Das „soziale Piedsigno“ – Gefangen im Habitus?

Möglichkeiten und Grenzen der Vermeidung sozialer Schließung
in Bewerberauswahl-Prozessen bei Führungskräften
durch ein pferdegestütztes Assessment-Center-Modul.

Dissertation
zur Erlangung des Grades einer Doktorin der Philosophie
am Fachbereich Sozialwissenschaften
der Universität Hamburg

vorgelegt von

Mareike Christina Jaeger

aus Hamburg

Hamburg 2015

Tag der mündlichen Prüfung: 13.09.2016

Erstgutachter: Prof. Dr. Jürgen Beyer
Zweitgutachterin: Prof. Dr. Anita Engels

Abstract

Ein Kritikpunkt an Personalauswahl ist, dass, gerade wenn es um die Besetzung von Führungspositionen geht, die soziale Ähnlichkeit zwischen Bewerbungsnehmer und Bewerber von großer Bedeutung ist. Die Folge einer Ähnlichkeitswahl ist die „Reproduktion der Führungselite". Möglichkeiten und Grenzen der Vermeidung dieser sozialen Schließung in Bewerberauswahl-Prozessen durch ein pferdegestütztes Assessment-Center-Modul werden im Rahmen dieser Dissertation überprüft. Auf theoretischer Ebene werden wirtschaftswissenschaftliche und organisationspsychologische Grundlagen der Personalauswahl dargestellt. Zur beschreibenden Erklärung wird bezugnehmend auf Theorien der sozialen Schließung Bourdieus Habituskonzept herangezogen. Das Konstrukt der relativen sozialen Un-/Ähnlichkeit wird durch die Entwicklung des Index „soziales Piedsigno" als Maßzahl quantifiziert, um so den Habitus der Bewerbungsnehmer und Bewerber messbar zu machen. Ein entsprechender Fragebogen wird konstruiert. Als Grundlage für ein experimentelles Personalauswahlverfahren wird „Führungskompetenz" definiert und in zwei voneinander getrennten Schritten von zwei verschiedenen Führungskräften bei denselben dreißig Teilnehmern gemessen: Zum einen durch ein pferdegestütztes Assessment-Center-Modul und zum anderen durch ein Leitfadeninterview. Anschließend treffen die beiden Führungspersonen eine endgültige Auswahlentscheidung. Es folgt die Einschätzung des „sozialen Piedsignos" jedes Bewerbers sowohl von ihm selbst als auch von beiden Führungskräften. Die Resultate bestätigen, dass durch den Einsatz des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls im Gegensatz zum Leitfadeninterview die Personalauswahl unabhängig von einer sozialen Ähnlichkeit des Bewerbungsnehmers zu dem Kandidaten stattfindet und dass Bewerber mit einer höheren Ausprägung der Führungskompetenz signifikant häufiger ausgewählt werden als Bewerber mit niedrigerer Ausprägung.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....1
2. Theoretische Grundlegungen.....3
2.1. Sozialtheoretische Grundlagen: Sozialstruktur- und Ungleichheitsforschung.....4
2.1.1. Soziale Ungleichheit.....5
2.1.2. Theorien der sozialen Schließung als Konzepte zur Beschreibung und Untersuchung der sozialen Ungleichheit und ihrer Reproduktion.....6
2.1.2.1 Formen der sozialen Schließung 9
2.1.2.2 Das Differenzierungsparadigma – Bourdieus Struktur-Habitus-Praxis-Konzept.....14
2.1.3. Reproduktion sozialer Ungleichheiten durch Schließungsprozesse bei der Personalauswahl – Leistung oder Habitus? 22
2.2. Wirtschaftswissenschaftliche und organisationspsychologische Grundlagen der Personalauswahl 29
2.2.1. Vorauswahl von Bewerbern.....34
2.2.2. Das Vorstellungsgespräch (Interview).....36
2.2.3. Das Assessment-Center.....43
2.2.4. Das pferdegestützte Assessment-Center-Modul.....50
2.3. Das „soziale Piedsigno“ als Maßzahl der relativen sozialen Ähnlichkeit im Prozess der Personalauswahl: Konzeptspezifikation.....55
2.4. Herleitung der Hypothesen.....65
2.4.1. Zusammenhang zwischen dem von Führungskräften und Probanden eingeschätzten „sozialen Piedsigno“.....66
2.4.2. Unterschiede in der Ähnlichkeit der Bewerber mit der Führungskraft zwischen eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern (AC/Interview) 67
2.4.3. Unterschiede in der Führungskompetenz zwischen eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern (AC/Interview).....68
2.4.4. Zusammenhang zwischen „sozialem Piedsigno“ und der Bewertung der Führungskompetenz (AC/Interview).....69
3. Methode.....70
3.1. Aufbau der Untersuchung 70
3.2. Konstruktion der Messinstrumente.....72
3.2.1. Konstruktion des Instrumentes zur Erfassung der relativen sozialen Ähnlichkeit – des „sozialen Piedsignos“.....72
3.2.1.1 Operationalisierung des „sozialen Piedsignos“ 73
3.2.1.2 Das „soziale Piedsigno“ der typischen deutschen Führungskraft 80
3.2.1.3 Fragebogenkonstruktion des „sozialen Piedsignos“ 89
3.2.1.4 Dichotomisierung und Indexbildung des „sozialen Piedsignos“.....91
3.2.2. Konstruktion der Personalauswahlinstrumente zur Messung der Führungskompetenz.....95
3.2.2.1 Das Anforderungsprofil: Definition der Führungskompetenz.....95
3.2.2.2 Konstruktion des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls.....99
3.2.2.3 Konstruktion des Leitfadeninterviews.....122
3.3 Durchführung der Untersuchung 127
3.3.1. Die Probandenakquise und Stichprobenauswahl.....127
3.3.2. Pretests 128
3.3.3. Ablauf Erhebungsphase 1: Das pferdegestützte Assessment-Center-Modul.....129
3.3.4. Ablauf Erhebungsphase 2: Der Fragebogen zur Erfassung des „sozialen

Piedsignos“.....130
3.3.5. Ablauf Erhebungsphase 3: Das Interview.....131
3.3.6. Mitwirkende.....132
3.4 Statistische Auswertungsverfahren.....133
3.4.1. Statistische Verfahren zur Überprüfung der Verteilungsform der Variablen.....133
3.4.2. Statistische Verfahren zur Hypothesenprüfung und zur Ermittlung weiterer Ergebnisse 134
4. Ergebnisse 136
4.1. Beschreibung der Stichprobe 136
4.2. Verteilungen der Variablen 141
4.3. Hypothesenprüfung 145
4.3.1. Zusammenhang zwischen dem von Führungskräften und Probanden eingeschätzten „sozialen Piedsigno“.....145
4.3.2. Unterschiede in der Ähnlichkeit der Bewerber mit der Führungskraft zwischen eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern (AC/Interview).....147
4.3.3. Unterschiede in der Führungskompetenz zwischen eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern (AC/Interview).....153
4.3.4. Zusammenhang zwischen „sozialem Piedsigno“ und der Bewertung der Führungskompetenz (AC/Interview).....158
4.4. Weitere Ergebnisse 163
4.4.1. Korrelationen und Mittelwertsvergleich der „Assessment-Center-Bewertung durch Teilnehmer“ und „Interview-Bewertung durch Teilnehmer“ mit den Ergebnissen der Personalauswahlverfahren und den „sozialen Piedsignos“ 163
4.4.2. Interkorrelation der Merkmale der Führungskompetenz (AC/Interview)..165
4.4.3. Korrelation zwischen den Kompetenzeinschätzungen (AC/Interview).....166
5. Diskussion der Ergebnisse.....167
5.1. Inhaltliche Diskussion.....168
5.1.1. Ergebnisse der Hypothesenprüfung.....169
5.1.1.1 Zusammenhang zwischen dem von Führungskräften und Probanden eingeschätzten „sozialen Piedsigno“.....171
5.1.1.2 Unterschiede in der Ähnlichkeit der Bewerber mit der Führungskraft zwischen eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern (AC/Interview).....171
5.1.1.3 Unterschiede in der Führungskompetenz zwischen eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern (AC/Interview).....174
5.1.1.4 Zusammenhang zwischen „sozialem Piedsigno“ und der Bewertung der Führungskompetenz (AC/Interview).....175
5.1.2. Zusammenfassende inhaltliche Würdigung mit Bezugnahme zu weiteren Forschungsergebnissen.....181
5.1.3. Weitere Ergebnisse der Untersuchung.....184
5.1.3.1 Die Soziale Validität von Interview und pferdegestütztem Assessment-Center-Modul.....184
5.1.3.2 Ergebnisse der Interkorrelation der Merkmale der Führungskompetenz (AC/Interview).....186
5.1.3.3 Ergebnisse der Korrelation zwischen den Kompetenzeinschätzungen (AC/Interview).....186
5.2. Methodische Diskussion.....187

5.2.1. Kritische Würdigung des Untersuchungsdesigns 187
5.2.2. Kritische Würdigung der Verteilung der Variablen 188
5.2.3. Kritische Würdigung der Stichprobenauswahl.....189
5.2.4. Kritische Würdigung des „sozialen Piedsignos“ 190
5.2.4.1 Fragebogenkonstruktion und Indexbildung des „sozialen Piedsignos“ 190
5.2.4.2 Objektivität des „sozialen Piedsignos“ 192
5.2.4.3 Reliabilität des „sozialen Piedsignos“ 193
5.2.4.4 Validität des „sozialen Piedsignos“ 193
5.2.5. Kritische Würdigung des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls…196
5.2.5.1 Itemanalyse.....196
5.2.5.2 Objektivität des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls.....198
5.2.5.3 Reliabilität des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls.....198
5.2.5.4 Validität des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls.....199
5.2.6. Kritische Würdigung des Leitfadeninterviews.....203
5.2.6.1 Objektivität des Leitfadeninterviews.....203
5.2.6.2 Reliabilität des Leitfadeninterviews.....204
5.2.6.3 Validität des Leitfadeninterviews.....204
6. Fazit und Ausblick.....206
Tabellenverzeichnis 211
Abbildungsverzeichnis.....213
Quellen und Literaturverzeichnis.....215
Anhang

1. Einleitung

Personalauswahl erfüllt – zum Nachteil von Unternehmen und Bewerber – oftmals nicht die Kriterien der Chancengleichheit. Das Personalentwicklungsinstitut „Horsesense Training und Coaching“ hat in der Vergangenheit ein Instrument entwickelt, das – als Ergänzung zu den herkömmlichen Auswahlverfahren – zu einer Verringerung der sozialen Schließung bei der Personalauswahl führen soll. Die Effektivität dieses Instrumentes soll im Rahmen dieser Dissertation überprüft werden.

Immer wieder wird kritisiert, dass – gerade wenn es um die Besetzung von Positionen in den höheren Hierarchieebenen von Unternehmen geht – nicht in erster Linie die Leistung oder fachliche Kompetenz des Bewerbers ausschlaggebend für die Einstellungsentscheidung oder Ablehnung, sondern dass das Sympathieempfinden zwischen Bewerbungsnehmer und Bewerber von großer Bedeutung ist.

