verstoß gegen Arbeitsrecht?

Enorm vereinfacht wäre die Situation, könnte man Stellenbewerber einfach an einen Lügendetektor anschließen. Das ist aber selbst in den durchleuchtungsfreudigen USA seit 1988 verboten. Also ruht die Hoffnung auf speziellen Tests. Schätzungsweise jede zweite Einstellungsentscheidung in den USA stützt sich auch auf einen Integritätstest. Hier zu Lande liegt die Rate noch unter einem Prozent; die meisten Unternehmen verzichten darauf und filtern nach wie vor nach fachlichen oder anderen persönlichkeitspezifischen Zügen wie Zielstrebigkeit, Teamgeist oder Durchsetzungswillen. Das liegt auch am deutschen Arbeitsrecht. Denn das untersagt Arbeitgebern, Kandidaten zu fragen, ob sie sich schon einmal aus der Firmenkasse bedient haben, gelegentlich alkoholisiert zur Arbeit erscheinen oder gerne mobben. »Solche Fragen verstoßen gegen anerkannte arbeitsrechtliche Grundsätze. Und ich kann daran auch nichts Positives für Arbeitnehmer entdecken«, sagt Udo Mayer, Arbeitsrechtler an der Universität Hamburg. In den USA gebräuchliche »offene« Integritätstests,

Weitere Infos zum Thema  
»Persönlichkeitstests«  
finden Sie ab sofort unter  
[www.wuw-premium.de](http://www.wuw-premium.de)

die direkt nach normwidrigem Verhalten fragen, würden hier zu Lande schnell vor dem Arbeitsgericht landen.

Allerdings müssen Integritätstests gar nicht in die Niederungen direkter Verhaltensabfragen tauchen. Sie finden auch sehr viel eleganter etwas über die Rechtschaffenheit von Bewerbern heraus, indem sie Züge wie Zuverlässigkeit, Friedfertigkeit, Verträglichkeit, Gelassenheit und Altruismus einschätzen helfen.

## Die Kunst, indirekt zu fragen

Studien haben gezeigt, dass Integrität mit den so genannten »Big Five« der Persönlichkeit zusammenhängt: Emotional labile Menschen scheinen ebenso in stärkerem Maße zu abweichendem Verhalten zu neigen wie Personen, die mit ihrer Umwelt generell leicht in Konflikt geraten, und solche, die traditioneller Tugenden wie Gewissenhaftigkeit entbehren. Bei diesem Testtyp wird also nicht das Verhalten selbst, sondern Persönlichkeitsmerkmale erfasst, die unintegrem Verhalten zugrunde liegen. Ein Bewerber gibt beispielsweise an, inwiefern Aussagen wie »Wenn ich eine Verpflichtung eingehe, können sich Kollegen und Vorgesetzte auf mich verlassen« auf ihn zutreffen. Getestet wird, ob ein Bewerber in Konfliktsituationen ein schlichtendes Verhalten an den Tag legt, riskante Situationen vermeidet oder wie stark er sich im Geiste überhaupt mit unintegrem Verhalten beschäftigt – und es anderen unterstellt. Gefragt wird auch, ob man sich eher als vernünftig oder als abenteuerlustig einschätzt. Und abgefragt wird zum Beispiel auch, ob ein Bewerber dazu neigt, unehrliches Verhalten zu rechtfertigen. Zum Beispiel so: »Wie sehr stimmen Sie der Aussage 'Eine Firma bekommt auf Büroartikel so viel Rabatt, dass es töricht wäre, wenn jeder Angestellte alle diese Artikel für den Privatbedarf selbst kaufen wollte' zu?«



Wer läßt sich bestechen? Die Testpsychologie sucht Antworten auf diese Frage.

