

## Abweichendes Mitarbeiterverhalten reduzieren mittels Personalauswahl

Unter Sammelbegriffen wie „organisationale Devianz“ oder „kontraproduktives Verhalten“ beschäftigt sich die Organisationspsychologie seit langem mit Ursachen und Möglichkeiten zur Bekämpfung von unerwünschtem Mitarbeiterverhalten im weitesten Sinne – von relativ trivialen Regelverstößen wie der gelegentlichen Ausdehnung von Pausenzeiten oder Nutzung betrieblicher Ressourcen für private Zwecke bis hin zu strafrechtlich relevanten Delikten wie Sabotage, Diebstahl und Unterschlagung oder der Anwendung körperlicher oder seelischer Gewalt. Die Ursachen dieses Verhaltens sind zu vielfältig, um sie im Rahmen dieses Beitrags umfassend darzustellen.



Ein Ursachenkomplex liegt jedoch in der Persönlichkeit der Mitarbeitenden, die abweichendes Verhalten zeigen. Seit etwa Mitte der 1950er Jahre wurden in den USA spezielle Persönlichkeitstests entwickelt, mit denen sich bei Bewerbenden im Rahmen der Personalauswahl solche Merkmale messen lassen sollen, um damit späteres Fehlverhalten zu prognostizieren. Nach langen Diskussionen hat sich dafür in der Literatur der Begriff „Integrity Tests“ durchgesetzt. Der Verfasser betreibt seit ca. 30 Jahren Forschung zu solchen Tests und hat u.a. das erste deutschsprachige Verfahren dieser Art entwickelt. Im Folgenden soll der Stand der Forschung zu den Möglichkeiten und Grenzen der Bekämpfung kontraproduktiven Verhaltens mittels Integrity Tests dargestellt werden.

### Was sind eigentlich „Integrity Tests“?

Der Begriff „Integrity Tests“ ließe sich natürlich leicht als „Integritätstests“ übersetzen. Der Grund, warum der Verfasser diese Übersetzung in den eigenen Schriften nicht verwendet, liegt darin, dass „Integrity Tests“ nicht das messen, was gemeinhin unter dem Begriff „Integrität“ verstanden wird. Integrität ist kein psychologischer, sondern ein philosophischer Begriff, der in der Ethiklehre als Übereinstimmung des eigenen Handelns mit nach außen kommunizierten Werten und Prinzipien definiert wird. Der Hintergrund der Tests ist ein anderer.

Es gibt zwei Arten von Integrity Tests mit jeweils eigener Tradition, die wenig miteinander zu tun haben. Eine Variante wird im Englischen als „overt“ (offenkundig) bezeichnet und hat sich auf Umwegen aus forensischen Befragungstechniken entwickelt. In diesen Tests werden Bewerbende nach ihrer Zustimmung zu Einstellungen mit relativ eindeutigem Bezug zu abweichendem Verhalten gefragt. Geringe Werte in „integrity“ erhält man z.B., wenn man solches Verhalten als weit verbreitet, „normal“ und unkritisch einschätzt. Die zweite Variante, oft „covert“ oder „personality-based“ genannt, entstammt der Tradition klassischer Persönlichkeitstests, bei denen Teilnehmende um Einschätzungen ihrer eigenen Person gebeten werden. Aufnahme in Integrity Tests finden dabei solche Fragen, für die sich empirische Zusammenhänge mit abweichendem Verhalten finden ließen. Im Deutschen hat sich

für die erste Variante der Begriff einstellungsorientiert etabliert, für die zweite der Begriff eigenschaftsorientiert. Nachfolgende Tabelle zeigt einige Beispielfragen beider Varianten.

**Beispielfragen\* einstellungsorientierter Integrity Tests:**

- Ich würde niemals gestohlene Waren kaufen, auch wenn der Preis sehr günstig wäre.
- Viele Arbeitgeber nutzen ihre Mitarbeiter aus, wo es nur möglich ist. Da müssen sie sich nicht wundern, wenn die Mitarbeiter umgekehrt genauso handeln.
- Wer sein Geld nur mit ehrlicher Arbeit verdient, gehört heute schon zu einer Minderheit.

**Beispielfragen\* eigenschaftsorientierter Integrity Tests:**

- Ich tue häufig Dinge, die ich dann später bedaure.
- Wenn ich eine Verpflichtung eingehe, kann man sich hundertprozentig auf mich verlassen.
- Manchmal reizt es mich, riskante Dinge zu machen, nur um den Nervenkitzel zu spüren.

\* Quelle: Marcus (2006)

## Was leisten Integrity Tests

Häufig stellen psychologische Laien (und nicht nur die) angesichts von Inhalten wie den oben zitierten die Frage, ob solche Aussagen nicht zu offensichtlich sind, um in Bewerbungssituationen ehrliche Einschätzungen zu generieren. Die Antwort auf diese Frage ist komplizierter als es auf den ersten Blick scheint (s. dazu *Marcus, 2009*). Zum Beispiel haben Nachbefragungen von Teilnehmern einstellungsorientierter Integrity Tests ergeben, dass Bewerbende, die sich selbst abweichend verhalten, Aussagen wie in der ersten Beispielfrage oben deshalb eher ablehnen, weil sie denken, dass ihnen niemand eine uneingeschränkte Zustimmung glauben würde (sog. „false consensus effect“). Für praktische Anwendungen entscheidender ist die empirische Evidenz, in welchem Maße sich späteres berufliches Verhalten tatsächlich aus den Testergebnissen vorhersagen lässt.