In Interviews wird dies mit den Aussagen „Die Chemie muss einfach stimmen“ oder „Zwillinge im Geiste“ beschrieben. Dieses Sympathiegefühl wird oftmals dadurch hervorgerufen, dass sich die beteiligten Personen auf der sozialen Ebene ähnlich sind. Menschen, zu denen man eine Ähnlichkeit vermutet, glaubt man, besser einschätzen zu können. Die Arbeit mit diesen Menschen erscheint deshalb, gerade wenn wenige starre Regeln das Miteinander bestimmen, weniger kompliziert, angenehmer und berechenbarer. So kommt es also häufig dazu, dass die Einstellungsentscheidung – oft unbewusst – zu Gunsten eines Bewerbers mit einem dem Personalentscheider ähnlichen Habitus ausfällt. Aus dieser Vorgehensweise können jedoch auch Nachteile erwachsen. Für die Besetzung einer Stelle werden unter Umständen geeignete Bewerber abgelehnt und ungeeignete Bewerber eingestellt. Die Folge ist eine „Reproduktion der Führungselite“. Diese soziale Schließung der Führungsetagen benachteiligt diejenigen, die die Merkmale der Führungselite nicht aufweisen. Sie werden so von vornherein exkludiert, eine soziale Ungleichheit wird zu Lasten der Corporate Social Responsibility des Unternehmens verstärkt. Hingegen kann es durch eine gezielte Öffnung von Unternehmen im Sinne des „Diversity-Gedankens“ gelingen, neben der Chance, sich als erfolgreiche Arbeitgebermarke (Employer Branding) zu präsentieren und den Zugriff auf gute Mitarbeiter zu

erhöhen, mit der Vielfalt einer diversen Belegschaft die Vielfalt der Märkte effizient bearbeiten zu können.

Instrumente, die bisher entwickelt wurden, um dem Prozess der Ähnlichkeitswahl entgegen zu wirken, wie das strukturierte Interview und das Assessment-Center, können jedoch nicht ausreichend verhindern, dass Personalentscheider letztendlich doch wieder auf der Ebene der persönlichen Sympathie oder Antipathie agieren. Einige Wissenschaftler vermuten hier sogar „Verschleierungspraktik der Elitenreproduktion“ und „Makulatur“ (vgl. z. B. Kompa 2004). Als Ergänzung und Weiterentwicklung zu diesen Auswahlinstrumenten wurde ein pferdegestütztes Assessment-Center-Modul – ein Personalbeurteilungsverfahren, in dem mehrere Assessoren die Leistung von einem oder mehreren Kandidaten auf der Grundlage von Übungen, die die Teilnehmer mit Pferden und anderen Kandidaten durchführen, beobachten und bewerten – konstruiert. Diese Ergänzung soll zum Nutzen der Bewerber und Unternehmen die Objektivität der Personalauswahl erhöhen. Die wissenschaftliche Überprüfung dieser Annahme wird im Rahmen dieser Dissertation mit Pioniercharakter erstmalig angestrebt.

Auf der theoretischen Ebene wird zunächst neben der Darstellung wirtschaftswissenschaftlicher und organisationspsychologischer Grundlagen der Personalauswahl, bezugnehmend auf Theorien der sozialen Schließung in Anlehnung an Bourdieu das Habituskonzept zur Beschreibung und Erklärung herangezogen.

Um im nächsten Teil dieser Arbeit zu ermitteln, ob es durch den Einsatz des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls tatsächlich zu einer sozialen Öffnung der Personalauswahlverfahren kommt, wird zunächst der Habitus der Entscheider der Personalauswahl und Bewerber messbar gemacht. Zu diesem Zwecke wird als Maßzahl der relativen sozialen Un-/Ähnlichkeit der Index „soziales Piedsigno“[1] entwickelt. Eine Literaturrecherche ergibt zehn Merkmale von Personen, die sich maßgeblich auf die Auswahlentscheidung auswirken. Ein Fragebogen, der diese Merkmale erfasst, wird konstruiert. Durch weitere Literaturrecherche wird, bezogen auf diese Merkmale, eine „typische

1 Piedsigno (Esperanto), Deutsch: Fußabdruck. Der Begriff wurde gewählt, um eine Abgrenzung dieses Theorems zu den ähnlichen, aber in unterschiedlichen Forschungsrichtungen verwendeten und daher konnotativ belasteten deutschen oder englischen Begriffen, „Fußabdruck“ oder „footprint“ zu erreichen.

deutsche Führungskraft“ identifiziert.

Als Grundlage für eine Personalauswahl wird des Weiteren der Begriff der Führungskompetenz definiert. Diese wird in zwei voneinander getrennten Schritten gemessen: Zum einen durch ein pferdegestütztes Assessment-Center-Modul, das die Merkmale der Führungskompetenz abfragt. Einer der Assessoren ist eine Person, die die Merkmale einer typischen deutschen Führungskraft aufweist. Dreißig Probanden nehmen an dem pferdegestützten Assessment-Center-Modul teil und lassen ihre Fähigkeiten bewerten. Zum anderen wird ein Interviewleitfaden, der ebenfalls dazu dient, die obengenannten Merkmale von Führungskompetenz zu erfassen, konzipiert. Dieser ist die Grundlage für ein Bewerberauswahl-Interview mit denselben dreißig Probanden durch eine andere – zweite – „typische“ Führungskraft.

In einem weiteren Schritt erfolgt die abschließende Auswahlentscheidung durch die beiden Führungspersonen aus der ersten und der zweiten Messung. In Ergänzung dieser beiden Messungen wird das „soziale Piedsigno“ eines jeden Bewerbers sowohl von ihm selbst als auch von den beiden Führungskräften, die die jeweiligen Messungen getrennt voneinander durchgeführt haben, eingeschätzt. Die so gewonnenen Daten werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit vorgestellt und interpretiert. Die Dissertation schließt mit einer kritischen Würdigung sowohl der Ergebnisse als auch der Vorgehensweise sowie Fazit und Ausblick.

2. Theoretische Grundlegungen

Diese Dissertation beschäftigt sich einerseits mit dem soziologischen Gegenstand der sozialen Ungleichheit und der sozialen Schließung, andererseits stehen Personalauswahlverfahren und deren Beitrag zu diesen sozialen Phänomenen im Mittelpunkt. Um beiden Sachverhalten ausreichend theoretisch gerecht zu werden, ist es notwendig, sich sowohl der soziologischen Betrachtung der Theorien zur Entstehung und Reproduktion sozialer Ungleichheit als auch den organisationssoziologischen und wirtschaftswissenschaftlichen Komponenten der Instrumente zur Personalauswahl, die in der Gesellschaft als Manifestation der Ergebnisse der soziologischen Theorien sichtbar sind, zu widmen.

Deshalb werden im nun folgenden Teil zunächst die sozialtheoretischen Grundlagen und anschließend die organisationspsychologischen und wirtschaftswissenschaftlichen Grundlagen beschrieben.

2.1. Sozialtheoretische Grundlagen: Sozialstruktur- und Ungleichheitsforschung

Zur Einbettung des Themenkomplexes „Möglichkeiten und Grenzen der Vermeidung sozialer Schließung in Bewerberauswahl-Prozessen bei Führungskräften durch ein pferdegestütztes Assessment-Center-Modul“ in die soziologischen Theorien und Diktion werden zunächst die Grundzüge der Sozialstruktur- und Ungleichheitsforschung, bezogen auf dieses Thema, gefolgt von der begriffsklärenden Definition von (Un-)gleichheit, dargestellt. Anschließend findet eine kurze Erörterung der Konzepte zur Beschreibung und Untersuchung der sozialen Ungleichheit und ihrer Reproduktion mit dem Schwerpunkt auf Theorien der sozialen Schließung (Weber, Parkin, Murphy)[2] statt. Basierend darauf werden Überlegungen zu einer Klassifizierung der Formen der sozialen Schließung in legale, informelle und unbewusste soziale Schließung gemacht, die direkt zu dem Differenzierungsparadigma der Sozialstrukturanalyse und somit zu der Betrachtung Bourdieus Struktur-Habitus-Praxis-Konzept führen. Dieses dient als Grundlage für die Beschreibung der Reproduktion sozialer Ungleichheiten durch Schließungsprozesse bei der Personalauswahl. Abgeschlossen werden die sozialtheoretischen Überlegungen durch eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchung Hartmanns (2002), die sich mit der schichtspezifischen sozialen Schließung bei der Personalauswahl befasst.

Diverse Studien sprechen dafür, dass Personalauswahlentscheidungen, zu Gunsten bestimmter Menschengruppen, bzw. Menschen, die bestimmte Merkmale aufweisen, getroffen werden. Dieses Phänomen wird im Folgenden soziologisch eingeordnet und untersucht. Dazu muss die Gesellschaft im Hinblick auf ihre soziale Struktur und die darin bestehende Ungleichheit sowie deren Reproduktionsmechanismen, die zu einer sozialen Schließung bei der Personalauswahl in Unternehmen führen, analysiert werden. Im Zuge dieser Betrachtung wird zunächst das Grundsätzliche „die Sozialstruktur“ der Gesellschaft und deren Erforschung dargestellt. In der Betrachtung der Sozialstruktur steht

2 vgl. Weber [1921] (1972), 23ff; vgl. Parkin 2004a, 27f und 2004b, 45ff; vgl. Murphy 2004a, 87ff und 2004b, 111ff.

die Ungleichheitsforschung im Vordergrund.

Sozialstruktur ist die Verteilung von Handlungszielen, Handlungsressourcen, Handlungsrestriktionen und Handlungspartnern auf die Bevölkerung der zu untersuchenden Einheit (vgl. Rössel 2009, 19). „Die Ressourcen, die einer Person zur Verfügung stehen, und die Handlungsrestriktionen, denen sie sich gegenüber sieht, strukturieren in eklatantem Maße ihre Möglichkeiten, ihr Leben eigenständig zu gestalten und Lebenschancen zu entfalten“ (Rössel 2009, 20). Aus Perspektive der handlungstheoretischen Soziologie bedingen sich die Sozialstruktur und das Handeln der Menschen gegenseitig. Menschliches Handeln wird zwar von der Sozialstruktur bestimmt, jedoch ist auch die Sozialstruktur nur als Resultat des Handelns von Menschen erklärbar. „Es sind nicht die Strukturen oder die Systeme, die bestimmte soziale Prozesse vorantreiben, sondern immer die Menschen mit ihren spezifischen Entscheidungen und Handlungen“ (Esser 1993 nach Rössel 2009, 9f). Mit der Verteilung von Handlungsressourcen und Handlungsrestriktionen in der Bevölkerung der jeweils ausgewählten Untersuchungseinheit beschäftigt sich die Ungleichheitsforschung (vgl. Rössel 2009, 20).