Ganz neu ist die Idee nicht, nach der Rechtschaffenheit von Bewerbern zu fahnden, gibt der Bochumer Psychologe und Spezialist in Sachen Eignungsdiagnostik, Heinrich Wottawa, zu bedenken: »Man macht solche Dinge ja schon längst, wenn auch nicht unter diesem Namen und oft nicht in Form von Fragebögen, sondern durch Arbeitszeugnisse, Referenzanrufe, Intervieweindrücke oder AC-Übungen mit Rollenspielen. Wirtschaftsbezogene Persönlichkeits tests für Zuverlässigkeit oder Gelassenheit gibt es schon seit langem.« Neu an den speziellen Integritätstests ist, dass sie systematisch, umfassend und gezielt nach schädlichen Persönlichkeitsmerkmalen suchen. Damit ergänzen sie andere Corporate Ethics-Maßnahmen wie Codes of Conduct oder Ethikkomitees in Unternehmen.

Positive Erfahrungen mit dem hier zu Lande inzwischen häufiger eingesetzten »Persönlichkeitsinventar zur Integri-

tätsabschätzung« (PIA) hat Klaus Pfeiffer gemacht. Als Verantwortlicher für den Personalauswahlprozess des VW-Projekts 5000 x 5000 sollte er aus 48.000 Bewerbern nicht nur die fachlich geeignetsten, sondern auch die integersten auswählen. Er bat deshalb unter anderem auch zu einem Integritätstest, um Bewerber mit Neigungen zu Mobbing, Sabotage oder Diebstahl auszuschließen. Tatsächlich erwiesen sich die neuen Mitarbeiter als rechtschaffener: »Es gibt weniger Hinweise auf Drogenmissbrauch, weniger Mobbing und weniger Diebstähle als in anderen Firmen, die ich kenne. Und die Mitarbeiter haben sich als überdurchschnittlich teamfähig erwiesen.« Heute ist Pfeiffer Personalleiter der VW-Tochter GEDAS und würde sich jederzeit selbst einem Integritätstest unterziehen: »Ich halte auf Grund unserer guten Erfahrungen solche Tests generell auf allen Stufen bis ins Top-Management für sinnvoll und werde versuchen, ein sol- →

„All inclusive“ gibt´s nur bei GABALe.V.!

→ Ob NLP, HDI, DISG – alle Methoden, jede Didaktik

Info gratis FON 06132-509590 und [info@gabal.de](mailto:info@gabal.de)

**GABAL**<sup>®</sup>  
Netzwerk Lernen

→ ches Verfahren mittelfristig auch bei der GEDAS einzuführen.«

Viele Unternehmen wie beispielsweise Siemens verzichten dagegen völlig auf solche Tests, weil sie in diesem Land keine Tradition haben und man deshalb auch eine geringe Akzeptanz seitens der Bewerber vermutet. Eine mechanistische Abfrage bestimmter Tugenden mit Fragebögen gilt den Münchnern als inkompatibel mit der deutschen Auswahlkultur. Im Mittelpunkt stehen – ganz klassisch – Kompetenzen, Talente, Fähigkeiten. Das sieht man bei Kienbaum ähnlich. Das Unternehmen hat zwar langjährige Erfahrung im unterstützenden Einsatz von Verfahren zur Persönlichkeitsbeschreibung, setzt aber keine Integritätstests ein. »Bislang ist ein Einsatz auch nicht vorgesehen«, versichert Boris von der Linde, Seniorberater Human Resource Management. »Integritätstests besitzen eine sehr niedrige Augenscheinvalidität, und es ist Kunden im deutschen Unternehmenskontext schwer zu vermitteln, warum ein Verfahren, das ursprünglich im Armeekontext entwickelt und zur Prognose von sozial-deviantem Verhalten eingesetzt wurde, zur Auswahl von Führungskräften geeignet sein sollte.« Andere Unternehmen wie Novartis wie-

derum halten sich bei der Frage bedeckt und geben keinerlei Informationen über ihre Einstellungsverfahren nach außen, um die Chancengleichheit aller Bewerber zu gewährleisten. Bei vielen Firmen wissen Bewerber vorher also gar nicht, ob ihnen ein Weiße-Weste-Check bevorsteht oder nicht.