Dazu liegen inzwischen Hunderte von Studien vor, die auch schon mehrfach in quantitativen Überblicksarbeiten (sog. Metaanalysen) zusammengefasst wurden (z.B. *Ones et al., 1993; Van Iddekinge et al., 2012*). Etwas vereinfacht gesagt lassen sich damit folgende Schlussfolgerungen stabil belegen: Bewerbende, die im Auswahlverfahren in Integrity Tests geringe Werte erreichen (also z. B. die erste Beispielfrage in der Tabelle eher ablehnen, der zweiten Aussage aber eher zustimmen), zeigen später im Betrieb häufiger unterschiedliche Formen kontraproduktiven Verhaltens. Die Zusammenhänge zwischen Testwert und späterem Verhalten sind zwar nur moderat (für statistisch Vorgebildete: typisch sind Korrelationen im Bereich von  $r = 0,20$  bis  $0,40$ , je nach Test und gewähltem Verhaltensmaß), aber in dem Sinne praktisch bedeutsam, dass sich nach Einführung von Integrity Tests bspw. eine deutliche Reduktion von Diebstahls- oder „Schwundquoten“ beobachten ließ. Für diesen Verhaltensbereich existieren für kein anderes Auswahlverfahren vergleichbare Belege.

Darüber hinaus scheinen Integrity Tests auch berufliche Verhaltensweisen zu prognostizieren, für die sie ursprünglich gar nicht entwickelt wurden. So hängen Ergebnisse in Integrity Tests positiv mit allgemeinen Leistungsbeurteilungen, Produktivitätsmaßen sowie Ausbildungsleistungen (Noten) zusammen, negativ dagegen mit Fluktuation. Dies alles sind Standardmaße für die Evaluation von Personalauswahlverfahren, die sich daher recht gut mit anderen Instrumenten vergleichen lassen. Für das am weitesten verbreitete Maß (Vorgesetztenbeurteilungen beruflicher Leistung) schneiden

Prognosen aufgrund von Integrity Tests in etwa gleich gut ab wie diejenigen aufgrund bspw. von Intelligenztests oder Assessment Centern (nämlich um  $r = 0,30$ ; Sackett et al., 2022).

### Was leisten Integrity Tests nicht?

Trotz der durchaus beachtlichen Evidenz zur prognostischen Güte von Integrity Tests dürfen die Grenzen dieser Verfahren nicht aus dem Blick verloren werden. Wie erwähnt sind die Ursachen devianten Verhaltens vielfältiger Natur. Gegen Gründe, die nicht in der individuellen Persönlichkeit der Mitarbeitenden, sondern in der Situation im Unternehmen liegen, kann kein Personalauswahlverfahren etwas ausrichten. Zu letzteren Ursachen zählen etwa toxisches Führungsverhalten und viele andere Praktiken, die als ungerecht empfunden werden und deshalb Anlass zu Unzufriedenheit und Revanchegedanken geben. Ferner können Normen in Organisationen so gelebt werden, dass abweichendes Verhalten als üblich oder „normal“ wahrgenommen wird, Kontrollmechanismen können versagen, durch Gruppendruck kann spezifisches Fehlverhalten wie bspw. Mobbing gefördert werden u.a.m. (s. dazu Marcus & Schuler, 2004). Auffällig hohe Fluktuationsraten über längere Zeit sind fast immer ein Indikator für Probleme in der Unternehmenskultur, fast nie ein individuelles Problem, das sich durch Personalauswahl lösen ließe. Ferner ist zu bedenken, dass Integrity Tests wie alle psychologischen Testverfahren in die Hände ausgebildeter Fachpsychologen gehören. Seriöse Testverlage geben ihre Verfahren nur gegen entsprechende Nachweise ab. Liegt diese Kompetenz im Unternehmen nicht vor, muss sie zugekauft werden. Auch können Integrity Tests nur ein Element in einer Auswahlentscheidung darstellen. Integrity Tests messen allgemeine Verhaltenstendenzen, keine Fähigkeiten oder beruflichen Qualifikationen. Schließlich stellt ein ungünstiges Ergebnis im Integrity Test keinen Beweis dafür dar, dass die betreffende Person sich später kontraproduktiv verhalten wird. Nachgewiesen sind Wahrscheinlichkeitsaussagen über Zusammenhänge in großen Gruppen von Personen, was nicht mit einem psychologischen Gutachten über einen individuellen Bewerber gleichgesetzt werden darf.



**Prof. Dr. Bernd Marcus**

Inhaber des Lehrstuhls „ABWL: Organisations- und Personalpsychologie“ am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Rostock, Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats

## Zitierte und weiterführende Literatur

Marcus, B. (2000). *Kontraproduktives Verhalten im Betrieb: Eine individuumsbezogene Perspektive*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Marcus, B., (2006). *Inventar berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen (IBES)*. Göttingen: Hogrefe.

Marcus, B. (2009). "Faking" from the applicant's perspective: A theory of self-presentation in personnel selection settings. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 417-430.

Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 647-660.

Marcus, B., Te Nijenhuis, J., Cremers, M., & Van der Heijden, K. (2016). Tests of integrity, HEXACO personality, and general mental ability, as predictors of integrity ratings in the Royal Dutch Military Police. *International Journal of Selection and Assessment*, 24, 63-70.

Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 679-703.

Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107, 2040-2068.

Van Iddekinge, C. H., Roth, P. L., Raymark, P. H., & Odle-Dusseau, H. N. (2012). The criterion-related validity of integrity tests: An updated meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 499-530.