2.1.1. Soziale Ungleichheit

„Soziale Ungleichheit ist die sozial erzeugte Verteilung von Handlungsressourcen und Handlungsrestriktionen in der Bevölkerung der untersuchten Einheit“ (Rössel 2009, 20f). Sie liegt vor, wenn Menschen auf Grund ihrer Stellung in sozialen Beziehungsgefügen von den „wertvollen Gütern“ einer Gesellschaft regelmäßig mehr als andere erhalten (vgl. Hradil 2001, 30). „Die Verteilung von Ressourcen und Restriktionen bestimmt in entscheidender Weise über die Handlungsmöglichkeiten von Menschen und damit über ihre Chancen, ihr Leben zu gestalten und Lebenschancen zu entfalten“ (Rössel 2009, 20). Der Begriff der Un-/Gleichheit kann so definiert und empirisch operationalisiert werden, dass klare Bedingungen für sein empirisches Vorliegen angegeben werden können.[3] Die Soziologie setzt sich also im Sinne Webers Postulat der Wertfrei-

3 Der Begriff der Ungleichheit wird häufig in einem Atemzug mit dem Begriff der Ungerechtigkeit genannt. Die beiden Konzepte haben aber nicht den gleichen wissenschaftlichen Status, denn beim Konzept der Ungerechtigkeit handelt es sich um einen normativen Begriff, der eine moralische Wertung mit einschließt. Um festzustellen, ob „eine Verteilungssituation als gerecht oder ungerecht einzuschätzen ist, [...] benötigt man normative Kriterien, die sich jedoch per definitionem empirisch nicht prüfen lassen“ (Albert 1965 nach Rössel 2009, 21). Außerdem kann es vorkommen, dass eine identische Verteilungssituation, aus unterschiedlichen normativen Perspektiven betrachtet, einmal als gerecht und

heit empirisch/analytisch mit „Gleichheit/Ungleichheit“ auseinander (vgl. Menzel 2009, 27ff). [4]

2.1.2. Theorien der sozialen Schließung als Konzepte zur Beschreibung und Untersuchung der sozialen Ungleichheit und ihrer Reproduktion

Es gibt verschiedenste Konzepte, um die Sozialstruktur von Gesellschaften zu beschreiben und zu untersuchen: Ausgehend von einer wissenschaftlichen Fragestellung werden Modelle der sozialen Welt so konstruiert, dass sie bestimmte beobachtbare Phänomene und Entwicklungen beschreiben oder erklären können, um zu ermöglichen, die zuvor entwickelten Fragen zu beantworten oder in einer sinnvollen Weise zu diskutieren. Rein formal betrachtet lassen sich, indem unterschiedliche Untersuchungseinheiten und Grundgesamtheiten abgegrenzt, verschiedene Merkmale für die Konstruktion sozialer Gruppen genutzt und die sozialen Lagen der so konstruierten Gruppen in unterschiedlicher Perspektive beschrieben und schließlich bewertet werden, unendlich viele Modelle konstruieren. Eine Unterscheidung von sinnvolleren von weniger sinnvollen Modellierungen erfolgt über das externe Kriterium – die spezifische theoriegeleitete Fragestellung – und wie gut es gelingt, die jeweilige Forschungsfrage zu operationalisieren (vgl. Weischer 2011, 326f).

Zur Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes dieser Dissertation „der sozialen Schließung bei der Personalauswahl durch Ähnlichkeitswahl“ bieten sich Theorien zur sozialen Schließung sowie Bourdieus Struktur-Habitus-Praxis-Konzept an. Beide Konzepte sind in der theoretischen Forschung jeweils um eine Basistheorie konstruiert. Bei der Betrachtung der Theorien steht ein theoriesystematischer Zugang im Vordergrund, der Theorien nicht historisch, sondern primär thematisch einordnet. Der bedeutendste Unterschied zwischen den beiden vorzustellenden Theorien ist, dass sich die soziale

einmal als ungerecht erscheinen kann (vgl. Rössel 2009, 21f).

4 Genau betrachtet, unterliegt aber auch der Begriff der (Un-)Gleichheit einem gesellschaftlichen Spannungsverhältnis, da der Begriff auf zweierlei Art gebraucht werden kann: Der deskriptive Gebrauch von „gleich“ wird als „gemeinsamer Maßstab“ verstanden und keiner Wertung unterzogen, während der präskriptive Gebrauch „Normen“ oder „Regeln“ beinhaltet, die auch deskriptive Kriterien enthalten, um diejenigen Personen zu identifizieren, auf die sich die normativen Maßstäbe beziehen, und einen normativen Vergleichsmodus, der angibt, wie die so eingestuften Personen zu behandeln sind (vgl. Gosepath 2004, 114f).

Schließung ausschließlich mit Gruppen, Bourdieu dagegen auch mit Individuen als Habitusträger auseinandersetzt.

„Die Theorie sozialer Schließung beschäftigt sich mit der Frage, wie es Akteuren gelingt, bestimmte Chancen oder Ressourcen zu monopolisieren und andere Personengruppen von deren Nutzung bzw. von der Konkurrenz um sie auszuschließen“ (Rössel 2009, 69), in dieser Untersuchung zur Erklärung der anhaltenden Marginalisierung von Gruppen von Trägern bestimmter Merkmale, z. B. Geschlecht, Alter, sozialer Status, in der Berufswelt (vgl. Kinzig 2007, 117).

Weber, der als Begründer der Theorien der sozialen Schließung gilt, erklärt mit dem von ihm entwickelten Konzept die Benachteiligung sozialer Gruppen. Dem Verständnis Webers folgend bezeichnet soziale Schließung einen Prozess, bei dem eine Gruppe durch Unterordnung bzw. Ausgrenzung einer anderen Gruppe den Versuch unternimmt, ihre eigenen Privilegien zu erhalten oder zu vermehren (vgl. Kinzig 2007, 118). Weber definiert Bedingungen „offener“ und „geschlossener“ sozialer Beziehungen. Er beschreibt ein System, das sich nach außen abgrenzt, in das Individuen jedoch eintreten können, um von speziellen Leistungen zu profitieren (Weber [1921] (1972), 23ff). Webers konzeptionelle Begründung auf der Idee der „offenen und „geschlossenen“ Wirtschaftsbeziehung wurde in der Folge erweitert und differenziert. Als besonders bedeutend gelten die Weiterentwicklungen von Parkin und Murphy. (vgl. Menzel 2009, 99).

Parkin (2004) modifiziert Webers Konzept dadurch, dass er neben der Betrachtung des Dualismus, mit dem sich Maximierung und Monopolisierung bestimmter Güter durch kollektive Akteure bestimmen lassen, eine stärkere Fokussierung auf die Ausschließungspraktiken unter einer gleichzeitigen Berücksichtigung der Gegenreaktion der „Ausgeschlossenen“ legt: Soziale Schließung impliziert zwei unterschiedliche „reziproke Handlungstypen“, nämlich „Ausschließung“ und ein „kollektives Widerstandsbemühen gegen Herrschaftsansprüche“. Prozesse des Solidarismus der benachteiligten Gruppen sind auf „Usurpation“[5] fixiert, auf Ansprüche an der Teilhabe von Ressourcen, die von statushöheren Gruppen monopolisiert werden. Solche solidarischen Aktionen wer-

5 Die Begriffe „Solidarismus“ und„Usurpation“ benutzt Parkin synonym.

den meist begleitet von der Gegenreaktion der statushöheren Gruppen (vgl. Parkin 2004a, 27f). Darüber hinaus hat Parkin bezüglich der durch unterschiedliche Exklusionsregeln erzeugten Fragmentierung der Klassen auf den Prozess der „dualen Schließung“ herausgearbeitet: benachteiligte Gruppen verfolgen sowohl eine soziale Schließung nach oben, um usurpatorische Aktivitäten gegen die ausschließende Gruppe zu betreiben, als auch eine soziale Schließung nach unten gegen schwächere Gruppen, die dann ihrerseits unter Benachteiligungen durch die stärkere Gruppe rechnen müssen (vgl. Parkin 2004b, 45ff).

Murphy (2004) erblickt im Konzept der sozialen Schließung einen Paradigmenwechsel innerhalb der Ungleichheitsforschung (vgl. Gerber 1998, 87) und möchte durch seine Erweiterung der Theorie der sozialen Schließung eine Analyse der Strukturierung von Schließungsregeln möglich machen, indem er den Rahmen liefert für eine kohärente Konzeption der Struktur von verschiedenen Schließungsregeln und der Beziehungen zwischen ihnen sowie der Dominanz mancher Schließungsregeln und deren Variationen von Gesellschaft zu Gesellschaft. Er unterscheidet zwischen der primären Schließungsform und den sekundären Schließungsformen: der derivaten und der kontingenten Form der Schließung. Die primäre Exklusionsform, von der die anderen Schließungsformen abhängig sind und die diese dominiert, bezieht sich auf ein Set von Schließungsregeln, das vom Rechtssystem des Staates geschützt wird. Der Staat entscheidet über Zugang zu oder Ausschluss von Macht, Ressourcen und Chancen in einer Gesellschaft.[6] Die sekundären Exklusionsformen können, je nach ihrer Beziehung zur primären, in zwei weitere Formen unterteilt werden: „derivate forms“ – sind Regeln zur Monopolisierung von Chancen in Gesellschaften, die zwar direkt von der primären Exklusionsform abgeleitet, jedoch nicht mit dieser identisch sind. Murphy bezieht sich z. B. auf Diskriminierung[7]

6 Dies bezieht sich auf Webers Definition der Klassenlage als typische Chance: der Güterversorgung, der äußeren Lebensstellung und des inneren Lebensschicksals (vgl. Weber [1922] (1988), 177).

7 Unter *Diskriminierung* versteht man, dass Personen nicht nach dem Prinzip der Leistungsgerechtigkeit behandelt werden, sondern dass bestimmte Personengruppen, meist auf der Grundlage askriptiver Merkmale, anders behandelt werden als andere Personengruppen (vgl. Lorenz 1993 nach Rössel 2009, 74). Diskriminierung ist in gewisser Hinsicht die Kehrseite von sozialer Schließung. Während Strategien sozialer Schließung von bestimmten Akteuren verfolgt werden, um die Konkurrenz um bestimmte Positionen zu verringern und bestimmte Chancen zu monopolisieren, ist Diskriminierung die Auswirkung dieser Strategien bei den davon nachteilig betroffenen Personengruppen. Wenn Personen bei gleicher Leistung nicht gleich behandelt werden, dann kann von Diskriminierung gesprochen werden. Auf den Arbeitsmarkt bezogen, kann das bedeuten, dass ein Arbeitgeber eine bestimmte Person nicht einstellt bzw. ihr niedrigere Löhne zahlt, weil sie bestimmte (askriptive) Merkmale aufweist oder nicht aufweist (vgl. Rössel 2009, 74).

auf Grund von Merkmalen wie Geschlecht, Rasse, Volkszugehörigkeit oder Religion, die von dem vom Staat festgelegten Recht auf Privateigentum abzuleiten sind. Kontingente Exklusionsformen sind nicht direkt von der primären Exklusionsform ableitbar. Sie hängen aber vom Kontext ab, der von der primären Exklusionsform dominiert wird, und ihre Existenz selbst steht in einem kontingenten Verhältnis zu ihr. Diese Exklusionsformen werden häufig, jedoch nicht zwangsläufig durch den Staat rechtlich geschützt, z. B. berufsbezogene Qualifikations- und Zulassungsvoraussetzungen für Ärzte. Die Unterscheidung zwischen den verschiedenen Exklusionsformen ist nicht dasselbe wie die Unterscheidung verschiedener Exklusionsregeln. Ein bestimmtes Set von Exklusionsregeln kann sowohl abgeleitete als auch kontingente Formen umfassen (vgl. Murphy 2004a, 87ff; Murphy, 2004b, 111ff).

2.1.2.1 Formen der sozialen Schließung

Soziale Schließung bedeutet also, dass die Monopolisierung der Chancen bei einer Gruppe zu einer höheren Ressourcenausstattung führt, während andere Gruppen eine geringere Ausstattung erreichen können – es entsteht also aufgrund von Prozessen sozialer Schließung soziale Ungleichheit (vgl. Rössel 2009, 70). Für die praktische Anwendung der Theorien der sozialen Schließung im Kontext dieser Untersuchung für die Betrachtung des Schließungsvorgangs im Prozess der Personalauswahl erscheint es sinnvoll, eine eigene Klassifizierung der verschieden Formen, die soziale Schließung annehmen kann, zu schaffen. Hier wird zwischen der legalen, der informellen und der unbewussten sozialen Schließung unterschieden. Diese Formen werden im Folgenden beschrieben.