Die Geister scheiden sich nicht nur an der Frage, ob die Tests mit der deutschen Unternehmenskultur vereinbar sind, sondern auch an der nach der Validität: Sind psychologische Tests wirklich in der Lage, die Integrität eines Menschen verlässlich einzuschätzen? – Diese Frage stellt sich im Grunde bei allen eignungsdiagnostischen Verfahren, nur ist sie im Falle der Integritätstests noch komplizierter, da die ja auch eine Prognose über das künftige Verhalten des Bewerbers ermöglichen sollen. Gefragt ist also auch eine prognostische Validität, was die Sache nicht einfacher macht. Kritiker wie die »Testknacker« Jürgen Hesse und Hans Christian Schrader lehnen sämtliche Tests aus ethischen und politischen Gründen ab. Sie verweisen auf unkontrollierbare Effekte auf Grund von Verfälschungstendenzen durch die Bewerber und bemängeln, dass Bewerber ja wissen, worum es bei den Fragen gehe

und deshalb einfach sozial erwünschte Antworten geben könnten. Andere Kritiker monieren, dass Tests niemals das wahre Bild einer Persönlichkeit geben und auch keine verlässlichen Voraussagen darüber treffen können, wie sich jemand in konkreten Situationen verhalten wird.

## Test bringt nur »Hypothesen«

Mogeln sei aber zwecklos, wiegeln Experten ab, denn Psychologen bauen Fragen in die Tests ein, die solche Versuche aufdecken, und nicht in allen Fällen wissen Bewerber tatsächlich, welche Antworten erwünscht seien. Befürworter berufen sich auf (vor allem amerikanische) Studien, die die Validität bestätigen. Zu ihnen gehört Heinz Schuler, Psychologieprofessor an der Uni Hohenheim und wissenschaftlicher Leiter der S&F Personalpsychologie Managementberatung in Stuttgart, der selbst solche Tests entwickelt und auch ihre Validität erforscht. Die hält er für ausreichend: »Zwar werden auch Integritätstests keine absolute Sicherheit schaffen, aber sie können einen Messbereich erfassen, der durch andere Methoden nicht abgedeckt ist, und die Gesamtdiagnose auf eine breitere Basis stellen,« ist Schuler überzeugt.

Auch Heinrich Wottawa sieht die Validität durch internationale Studien hinreichend abgesichert: »Ich würde aber solche Testergebnisse immer nur als Hypothesen auffassen, denen man mit zusätzlichen Instrumenten ergänzend nachgehen muss«, regt er an. Dem stimmt man auch bei Kienbaum zu. Boris von der Linde rät: »Man sollte Testverfahren immer nur als unterstützendes Material einsetzen. Auch ein Integritätstest sollte nie direkt zur Auswahl verwandt werden, sondern maximal als ergänzende Information.«

Für noch wirksamer hält der Psychologe Wottawa freilich eine Unternehmenskultur, die die Ehrlichkeit von Mitarbeitern fördert: »Ich glaube, dass man Schaden von den Unternehmen noch viel besser abwenden kann, wenn man zusätzlich durch gute persönliche Führung und gute Führungsinstrumente dafür sorgt, dass sich die Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren und ein hohes Commitment zum Unternehmen entwickeln.«

Dr. Eva Tenzer

## ÜBERBLICK

### Die Entwicklung der Integritätsdiagnostik

**HISTORIE.** Der Beginn der Integritätstests liegt in den 1940er und 50er Jahren in den USA. Schon früh wurden zwei verschiedene Typen entwickelt:

1. Der so genannte »overt«-Typ, auch einstellungsorientierter Typus genannt. In diesen Tests werden sehr offenkundige Fragen nach der persönlichen Integrität gestellt. Die Absicht hinter den Fragen ist für den Bewerber leicht zu durchschauen. Vorreiter dieser Methode war die »Biographical Case History«, entwickelt für das amerikanische Militär, und der »Reid Report« für die zivile Anwendung, der heute noch benutzt wird. Dieser Test fragt nach Einstellungen, Werthaltungen, beispielsweise danach, wie der Bewerber die Verbreitung von unehrlichem Verhalten einschätzt, wie seiner Meinung nach solches Verhalten angemessen sanktioniert werden sollte, und wie er sich in konstruierten Fallsituationen verhalten würde.