Der Vorgang der *„legalen sozialen Schließung“* setzt typischerweise voraus, „dass bestimmte Gruppen von Akteuren *aktiv* eine Absicherung ihrer jeweiligen Monopolposition unter Einsetzung ihrer Machtressourcen und Herrschaftsbefugnisse anstreben“ (Rössel 2009, 73; Hervorheb. d. Verf.). Bei dieser nach Murphy 2004 primären Form der sozialen Schließung nimmt der Staat eine zentrale Rolle ein, „der in vielen Fällen auf den politischen Druck von Ausschließungsbemühungen hin die Einschränkungen der Konkurrenz rechtlich absichert“ (Rössel 2009, 73). In der sozialen Realität begegnet man derartigen Phänomenen der Beschränkung von Konkurrenz oder der Monopolisierung

von Chancen und Ressourcen häufig. Zum Beispiel ist neben dem Recht auf Privateigentum gesetzlich fixiert, dass die Chance zur Beteiligung auf dem Arbeitsmarkt und zum Bezug bestimmter Sozialleistungen an den Aufenthaltsstatus einer Person in einem Nationalstaat gebunden ist. Personen mit der jeweiligen Staatsbürgerschaft oder mit einem bestimmten Aufenthaltsstatus können hier partizipieren, während alle anderen Personen von der Konkurrenz und der Chance zur Erlangung bestimmter Ressourcen ausgeschlossen sind (vgl. Rössel 2009, 70). Darüber hinaus ist es zum Beispiel Eigentümern von Unternehmen möglich, den Zugang zu gewissen Positionen an den Besitz bestimmter Bildungszertifikate zu knüpfen.

Die *„informelle soziale Schließung“* beschreibt den Vorgang der Ausschließung von Trägern bestimmter Merkmale – z. B. Geschlecht, Alter, ethnische Zugehörigkeit, Religionszugehörigkeit (ausgenommen Anstellungen bei kirchlichen Arbeitgebern), Klassen-/Schichtzugehörigkeit, sexuelle Orientierung, Familienstand, Attraktivität – vom Arbeitsmarkt, der seit vielen Jahren gesetzlich – z. B. Art. 3 Abs. 2 und 3 des deutschen Grundgesetzes, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, das Gleichbehandlungsgebot nach § 75, das Betriebsverfassungsgesetz sowie die europäische Richtlinie 76/207/EWG zur Gleichbehandlung[8] – nicht mehr gestattet ist. Rein rechtlich betrachtet, entscheidet also allein die Qualifikation darüber, wer dazugehört. Da es jedoch seit der Bildungsexpansion – theoretisch – immer mehr unterschiedlichen Menschen unabhängig von z. B. Herkunft, Geschlecht und Religion möglich ist, Bildungstitel zu erwerben, verliert die Ausbildung ihre Funktion, Zugang zu Position und zu Status zu eröffnen, wenn der 'falsche' Personenkreis beginnt, sie zu erwerben (vgl. Kinzig 2007, 118). Durch den Abbau aller codifizierten und expliziten merkmalsspezifischen Ausschlussregularien, also die rein rechtliche Möglichkeit eines jeden, den Beruf auszuüben, den er ausüben möchte, ist die soziale Schließung auf dem Bereich des Arbeitsmarktes jedoch noch lange nicht überwunden – vielmehr verändert sie Platzierung und Form: Vordergründig ist die horizontale merkmalsspezifische Aufteilung vieler Berufsfelder sichtbar. Bei genauer empirischer Betrachtung jener horizontalen Segregationsprozesse, die per definitionem allein auf die arbeitsinhaltlich unterschiedliche Tätigkeitsbereiche abheben, sind aber Beispiele für eine wirklich oder 'nur' horizontale Zuordnung nicht zu finden (vgl. Kinzig

8 Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz 2015, www; Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz 2013, www; Amtsblatt der Europäischen Union 2004, www.

2007, 118f). Gerade wenn es um die Besetzung von Führungspositionen geht, weisen die verschiedenen Tätigkeitsbereiche kompetitive, intern hierarchisch strukturierte und auf soziale Schließung ausgelegte Strukturen auf. Um die Gruppenmonopole für sich zu etablieren und zu bewahren, wird von der sozialen Gruppe der Inhaber der leitenden Positionen der Zutritt zur Gruppe nur Trägern bestimmter Merkmale gestattet. „Über den Zutritt entscheidet eine im Einzelnen wie auch immer bestimmte soziale Ähnlichkeit“ (Meuser 2003, 40f).

Bader und Benschop fassen soziale Schließung als einen bewussten oder unbewussten „Prozeß der Einschließung wie Ausschließung [auf]. Soziale Schließung ist jener Typus strukturell asymmetrischer Macht, welcher es bestimmten Individuen erlaubt, positiv privilegierte Positionen [...] zu monopolisieren und andere mehr oder weniger vollständig davon auszuschließen. [...] Prozesse sozialer Schließung erzeugen oder verstärken Schranken vertikaler Mobilität zwischen Klassenlagen, Elitepositionen, selektiven Interaktionspositionen, Prestigepositionen“ (Bader/Benschop 1989, 232). Mit dieser Definition beziehen Bader und Benschop (1989) im Gegensatz zu z. B. Rössel (2009) oder den voran genannten Autoren neben den aktiven auch die *unbewussten* Prozesse der Ein- und Ausschließung in den Vorgang der sozialen Schließung ein. Bader und Benschop (1989) bilden drei Typen von Merkmalen der Unterschiede: erstens diejenigen, die sich auf sozial definierte biologisch-physiologische und phänotypische Merkmale – die Verfasstheit und Gestalt von Körpern – beziehen, zweitens die, die mit sozial-historisch askriptiven[9] – somit nicht körperlichen – Merkmalen verknüpft sind, und drittens die strikt individuellen. Diese Differenzierungen können Grundlage einer sozialen Ordnung sein; sie können aber auch für den Einschluss bzw. Ausschluss im Wettbewerb um Chancen genutzt werden (vgl. Bader/Benschop 1989, 232). Von besonderer Bedeutung für die – un-/bewusste – Funktionsweise sozialer Schließung sind die mit dieser Schließung verbundenen Legitimationslegenden, mit denen versucht wird, den Prozess der Schließung legitim erscheinen zu lassen und die Schließung somit zu verschleiern. Bourdieu erklärt die Logik naturalistischer bzw. biologistischer Legitimationslegenden,

9 „*Askriptive Merkmale* werden in der Soziologie von sogenannten *erworbenen Merkmalen* unterschieden. Letztere, wie z. B. Bildung können Menschen im Laufe ihres Lebens durch eigene Leistung oder eigene Bemühungen erreichen und verändern. Askriptive Merkmale werden dagegen der Person unabhängig von ihrer eigenen Leistung bzw. ihrem eigenen Handeln zugeschrieben. Dazu gehören Charakteristika, wie z. B. die soziale Herkunft, das Geschlecht und die ethnische Zugehörigkeit, die man nicht ohne weiteres ändern kann“ (Rössel 2009, 74, Hervorh. Im Original).

in deren Fall „die Transformation eines willkürlichen Produktes der Geschichte in der Natur eine scheinbare Grundlage [findet], ebenso in den Erscheinungsformen des Körpers wie in den sehr realen Effekten, die in den Körpern und in den Köpfen, d. h. in der Wirklichkeit und in den Vorstellungen von der Wirklichkeit, die jahrtausendealte Arbeit an der Vergesellschaftung des Biologischen und der Biologisierung des Gesellschaftlichen erzeugt hat. Diese Arbeit läßt [sic], indem sie die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung umkehrt, eine naturalisierte gesellschaftliche Konstruktion (die unterschiedlichen Habitus produziert durch die gesellschaft1ich konstruierten unterschiedlichen gesellschaft1ichen Bedingungen) als die natürliche Rechtfertigung der willkürlichen Vorstellung von der Natur erscheinen, die sowohl der Realität wie der Vorstellung von der Realität zugrunde liegt“ (Bourdieu 1997, 169). Eine erfolgreiche Naturalisierung kann also dazu führen, dass soziale Unterschiede und damit verbundene Zuweisungen von Arbeit oder Ressourcen als natürlich verstanden werden und so in das Bewusstsein und Unterbewusstsein der Individuen einer Gesellschaft eingehen und dort einen „blinden Fleck“ hinterlassen – selbst wenn diese zuvor als natürlich legitimierten Unterschiede als illegal klassifiziert werden, können die damit verbundenen Zuschreibungen in den Menschen aktiv bleiben und so Entscheidungen und Einschätzungen beeinflussen. Tabelle 1 zeigt eine von Bader/Benschop (1989, 234) erstellte Übersicht von Kriterien der Allokation/Schließung, Praxen der Ausschließung und typische Legitimationslegenden.

Tabelle 1: Kriterien der Allokation/Schließung – Praxen der Ausschließung – typische Legitimationslegenden

		Kriterien der Schließung	Praxen der Schließung	Legitimationslegenden	
Askriptive Merkmale	Sozial definierte biologische physiologische und phänotypische Merkmale	Verwandtschaft, Abstammung	Verwandtschaftliche Schließung	Verwandtschaftsideologien	Biologistische Legenden
		Geschlecht (Sex)	Ausschließung, Diskriminierung, Unterdrückung von Frauen	Sexistische Ideologien	
		Lebensalter	Generationelle Schließung, Diskriminierung, Unterdrückung von Jugendlichen, Alten	Generationsideologien	
		Hautfarbe usw.	Rassistische Ausschließung, Diskriminierung, Unterdrückung	Rassistische Ideologien	
	Sozialhistorische askriptive Merkmale	Gemeinsamkeit der/des:	Ausschließung, Diskriminierung, Unterdrückung von (wegen Zugehörigkeit zu):		Ethnozentrische Legenden
		Territorialer Raum	Stadt(-teilen), Regionen	Urbanistische, regionalistische Ideologien	
		Sprache, Dialekte	Sprachgruppen	Linguistische Ideologien	
		Habitus, Kultur, Lebensstile, „gender“	Kulturelle „Minderheiten“	Kulturalistische Ideologien	
		Religionsgemeinschaft	Religionsgruppen	Religiöse Ideologien	
		Nation	Nationen	Nationalistische Ideologien	
		Soziale Herkunft	„niedere“, „arbeitende“ soziale Klassen	Klassenideologien	
		(Zwangs-) Mitgliedschaft von:			
		Kirchen, Sekten	Kirchenmitglieder	Klerikale Ideologien	
		Politischen Verbänden Staatsbürgerschaft	„fremde“ Staaten und Staatsbürger	Etatistische, imperialistische Ideologien	
		Politischen Organisationen	Partei- und Gewerkschaft	Politische (…) Legitimationen	
Strikt individuelle Merkmale		Individuelle, faktische Leistungsqualifikationen und Leistungen	Meritokratische, expertokratische Schließung, Diskriminierung, Unterdrückung	Meritokratische und expertokratische Ideologien	Meritokratische Leg.

Quelle: Bader/Benschop 1989, 234

2.1.2.2 Das Differenzierungsparadigma – Bourdieus Struktur-Habitus-Praxis-Konzept

Durch die Wohlfahrtssteigerung und gestiegenen Bildungsniveaus in „fortgeschrittenen Industriegesellschaften“, das „Herauslösen“ aus vertrauten familiären Strukturen und „(Herkunfts-)Milieus“, Prozesse der „Entstandardisierung“ in „postindustriellen Lebensläufen“, die Veränderung des „Normalarbeitsverhältnis“, das mit „Deregulierungen des Arbeitsmarktes“ und „Flexibilisierungen“ der alltäglichen Lebensplanungen einhergeht, entsteht eine neuartige Wahrnehmung von sozialer Ungleichheit. Die Eindimensionalität der Klassen- und Schichtkonzepte kann die beobachtbaren Differenzierungen von kulturellen Praktiken und Lebensstilen nicht adäquat darstellen, denn auf Grund neuer gesellschaftlicher Entwicklungen schwindet zunehmend die Bedeutung kollektiver zugunsten individueller Merkmale für die Positionierung im sozialen System. Mit der Zuweisung individueller Merkmale entsteht im Verständnis von sozialer Ungleichheit eine neuartige Wahrnehmung (vgl. Menzel 2009, 108). Zur Analyse dieser Veränderungsprozesse in postindustriellen Lebensläufen greifen die sozioökonomisch-kulturellen Ansätze über die bislang entwickelte sozioökonomische Perspektive hinaus, indem sie sich in stärkerem Maße für soziale Differenzierungen interessieren, die mit der kulturellen Praxis von Individuen und sozialen Gruppen einhergehen (vgl. Weischer 2011, 380). Es lässt sich die Herausbildung eines „cultural turns“ begreifen. Kollektiven Sinnsystemen wird „ein neuer, zentraler Stellenwert beigemessen: Die Sozialwelt erscheint selbst konstituiert durch kollektive Sinnsysteme [...], die dann bevorzugter Gegenstand empirischer Studien werden [...]. Die Wissenschaft stellt sich schließlich gleichfalls als eine sozial hergestellte, symbolische Ordnung dar [...], deren methodisches Problem darin besteht, die Sinnmuster der Sozialwelt angemessen zu rekonstruieren“ (Reckwitz 2006, 22). Da sich Ungleichheit über das Praktizieren unterschiedlicher Lebensstile und kultureller Zugehörigkeiten am besten erfassen lässt, werden Lebensstile in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt, und genießen als zentraler Gradmesser zur Bestimmung der sozialen Ungleichheit eine elementare Bedeutung (vgl. Menzel 2009, 108).

Eine Forschungsrichtung, die davon ausgeht, dass die Wahl des Lebensstils unmittelbar von der jeweiligen Klassenzugehörigkeit abhängt, wird von Bourdieu vertreten. Sein

Ansatz ist eine Revision der konventionellen Klassentheorie, ohne die Klassenanalyse gänzlich zu verwerfen. Bourdieu führt den Nachweis für die „ungebrochene Gültigkeit von Klassen- und Schichtkonzepten“, die zwar jenseits von Marx und Weber, aber nicht jenseits von Klasse und Schicht stehen (vgl. Müller 1994, 131). Mit der „subjektorientierten Klassentheorie“ werden die ungleichheitsverschärfenden Momente zwischen den Bevölkerungsteilen mit Blick auf die Wirklichkeit sozialer Klassen herausgearbeitet (vgl. Berger/Vester. 1998, 12f). Es zeigt sich, dass sich in heutigen Gesellschaften Klassenzugehörigkeit am Habitus und dessen Sichtbarwerden in bestimmten Lebensstilen manifestiert.

Bourdieus theoretisches Konzept, aus dem sich veränderte Schließungsmechanismen ableiten, die den Zugang zu gesellschaftlichen Ressourcen regulieren, so dass nicht mehr kollektive Merkmale von Gruppen und Individuen, sondern vielmehr Entscheidungen, die zur Ausschließung anhand individueller Merkmale durch gesellschaftliche Sphären und deren Imperative führen, zum Tragen kommen, soll im Folgenden unter besonderer Berücksichtigung der Punkte „sozialer Raum und Raum der Lebensstile“, „Klassenbegriff“, „Felde“ und „Habitus-Konzept“ dargestellt werden.

Für die Darstellung der Sozialstruktur und gesellschaftlicher Mechanismen benutzt Bourdieu das Konstrukt des „Feldes“[10] und das des „sozialen Raums“, in dem erstens gesellschaftliche Positionen der Akteure und zweitens ihre Lebensstile verortet werden.

Bourdieu versteht die Gesellschaft[11] als mehrdimensionalen „sozialen Raum“. Eine Vorstellung, die sich von anderen Gesellschaftsmodellen, die versuchen, Gesellschaft z. B. mit Hilfe des Bildes einer Pyramide, einer Zwiebel (vgl. Bolte et al. 1967, 316) oder eines Hauses darzustellen (vgl. Dahrendorf 1968, 105), abhebt.

10 „Das Verhältnis von *Raum* und *Feld* ist bei Bourdieu nur ansatzweise einer Klärung unterzogen. Manchmal setzt er Feld mit Raum gleich, an anderer Stelle sieht es so aus, als wolle er den *Feld*-Begriff für die (symbolische) Ebene der Praxis und den *Raum*-Begriff auf die objektiven Eigenschaften beschränkt wissen.“ (Schwingel 1993, 61; vgl. Müller 1986, 181; Papilloud 2003, 35f; Blasius/Winkler 1989, 73, zitiert nach Fuchs et al., 2005, 139).

11 In Bourdieus Werk nimmt der Begriff der „Gesellschaft“ einen empirischen Stellenwert ein. Gesellschaft ist für ihn eine bestimmte Wahrnehmungs- und Sichtweise der sozialen Welt, eine Art und Weise, wie die Eigenart der sozialen Beziehungen und Verhältnisse aufgefasst und dargestellt wird (vgl. Barlösius 2006, 119).

In seinen Ausführungen zum sozialen Raum hebt Bourdieu besonders die Bedeutung des Begriffs der Relation hervor, denn der soziale Raum entsteht dadurch, dass Individuen, Gegenstände und Felder[12] untereinander in Relation gesetzt und darüber ihre Positionen bestimmt werden. Eine Position ist also durch ihr Verhältnis zu allen anderen, d. h. durch Relationen von Nähe bzw. Entfernung, bestimmt.[13] Der soziale Raum wird damit bei Bourdieu zentraler Begriff zur Charakterisierung von sozialen Beziehungen und Verhältnissen (vgl. Barlösius 2006, 119). Wahrnehmungskategorien, wie der Sinn für Distanz, für Nähe und Ferne, die es zu signalisieren, selber wie von Seiten der anderen einzuhalten und zu respektieren gilt, resultieren wesentlich aus der Inkorporierung der objektiven Strukturen des sozialen Raumes (vgl. Bourdieu 1995, 17f). Welche Position im sozialen Raum eingenommen wird, ist von der Verfügung über und der Akkumulation von Kapital[14] und dessen Zusammensetzung abhängig (vgl. Treibel 2004,

12 Siehe *„Feld“* S. 18

13 Akteure „mit räumlicher Nähe haben mehr Umgang miteinander, haben ähnliche Vorlieben und ähnliche Sozialisationsverläufe aufzuweisen und sind sich demnach vertrauter. Deshalb ist für Bourdieu eine Annäherung oder ein Zusammenschluß [sic] der Individuen mit geringer räumlicher Entfernung am wahrscheinlichsten, jedoch nicht zwingend notwendig, da die Annäherung der Fernsten nicht unmöglich ist. Zwingend sind Koalitionen gesellschaftlicher Gruppen für Bourdieu nie“ (Schilcher 2005, 11, www).

14 Mit dem Kapitalbegriff der ökonomischen Theorien, in dem die ökonomischen Faktoren, wie insbesondere die Verfügung über monetären Ressourcen die zentrale Rolle spielen, können wichtige soziale Differenzen beschrieben werden. Da aber über diese ökonomischen Faktoren hinaus andere Momente, die über die Arbeits- und Lebenschancen von Menschen entscheiden, existieren, entwirft Bourdieu einen Kapitalbegriff, der genereller gefasst ist. Er versteht unter Kapital „akkumulierte Arbeit entweder in Form von Material oder in verinnerlichter, „inkorporierter Form“ (Bourdieu 1992, 49) und differenziert darüber hinaus zwischen verschiedenen Kapitalsorten, deren Verteilung von Interesse ist, wenn Ungleichheiten in den Arbeits- und Lebenschancen sozialer Gruppen analysiert werden sollen. Zum *ökonomischen Kapital* zählt Bourdieu alle Formen des materiellen Besitzes, die in Gesellschaften mit einem entwickelten Markt in und mittels Geld getauscht werden können (vgl. Fuchs et al. 2005, 161; Bohn/Hahn 2000, 263). *Kulturelles Kapital* kann in drei Formen existieren. Bourdieu definiert inkorporiertes, objektiviertes und institutionalisiertes kulturelles Kapital. Inkorporiertes kulturelles Kapital besteht in Form von dauerhaften Dispositionen des Organismus, der objektivierte Zustand kulturellen Kapitals in Form von kulturellen Gütern und der institutionalisierte Zustand in Form von Titeln. Die Transmission kulturellen Kapitals findet zu großen Teilen in der Familie statt. „Das *Sozialkapital* ist die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von […] *Beziehungen* gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind; […] Ressourcen, die auf der *Zugehörigkeit zu einer Gruppe* beruhen“ (Bourdieu 1992, 63; Hervorh. im Original). Somit ist es „gewissermaßen ein Multiplikator für die Realisierung sowohl kulturellen wie ökonomischen Kapitals“ (Raphael 1991, 254). Alle Kapitaltypen sind ineinander transformierbar. Durch die Investition einer oder mehrerer Kapitalformen kann eine andere erworben werden. Es muss jedoch noch eine mehr oder weniger aufwändige Transformationsarbeit geleistet werden. Auf Grund dieser Transformationsarbeit lassen sie sich oft nicht ganz auf das ursprünglich investierte Kapital zurückführen. Neben den Grundformen des Kapitals existiert in Bourdieus Theorie noch eine übergeordnete Form: Das *symbolische Kapital* ist „das, was aus jeder Art von Kapital wird, das als Kapital, das heißt als (aktuelle oder potentielle) Kraft, Macht oder Fähigkeit zur Ausbeutung verkannt, also als legitim anerkannt wird“ (Bourdieu 2001, 311). Als legitim oder anerkannt gilt nach Bourdieu eine Art von Kapital, wenn die Wirksamkeit dieser Kapitalsorte in einem bestimmten Feld nicht mehr hinterfragt, sondern als natürlich gegeben angesehen wird (vgl. Bourdieu 1998, 23f). Symbolisches Kapital

228)[15]. Die sozialen Positionen setzt Bourdieu in Beziehung zu sozialen Praxen, den Lebensstilen[16]. Er stellt fest, dass dem Raum der sozialen Positionen ein Raum von Lebensstilen entspricht (vgl. Schilcher 2005, 12, www) und zeigt in seiner „Sozialtopologie“, „dass tatsächlich Wahlverwandtschaften oder Homologien zwischen dem analytisch konstruierten Raum der sozialen Klassen und dem empirisch rekonstruierbaren Raum der Lebensstile bestehen“ (Müller 1994, 128), dass also der „soziale Raum und die in ihm sich ´spontan´ abzeichnenden Differenzen [.] auf der symbolischen Ebene als Raum von Lebensstilen [funktionieren]“ (Bourdieu 1995, 21). Zum einen ist der soziale Raum also durch die Verteilung der verschiedenen Kapitalformen strukturiert, zum anderen ist dieser soziale Raum als ein Raum von Lebensstilen zu begreifen (vgl. Weischer 2011, 394). Jedoch kann nicht von einem mechanistischen Verhältnis von Position und Lebensstil ausgegangen werden. Die Vermittlung von sozialer Position und Praxis wird in der Theorie Bourdieus vom Habitus übernommen[17] (vgl. Schilcher 2005, 12, www).