2. Der zweite Typus ist eigenschaftsorientiert, das heißt, im Test sollen (un)integre Persönlichkeitseigenschaften eines Bewerbers freigelegt werden. Vorläufer war der »Personnel Reaction Blank« von 1954, der eine breitere Abfrage solcher Persönlichkeitsmerkmale ermöglichte. Er misst die Normengebundenheit eines Bewerbers. Die Fragen sind für ihn relativ schwer zu durchschauen. Welche Fragen und Antworten die jeweils »richtigen« sind, extrahierten die frühen Testdesigner aus den Antworten die etwa Strafgefangene im Gegensatz zu unbescholtenen Bürgern gaben.

In Deutschland ist vor allem das Persönlichkeitsinventar zur Integritätsabschätzung (PIA) gebräuchlich. Manche Firmen testen die Integrität von Bewerbern aber auch im Rahmen anderer Tests zusammen mit verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen.

INTERVIEW MIT S&F-CHEF ANDREAS FRINTRUP

## »Persönlichkeit macht Diebe«

**TESTPRAXIS.** Die S&F Personalpsychologie Managementberatung in Stuttgart entwickelte das Persönlichkeitsinventar zur Integritätsabschätzung (PIA). Es ist zur Zeit der einzige in Deutschland verbreitete spezifische Test zur Integritätsabschätzung von Stellenbewerbern. Bislang wurden rund 30.000 Bewerber damit getestet. Seine Einsatzmöglichkeiten und die bisherigen Erfahrungen erläutert Andreas Frintrup, geschäftsführender Gesellschafter des Unternehmens und Lehrbeauftragter an der Universität Hohenheim.

### **Auf welchen Hierarchieebenen wird der Test verwendet?**

**Andreas Frintrup:** Auf allen Hierarchieebenen und für alle Jobgruppen. PIA kommt sowohl bei der Auswahl von gewerblichen und kaufmännischen Ausbildungsplatzbewerbern, bei gewerblichen und administrativen Mitarbeitern, Hochschulabsolventen und Trainees sowie bei Führungskräften bis hin zum CEO zum Einsatz. Und der Test wird mittlerweile sogar in China bei der Besetzung von Top-Führungsfunktionen verwendet, etwa in der Luftfahrtbranche.

### **Ist der Integritäts-Check auf den Einsatz im Topmanagement übertragbar?**

**Frintrup:** Es wäre ein grober Fehler, bei der Personalauswahl von Managern auf die Messung der persönlichen berufsbezogenen Integrität zu verzichten. Glücklicherweise weichen seit einigen Jahren Vorbehalte gegen den Einsatz auch im Managementbereich. In den USA werden Topmanager flächendeckend diesen Tests unterzogen, denn gerade auf diesem Funktionslevel ist das »Schädigungspotenzial« am höchsten. Wir beobachten eine rasant steigende Anfrage hinsichtlich der Messung von Integrität bei Kandidaten für Top-Führungspositionen. Der Fehler »Eingestellt wegen der Fachkenntnisse und rausgeworfen wegen der Persönlichkeit« ließe sich damit deutlich reduzieren.

### **Wie beliebt ist der Test denn unter Top-Leuten?**

**Frintrup:** Gegenfrage: Welchen Eindruck soll ein künftiger Manager von einem Arbeitgeber haben, der ihn nicht vorher auf Herz und Nieren prüft? Wenn ich als Unternehmen von meinen Führungskräften stets sorgsame Prüfung und den verantwortungsvollen Umgang mit Firmen-

ressourcen erwarte, würde es dilettantisch wirken, dieses Prinzip bei der Besetzung zentraler Positionen zu vernachlässigen. Deshalb wird PIA von der Zielgruppe durchaus anerkannt, was übrigens auch Akzeptanzuntersuchungen bestätigen.