Jede soziale Position, die ein Akteur im sozialen Raum einnehmen kann, verfügt über einen ihr eigenen Lebensstil. Die Art der Lebensführung verbindet durch ihre Ähnlichkeit tendenziell benachbarte Akteure, während gleichzeitig andere, meist weiter entfernte, ausgegrenzt werden. Je näher sich die Akteure in der Menge ihres Gesamtkapitals sowie dessen Zusammensetzung aus den verschiedenen Kapitalsorten sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass ihre Lebensführung Gemeinsamkeiten aufweist, was letztlich zur Konstruktion einer Klasse führt.[18] Die Grundstruktur der Klassenbildung sieht Bour-

---

verklärt Macht- zu Sinnbeziehungen. „Das Monopol auf die legitime symbolische Macht besitzen jene Akteure, die ein gemeinsames Ensemble aus zwingenden Normen schaffen und als allgemeingültig durchzusetzen vermögen“ (Barlösius 2006, 112).

15 Im Konzept des sozialen Raums existiert auch eine zeitliche Dimension, die durch die Laufbahneffekte dargestellt wird. An den Positionen im sozialen Raum sind „Neigungswinkel“ abgetragen, die die Aufstiegs- oder Abstiegstendenzen sozialer Karrieren aufzeigen (vgl. Bourdieu 1982, 187ff).

16 „Vermittelt über die entsprechenden sozialen und ökonomischen Bedingungen, stehen die verschiedenen [...] Arten, sich zu den Realitäten und den Fiktionen zu stellen [...], in engem Zusammenhang mit den diversen möglichen sozialen Positionen und sind dadurch auch weitgehend in die charakteristischen Dispositionssysteme (Habitus) der verschiedenen Klassen und Klassenfraktionen eingebunden. Geschmack klassifiziert nicht zuletzt den, der die Klassifikationen vornimmt. Die sozialen Subjekte, Klassifizierende, die sich durch ihre Klassifizierungen selbst klassifizieren, unterscheiden sich voneinander durch die Unterschiede, die sie zwischen schön und hässlich, fein und vulgär machen, und in denen sich ihre Position in den objektiven Klassifizierungen ausdrückt oder verrät“ (Bourdieu 1982, 25).

17 Siehe *„Habitus“* S. 19

18 Koalitionen der Nächsten im Sozialraum sind jedoch nicht zwingend: Bourdieu versteht den sozialen Raum als der Stätte permanenter Auseinandersetzungen zwischen gesellschaftlichen Gruppen. Den-

dieu in der unterschiedlichen Quantität von Kapital, also der Position von Akteuren auf der vertikalen Achse des sozialen Raumes, begründet. Von dieser ähnlichen Lage im sozialen Raum ausgehend, spricht Bourdieu von „theoretischen Klassen“ (Bourdieu 1995, 12), die er von „realen Klassen“ (vgl. Bourdieu 1995, 12ff) im Sinne von politisch agierenden Klassen, deren Existenz er anzweifelt, abgrenzt.[19] Bourdieu entwickelt in einer „vertikalen Klassenordnung“ ein „triadisches Klassenmodell“, bestehend aus „Arbeiterklasse“, dem „Kleinbürgertum“ und der „Bourgeoisie“, deren Elemente sich durch Umfang und die Verteilung des kulturellen, sozialen und ökonomischen Kapitals voneinander unterscheiden (vgl. Rössel/Beckert-Zieglschmid 2002, 498). Durch das Praktizieren klassenspezifischer Lebensstile werden Distinktions- und Statuskämpfe[20] zwischen den Klassen ausgefochten und lassen so die sozialen Ungleichheiten im gesellschaftlichen Gefüge sichtbar werden (vgl. Menzel 2009, 119). Jedoch sieht Bourdieu die drei großen Klassen nur als Grobgliederung der Gesellschaft an und nicht als homogene Gruppen, denn sie sind in sich differenziert, und auch innerhalb der Klassenfraktionen existieren Machtverhältnisse und Kämpfe um Erhalt oder Veränderung von Positionen. Um diesen vertikalen Differenzierungen Rechnung zu tragen, entwickelt Bourdieu das Konzept des sozialen Feldes (vgl. Schilcher 2005, 21, www).

„Als *Feld* bezeichnet [Bourdieu; d. Verf.] die spezifischen sozialen Einheiten und Einrichtungen, aus denen sich die Gesellschaft zusammensetzt“ (Barlösius 2006, 90). „Mit der Theorie der Felder beschreibt Bourdieu die hochdifferenzierte Gesellschaft als einen Kosmos, der aus der Gesamtheit der relativ autonomen Felder besteht“ (Schilcher 2005,

noch sieht es Bourdieu in letzter Instanz trotz der Konfliktpotentiale innerhalb der Klassen so, dass Zusammenschlüsse zwischen Näheren wahrscheinlicher sind als solche zwischen räumlich Fernstehenden (vgl. Schilcher 2005, 13, www).

19 Theoretische Klassen sollen, wie die Klassifikationen von Zoologen oder Botanikern, »Erklärung und Prognose der Praktiken und Eigenschaften der klassifizierten Dinge – und unter anderem auch der auf Gruppenzusammenschluß basierenden Verhaltensweisen [...] [ermöglichen und sind] [...] Ensembles von Akteuren mit ähnlichen Stellungen, [...] die, da ähnlichen Konditionen und ähnlichen Konditionierungen unterworfen, aller Voraussicht nach ähnliche Dispositionen und Interessen aufweisen, folglich auch ähnliche Praktiken und politisch-ideologische Positionen [...] [und bilden] [...] keine reale, [...] [sondern, d. Verf.] lediglich eine *wahrscheinliche Klasse“* (Bourdieu 1995, 12).

20 Eine Gruppe von Akteuren kann z. B. anstreben, eine über ihr angesiedelte Fraktion zu erreichen. Dies kann versucht werden, indem die vorherrschende Kapitalart der anderen Fraktion durch Aneignung entwertet wird. Hier liegt also nicht ein Streben nach Zusammenschluss, sondern Kampf um Machtpositionen als vorherrschendes Motiv vor (vgl Schilcher 2005, 13, www). „Die objektiv geringste Distanz im sozialen Raum kann mit der subjektiv größten Distanz zusammenfallen: dies unter anderem deshalb, weil der ´Nächststehende´ genau der ist, der die soziale Identität, d. h. den Unterschied, am stärksten bedroht“ (Bourdieu 1987, 251).

25, www). Ein Feld ist nicht ein bloßer Bereich der Gesellschaft. Es grenzt sich gegenüber seiner Umwelt ab. Das Kriterium, um die einzelnen Felder voneinander zu differenzieren, ist die Verteilungs- und Wirkungsstruktur unterschiedlicher Kapitalsorten (vgl. Barlösius 2006, 106). Für die Position des Akteurs im Feld ist der Kapitalbestand und die Zusammensetzung des Kapitals von entscheidender Bedeutung, denn die Hierarchie der verschiedenen Kapitalsorten variiert – ökonomisch, kulturell, sozial, symbolisch – in den verschiedenen Feldern (vgl. Bourdieu 1996b, 128). „Zwischen den Begriffen Kapital und Feld besteht, wie man sieht, eine wechselseitige Abhängigkeit" (Bourdieu 1996b, 128). „Das ökonomische Feld ist historisch als das Feld des ‚Geschäft ist Geschäft' entstanden, *business is business*, aus dem die verklärten Verwandtschafts-, Freundschafts- und Liebesbeziehungen grundsätzlich ausgeschlossen sind, das künstlerische Feld hingegen hat sich in der und über die Ablehnung bzw. Umkehrung des Gesetzes des materiellen Profits gebildet" (Bourdieu 1996b, 127. Hervorgh. Im Original). Soziale Felder werden als spezifizierte Universen mit speziellen Einsätzen und Regeln begriffen[21] [22](vgl. Bohn/Hahn 2000, 262f). Sie werden als Sinnwelten im sozialen Raum eingetragen (vgl. Bohn/Hahn 2000, 259). Das eigene Universum aus Regeln und Normen eines Feldes wird nicht in Frage gestellt, denn diese sind etwas Selbstverständliches, das zum Leben und zur Identität dazugehört. Die Akzeptanz feldinterner Normen ist keine kognitive Anerkennung und erfolgt nicht auf der Ebene einer bewussten Willensentscheidung, wird aber als Grundvoraussetzung für die Positionierung in einem Feld abverlangt. „Der Glaube ist [.] entscheidend dafür, ob man zu einem Feld gehört" (Bourdieu 1987, 124). Der Glaube an eine Feldzugehörigkeit ist nicht die Überzeugung, dass dieses „Spiel", in das man involviert ist, das richtige ist, sondern er ist ein Zustand des Leibes (vgl. Bourdieu 1987, 126) und wie der Habitus inkorporiert. „Das „Mitspielen" im Feld ist nur dann möglich und auch erfolgreich, wenn diese scheinbar natürliche Zugehörigkeit gewährleistet ist. Die

21 Bourdieu zieht Vergleiche zwischen Feldern und „Spielen", in denen das Handeln der Individuen durch gewisse Spielregeln bestimmt ist. Im Rahmen der übergeordneten Regeln können die Akteure ihre Handlungen jedoch frei wählen. „Wenn sie einen Mathematiker ausstechen wollen, muss es mathematisch gemacht werden, durch einen Beweis oder eine Widerlegung. Natürlich gibt es auch die Möglichkeit, dass ein römischer Soldat einen Mathematiker köpft, aber das ist ein Kategoriefehler, wie die Philosophen sagen" (Bourdieu 1998, 28).

22 Da die verschiedenen Felder der Gesellschaft nur nach Maßgabe ihrer eigenen Zielorientierungen und Regeln funktionieren, ist die Möglichkeit des Transfers von Ressourcen aus dem einen Bereich in den anderen Bereich nicht ohne weiteres möglich. Dennoch ist empirisch zu beobachten, dass Ressourcen von einem Feld in das andere transferiert und konvertiert werden können.

Selbstverständlichkeit, mit der ein Akteur handelt, wenn Feld und Habitus zusammenfallen, besitzt den Anschein von „instinktivem“ Verhalten“(vgl. Schilcher 2005, 23, www). „Weil die Handelnden nie ganz genau wissen, was sie tun, hat ihr Tun mehr Sinn, als sie selbst wissen“ (Bourdieu 1987, 127).

„Mit, gegen und durch die verschiedenen Felder hindurch wird der *Habitus*[23] geformt“ (Barlösius 2006, 90; Hervorh. d. Verf.). Er wird durch mehrere Faktoren, wie die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oder Klasse, und die Prägung, die das Individuum durch diese Zugehörigkeit erfahren hat, determiniert. Geschlecht, soziale Stellung, soziale Herkunft und ethnische Zugehörigkeit sind Beispiele dafür (vgl. Treibel 2004, 228).[24]

Der Habitus kann zum einen als eine „Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmatrix“ begriffen werden, die Menschen befähigt, soziale Situationen wahrzunehmen, einzuschätzen und zu verarbeiten. Die Bewertung der Situation erfolgt dadurch, dass diese mit anderen Situationen und den dort gewonnenen Erfahrungen in Beziehung gesetzt werden.[25] Während die Wahrnehmungs- und Denkmatrix es ermöglichen, auch sehr kurzfristig zu Einschätzungen oder Bewertungen zu kommen, ermöglicht die Handlungsmatrix kurzfristig auf mehr oder weniger bewährte Handlungen zugreifen zu können (vgl. Weischer 2011, 390). Die Individuen sind so dazu fähig, bestimmte Überlegungen und Tätigkeiten so gut wie automatisch zu vollziehen. „Schemata [können, d. Verf.] von Praxis auf Praxis übertragen werden [.], ohne den Weg über Diskurs und Bewusstsein zu nehmen“ (Bourdieu 1987, 136). Dadurch ist es möglich, „alle in neuen Si-

23 Mit dem Konzept des Habitus erhebt Bourdieu den Anspruch, den Mikro-Makro-Dualismus zu überwinden um so der Frage nachzugehen (vgl. Treibel 2004, 224), wie es zu geregelten Verhaltensweisen ohne Regel kommt (vgl. Weischer 2011, 389). Die von Bourdieu als *praxeologisch* bezeichnete Erkenntnisweise soll die antagonistische Dichotomien von Subjektivismus und Objektivismus, von Individuum und Gesellschaft, bzw. von Handlung und Struktur aufbrechen (vgl. Weischer 2011, 389), indem die Errungenschaften von Objektivismus und Subjektivismus genutzt und dabei stets die dialektische Beziehung beider berücksichtigt wird (vgl. Treibel 2004, 224). Vermeintlich objektive Strukturen, wie sie sich in der Verteilung von Kapitalien darstellen und das vermeintlich Subjektive, die Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsweisen, die das Handeln von Individuen und sozialen Gruppen prägen, werden durch die Annahme, dass Akteure oder das Handeln von Akteuren durch Strukturen bedingt ist und Akteure diese Strukturen über ihr Handeln reproduzieren und verändern, in Beziehung gesetzt (vgl. Weischer 2011, 389).

24 Das Habitusmodell wird in vielen Veröffentlichungen im Sinne eines klassenspezifischen Habitus begriffen; es kann aber auch beschrieben werden, in dem der Betrachtungsschwerpunkt auf der Zugehörigkeit bestimmter Felder liegt. z. B. kann es im Sinne eines geschlechtsspezifischen Habitus verstanden werden (vgl. Weischer 2011, 391).

25 Wahrnehmung erfolgt also nie unvoreingenommen (vgl. Weischer 2011, 390).

tuationen möglicherweise auftauchenden gleichförmigen Probleme durch eine Art praktischer Verallgemeinerung zu bewältigen“ (Bourdieu 1987, 172). Bourdieu geht in Anlehnung an Leibniz davon aus, dass wir „in Dreiviertel unserer Handlungen Automaten sind“ (Bourdieu 1982, 740). Es wird auf ein erprobtes Schema zurückgegriffen, das wie eine Schablone auf die konkrete Situation gelegt wird und nur noch etwas modifiziert werden muss (vgl. Barlösius 2006, 50). Diese Schemata sind im Verlauf der Geschichte entstanden und werden von den Akteuren während ihrer eigenen Geschichte erworben (vgl. Bohn/Hahn 2000, 259). Der Habitus ist damit gesellschaftlich bedingt und beruht auf individuellen und kollektiven Erfahrungen, die einerseits nur einen begrenzten Handlungsspielraum bieten jedoch andererseits dem Akteur innerhalb dieser Grenzen einen gewissen Freiraum lassen. Wer „den Habitus einer Person kennt, der spürt oder weiß intuitiv, welches Verhalten dieser Person versperrt ist. […] Aber innerhalb dieser seiner Grenzen ist er durchaus erfinderisch, sind seine Reaktionen keineswegs immer voraussehbar“(Bourdieu 1993, 26f). Darüber hinaus strebt der Habitus nach Handlungsrahmen, die es dem Akteur einfach machen, sich in bestimmten Situationen krisenresistent zu verhalten. Auch so ermöglicht er es dem Akteur, sich zu „entlasten“, sich stetig in der Welt neu zu positionieren und zu präsentieren (vgl. Menzel 2009, 112). Zum anderen wird der Habitus als strukturierte Struktur, die strukturierend wirkt, charakterisiert (vgl. Weischer 2011, 390). Dem Habitus fällt hier eine Doppelfunktion zu, da er einerseits selbst etwas Hervorgebrachtes, ein strukturiertes Produkt (opus operatum) und andererseits auch strukturierende Struktur (modus operandi) ist (vgl. Bourdieu 1982, 277f). Der Term „strukturierte Struktur“ drückt aus, dass der Habitus geprägt ist durch gesellschaftliche Kräfteverhältnisse und Ressourcenverteilungen, denen ein Akteur während seines Weges durch den sozialen Raum ausgesetzt ist: Bourdieu geht davon aus, dass die Sozialisation eines Akteurs in einer bestimmten Lage innerhalb des sozialen Raums einen anderen Habitus – den Fundus von bewährten Denk- Wahrnehmungs- und Handlungsmustern – hervorbringt, als eine Sozialisation in einer anderen sozialen Lage (vgl. Weischer 2011, 390). Der Term „die strukturierend wirkt“ bezieht sich insbesondere auf die Aspekte des Habitus als Wahrnehmungs- Handlungs- und Denkmatrix. Da Akteure so die soziale Welt deuten und in einer Weise handeln, die sie selbst im Prozess der Sozialisation erfahren haben, impliziert dies eine Reproduktion von sozialen Strukturen (vgl. Weischer 2011, 390). „Die für einen

spezifischen Typus von Umgebung konstitutiven Strukturen […] erzeugen *Habitusformen*, das heißt Systeme dauerhafter *Dispositionen*, strukturierte Strukturen, die geeignet sind, als strukturierende Strukturen zu wirken“ (Bourdieu 1979, 164f, Hervorh. im Original). Der Habitus ist somit gleichzeitig Erzeugungsprinzip und Wahrnehmungs-, Interpretations- und Bewertungspraktik von Praktiken und Werken (vgl. Bohn/Hahn 2000, 259). Eine dritte Bestimmung des Habitusmodells lässt sich am Begriff der Inkorporierung – Einverleibung – festmachen. Bourdieu bezeichnet zur Beschreibung des Erwerbs des Habitus die „Sozialisation“ häufig mit dem Begriff „Einverleibung“ bzw. „Inkorporation“, um die körperliche Dimension des Prozesses zu betonen (vgl. Bohn/Hahn 2000, 258). Dabei geht Bourdieu von einer doppelten Inkorporierung aus, da zum einen die mit dem Habitus vermittelten (Geschmacks-) Vorstellungen von dem Individuum in der psychischen Struktur internalisiert werden, zum anderen geht der Habitus auch in die physische Struktur ein (vgl. Schilcher 2005, 17, www). Der Habitus ist das in den Körper eingegangene Soziale und äußert sich unter anderem in der Körpersprache (vgl. Bourdieu 1996b, 160f). Geprägt wird der Habitus vor allem während der Phase der Sozialisation in der Familie, ist somit relativ dauerhaft/stabil und unterliegt einer „gewissen Trägheit“, dem „Hysteresis-Effekt“ (vgl. Menzel 2009, 112). Es herrscht die „Dominanz der Vergangenheit über die Gegenwart“ (Krais 1989, 53). Trotz dieser Trägheit ist er aber alles andere als invariant. „Die gesellschaftlichen Strukturen, unter denen eine Gruppe lebt, finden sich so zum einen als objektive Struktur z. B. in der Ausstattung mit verschiedenen Kapitalien wieder und zum anderen als inkorporierte Struktur“ (Weischer 2011, 390). Da keine Individualgeschichte einer anderen völlig gleicht, unterscheiden sich die Habitus auch innerhalb einer Klasse, stellen jedoch lediglich geregelte Abweichungen vom typischen kollektiven Habitus dar (vgl. Steinrücke 1988, 92ff nach Schilcher 2005, 17, www).

2.1.3. Reproduktion sozialer Ungleichheiten durch Schließungsprozesse bei der Personalauswahl – Leistung oder Habitus?

Reproduktion der Sozialstruktur und somit auch der sozialen Ungleichheit bedeutet, dass Personengruppen, die am Anfang eines bestimmten Prozessablaufs schon mit vielen Ressourcen ausgestattet waren, auch diejenigen sind, die am Ende dieses Ablaufs wieder über viele oder sogar noch mehr Ressourcen verfügen (vgl. Rössel 2009, 89).

Dafür verantwortlich sind Akte der sozialen Schließung, deren grundlegende Mechanismen, die darauf abzielen, die Monopolsituation bestimmter machthabender Gesellschaftsgruppen zu schützen, im vorangegangenen Abschnitt bereits erläutert wurden. Im folgenden Abschnitt soll die Wirkungsweise der Mechanismen auf den Gegenstand der Personalauswahl angewendet werden. Zur Erklärung der Wirkungsmechanismen wird auf das ebenfalls zuvor erläuterte Habitus-Struktur-Praxis-Konzept Pierre Bourdieus zurückgegriffen. Im Vordergrund stehen hier sowohl die Transferier- und Konvertierbarkeit von Ressourcen, zu der sich Pierre Bourdieu im Zusammenhang mit der Klassifikation eben dieser geäußert hat, als auch die Habitustheorie, mit Hilfe derer er die Ursachen für rigide persistente soziale Verhältnisse, weshalb also soziale Unterschiede zumeist dauerhaft über Generationen hinweg bestehen bleiben können, erläutert. Darüber hinaus werden die von Hartmann 2002 veröffentlichten Ergebnisse seiner Studie über den Einfluss des Klassen-Habitus auf die Zugangsmöglichkeiten zu Elitepositionen[26] in deutschen Unternehmen vorgestellt, da sie ein oft zitiertes Beispiel für die Vorgänge sind, auf die im weiteren Verlauf dieser Arbeit thematisch aufgebaut wird.

Legale soziale Schließung bei der Personalauswahl tritt auf, wenn zum Beispiel der Zugang zum Arbeitsmarkt an den Besitz einer bestimmten Staatsangehörigkeit geknüpft ist. Bewerber, die nicht über „die richtige“ Staatsangehörigkeit verfügen und somit unter Umständen keine Arbeitserlaubnis haben, werden von den Auswahlprozessen von vorneherein ausgeschlossen. Darüber hinaus ist der Zugang zu bestimmten Positionen in Unternehmen an den Besitz von bestimmten Bildungszertifikaten geknüpft. Bewerber, die diese Voraussetzungen nicht erfüllen, werden keine Möglichkeit bekommen, ihr Können, das sie auch ohne den Besitz des bestimmten Bildungszertifikates erworben haben könnten, unter Beweis zu stellen, und werden ebenfalls von vorneherein ausgeschlossen. Bildungszertifikate bezeichnet Bourdieu als institutionalisiertes kulturelles

26 Unter Eliten werden Inhaber von Herrschaftspositionen verstanden, die durch die mit der von ihnen besetzten Position verbundene Macht in der Lage sind, wichtige gesellschaftliche Entscheidungen maßgeblich zu bestimmen bzw. zu beeinflussen oder zur „Erhaltung oder Veränderung der Sozialstruktur und der sie tragenden Normen unmittelbar beizutragen“ (Dreitzel 1962, 71, zitiert nach Hartmann 2002, 25). Die *wirtschaftliche Elite* steht im Zentrum dieser Untersuchung, denn ihr gesellschaftlicher Einfluss übertrifft den der anderen deutlich. Als *Elite im engeren Sinne* werden die Eigentümer und Topmanager der 400 größten deutschen Unternehmen und als *Elite im weiteren Sinne* auch die Inhaber und Leiter von mittelständischen Firmen mit mind. 20 Mio. DM Umsatz und/oder 150 Beschäftigten, verstanden (vgl. Hartmann 2002, 27). Politische und juristische Eliten, die Hartmann ebenfalls anführt, werden hier vernachlässigt, da im Zentrum dieser Arbeit die wirtschaftliche Elite steht.