### **Welche Lücke schließen Integritätstests bei der Personalauswahl?**

**Frintrup:** Viele Unternehmen nennen in ihren Kompetenzprofilen und Unternehmensleitbildern Integrität als wichtige Anforderung an Mitarbeiter und Manager. Zuverlässig messen lässt sich die individuelle Ausprägung aber nur mit einem Test, da Interviews und AC dieses Merkmal nicht hinreichend erfassen können. Das Verfahren ist auch deshalb relevant, weil Integrität mit Intelligenz nicht zusammenhängt. Es gibt sehr intelligente Menschen, die sehr uninteger sind, als auch sehr dumme, aber integre Menschen. Deshalb gibt es keine so genannten Vorselektionseffekte durch das Ausbildungsniveau.

### **Verliert man da nicht zu sehr die »Gelegenheit« aus den Augen, die »Diebe macht«?**

**Frintrup:** Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass die Bedeutsamkeit personaler Variablen vier- bis fünfmal höher ist als situative Einflussfaktoren. Letztere sind nur notwendige Bedingung, um etwas Schädliches zu tun. Hinreichend zur Erklärung, dass sich jemand so verhält, ist die Gelegenheit alleine nicht – und da kommt die persönliche Disposition hinzu. Deshalb lässt sich tatsächlich psychodiagnostisch erfassen, ob jemand die grundsätzliche Neigung hat, schädliche Dinge zu tun.

### **Sind die wissenschaftlichen Belege ausreichend, um die Integritätsdiagnostik in breiten Bereichen einzusetzen?**

**Frintrup:** Ja, ganz eindeutig. Die aktuellen Forschungsergebnisse beziehen sich nicht auf Einzelstudien, sondern auf größere Metaanalysen und stammen aus wissenschaftlich hochkarätigen Teams wie Schmidt & Hunter oder Ones & Viswesvaran. Und alle Metaanalysen hinsichtlich der Prognosekraft solcher Tests über den beruflichen Erfolg zeigen positions- und hierarchieübergreifend einen großen Nutzen bei der Personalauswahl – nicht nur hinsichtlich der Reduktion kontraproduktiver Verhaltensweisen wie Diebstahl, Sabotage oder Absentismus und Drogenkonsum, sondern auch hinsichtlich der allgemeinen beruflichen Erfolgsprognose.

### **Wo liegen die Grenzen für den Einsatz?**

**Frintrup:** Das Einsatzgebiet ist immer die Personalauswahl; für die Personalentwicklung eignet sich das Instrument nicht, da sich das Merkmal Integrität nicht verändert, wie zum Beispiel die hohen Rückfallzahlen bei Straftaten dokumentieren.

### **Sind in Deutschland zur Zeit weitere Integritätstests gebräuchlich?**

**Frintrup:** Nein, nach meiner Kenntnis ist PIA derzeit das einzig verfügbare validierte Verfahren. Wir schützen es vor unberechtigtem Zugriff und vertreiben es ausschließlich an professionelle Endkunden, die ihrerseits umfangreiche Schutzverpflichtungen eingehen.

### **Warum diese Geheimniskrämerei?**

**Frintrup:** Weil sich die Inhalte und der Auswertungs- und Lösungsalgorithmus schnell herumsprechen würden. Nur so lässt sich sicherstellen, dass nicht jeder Psychologiestudent oder »Testknacker-Buchautor« Zugriff auf Tests hat und sich Verfahren vorzeitig abnutzen. Ein ähnliches Verfahren ist zur Veröffentlichung vorgesehen, allerdings ist ein veröffentlichter Test dann eher für Forschungszwecke relevant als für den Einsatz in der Unternehmenspraxis, weil er sich unter Bewerbern und in der entsprechenden Literatur schnell herumspricht.

Interview: Dr. Eva Tenzer



Andreas Frintrup

Foto: S&F