Kapital. Personen, die über ökonomisches Kapital verfügen, sind in der Lage, dieses in kulturelles Kapital zu konvertieren: Ein anerkannter Schul-/Studienabschluss kann zwar nicht ohne weiteres gekauft werden. Jedoch können monetäre Ressourcen genutzt werden, um die entsprechende Zeit und die notwendigen anderen Ressourcen in eine schulische Laufbahn zu investieren. Akteure, die nicht über genügend ökonomisches Kapital verfügen, können dieses also auch nicht in kulturelles Kapital transformieren und werden daher bei der Personalauswahl ausgeschlossen. So werden die bestehenden Strukturen reproduziert.

Schwieriger ist der Nachweis der *informellen Formen der sozialen Schließung* bei der Personalauswahl. Da seit der Bildungsexpansion – theoretisch – auch Akteursgruppen, die über nicht ganz so viel ökonomisches Kapital verfügen, eher die Möglichkeit des Zugangs zur Bildung und somit zur Erlangung institutionalisierten kulturellen Kapitals erhalten, bietet sich keine Rechtsgrundlage, diesen vielen Akteuren den Zutritt zu bestimmten Positionen in Unternehmen zu versagen. Um dennoch die eigene Monopolstellung zu wahren und sich gegen das Eindringen der ungewollten Konkurrenten zu schützen, müssen „Verschleierungstaktiken“ angewendet werden, die der sozialen Schließung zu Grunde liegen. So kann zum Beispiel über die Investition von sozialem Kapital der Zugang zu bestimmten Positionen erreicht werden.[27] In allen sozialen Feldern der Gesellschaft ist soziales Kapital eine wichtige Bedingung für Karriereerfolge, im Bereich der Wirtschaft zum Beispiel über „old boys' networks“[28] und Mentoren in Unternehmen. Obwohl eine legale Grenze für die Konversion und Investition von sozialem Kapital da besteht, wo soziale Beziehungen unmittelbar in andere Ressourcen umgemünzt werden sollen, wenn also Freunde, Verwandte oder Bekannte in bestimmte Positionen gebracht werden, findet diese natürlich dennoch in gewissem Umfang statt (vgl. Rössel 2009, 91f). Der Zutritt gerade zu leitenden Positionen wird auch oft an das Aufweisen bestimmter Merkmale sozialer Ähnlichkeit gekoppelt (vgl. Meuser 2003, 40f). Oft erfolgt dieses Ausschließen ganz bewusst. Merkmale, die über das „Dazugehören“,

27 Soziales Kapital kann in ökonomisches Kapital transformiert werden, indem einem Mitglied einer Gruppe durch die Zugehörigkeit zu dieser Gruppe ein materieller oder symbolischer Vorteil erwächst. Je größer das soziale Kapital, desto größer ist der daraus resultierende Gewinn, je mehr oder bessere Beziehungsarbeit ein Individuum leistet, desto größer ist das soziale Kapital. Daraus folgt, dass eine gute Fähigkeit, soziale Beziehungen aufzubauen, zu einem großen potenziellen Gewinn führt.

28 „An informal system through which men are thought to use their positions of influence to help others who went to the same school or university as they did, or who share a similar social background“ (oxford dictionaries, www).

also das „Eingestellt-werden“, entscheiden können, sind zum Beispiel soziale Herkunft, Geschlecht oder ethnische Zugehörigkeit. Es wird also deutlich, dass auch bei der hier beschriebenen informellen Form der sozialen Schließung die bereits vorhandenen gesellschaftlichen Strukturen wieder aus sich selber hervorgehen.

Allerdings kann die ähnlichkeitsorientierte Form der sozialen Schließung nicht nur bewusst, sondern durchaus auch, ohne den (Um-)Weg über die kognitiven Denkstrukturen einzuschlagen, bei der Personalauswahl unbewusst zum Tragen kommen. Diese *unbewusste Form der sozialen Schließung* lässt sich am besten mit Hilfe des Habitusbegriffs Bourdieus erklären. Jeder Akteur hat auf dem Weg durch die verschiedenen Felder des sozialen Raumes durch den Erwerb verschiedener Mengen und Sorten von Kapital einen bestimmten Habitus inkorporiert. Dieser Habitus befähigt – oder verdammt – die Akteure dazu, bestimmte Überlegungen und Tätigkeiten so gut wie automatisch zu vollziehen. Akteure suchen „instinktiv“ Situationen, auf die die habituell produzierten Wahrnehmungs-, Denk und Handlungsmuster möglichst problemlos übertragen werden können. Das Bewegen in Situationen, die denen, die den sich manifestierten Habitus geformt haben, ähnlich sind, reduziert für den Akteur Unsicherheit. Das hat natürlich Auswirkungen auf die Entscheidung, ob ein Bewerber eingestellt wird oder nicht, denn der Umgang mit Personen, die einen Habitus aufweisen, der dem eigenen ähnlich ist, stellt eine solche Reduktion von Unsicherheit dar. Somit werden Bewerber, die eine soziale Ähnlichkeit – einen ähnlichen Habitus – wie die einstellende Person aufweisen, eher Zutritt zu bestimmten Positionen erhalten, als solche, die das nicht tun. Der Habitus tritt durch unterschiedlich ausgeübte Lebensstile, also zum Beispiel die Art und Weise wie ein Akteur spricht oder sich kleidet in Erscheinung. Besitzer eines bestimmten Habitus haben „feine Antennen“, die es ihnen ermöglichen, Akteure mit einem ähnlichen Sozialisationshintergrund von denen eines anderen zu unterscheiden. Besonders ausgeprägt tritt dieses Phänomen bei der Identifizierung von Akteuren auf, deren Position an einem tiefergelegenen Punkt im sozialen Raum verortet ist. Also werden diese Habitusträger vom Zugang zu bestimmten Positionen in Unternehmen, die von Trägern eines Habitus, der von einer kapitalangereicherten Position im sozialen Raum herrührt, besetzt sind, ausgeschlossen. Erneut kommt es zu einer Reproduktion der bestehenden sozialen Strukturen. Des Weiteren werden Akteure durch die

Inhabitualisierung erfolgreicher Naturalisierung sozialer Unterschiede und damit verbundener Zuweisung von Arbeit oder Ressourcen, den Legitimationslegenden, „ferngesteuert“ und Entscheidungen und Einschätzungen werden, auch wenn die in der Vergangenheit als natürlich legitimierten Unterschiede inzwischen als unnatürlich oder sogar illegal klassifiziert worden sind, von den damit verbundenen Zuschreibungen beeinflusst. Auch das kann sich auf Entscheidungen bei der Personalauswahl auswirken und Träger bestimmter Merkmale vom Zugang zu bestimmten Positionen ausschließen.

Einen empirischen Beweis für den Einfluss des Klassen-Habitus auf die Zugangsmöglichkeiten zu Elitepositionen in deutschen Unternehmen liefert Hartmann (2002) durch eine Erhebung, deren insgesamt bestätigtes zentrales Resultat lautet, dass, um für eine hohe Führungsposition ausgewählt zu werden, die Persönlichkeitsstruktur denjenigen ähneln sollte, die bereits eine solche Position innehaben und die die Personalauswahl treffen, da zu guter Letzt nicht nach rationalen Kriterien, sondern nach Gefühl entschieden wird (vgl. Hartmann 2002, 119). Obwohl Hartmann in dieser Untersuchung lediglich die soziale Herkunft der Habituskonstitution zu Grunde legt und andere habitusprägende Merkmale, wie zum Beispiel das Geschlecht[29], nicht betrachtet, sollen seine Ergebnisse hier kurz dargestellt werden.

Hartmann kommt zu dem Ergebnis, dass der Druck, unter dem Manager bei Personalentscheidungen stehen, und die unsichere Informationslage dazu führen, dass sie Mitarbeiter suchen, denen sie vertrauen oder deren Persönlichkeit sie gut einschätzen können. „Vertrauen soll helfen, die hohe Komplexität der Entscheidungen zu reduzieren“ (Luhmann 1973, 26ff, 74f, zitiert nach Hartmann 2002, 120). Gerade bei der Besetzung von Spitzenpositionen ist Vertrauen von großer Bedeutung, da bei Vorstandskollegen nicht die alternativen Handlungsoptionen wie Kontrolle oder Zwang zum Einsatz kommen können (vgl. Hartmann 2002, 120). „Die sicherste Grundlage für ähnliche Verhaltens- und Beurteilungsmuster bietet nun aber eine vergleichbare soziale Herkunft“ (Hartmann 2002, 120). Bourdieu spricht von Personen, „die über einen entsprechenden Blick verfügen, die gleichen Kategorien der Wahrnehmung, des Urteilsvermögens und des Denkens besitzen, kurz einen bestimmten Habitus haben, so dass sie in der Lage sind, überhaupt

29 Dessen enorme Bedeutung für den Zugang zu oder Ausschluss von bestimmten Positionen er jedoch an anderer Stelle bestätigt (vgl. Hartmann 2002, 77).

wahrzunehmen, was denn diese Merkmale hervorhebt“ (Bourdieu 1996a, 81). „Die Entscheidung über die Besetzung von Spitzenpositionen erfolgt dementsprechend anhand einiger weniger Persönlichkeitsmerkmale, die von den Angehörigen der deutschen Wirtschaftselite als wesentlich für die Beurteilung einer Person […] angesehen werden“ (Hartmann 2002, 122). „Bei gleicher Leistung wirkt sich Ähnlichkeit als Plus, Unähnlichkeit als Minus aus [...] Das läuft sehr sublim. Da heißt es denn allenfalls, die Chemie stimme nicht“ (Frey 2001, 127, zitiert nach Hartmann 2002, 121).

Es wird von bestimmten, vom Aufwachsen in diesem sozialen Milieu abhängigen, Persönlichkeitsmerkmalen profitiert (vgl. Hartmann 2002, 118). „Die soziale Herkunft übt eine sehr starke direkte Wirkung auf die beruflichen Karriereaussichten in den großen deutschen Unternehmen aus. Bei gleich hohem Bildungsabschluss bleiben die von der sozialen Herkunft ausgehenden und den Nachwuchs des gehobenen und des Großbürgertums deutlich begünstigenden Effekte auch unter Berücksichtigung aller sonstigen Einflussfaktoren (Jahrgangszugehörigkeit, Studienfachwahl und Studienverhalten) nicht nur vollkommen stabil, sie nehmen seit den 70er Jahren sogar noch eindeutig an Bedeutung zu. Die Mechanismen der sozialen Schließung in den Chefetagen der deutschen Wirtschaft weisen also nicht nur eine erstaunliche Beharrlichkeit auf, sie gewinnen im Zeitverlauf auch noch an Gewicht“ (Hartmann 2002, 80). Neben ihrer generellen Bedeutung für den Zugang zur Wirtschaftselite beeinflusst die soziale Herkunft außerdem das Ausmaß und die Struktur der Karriere, denn vor allem die Promovierten aus dem (Groß-)Bürgertum schaffen einen weiteren deutlichen Aufstieg, nachdem sie die erste hohe Führungsposition erreicht haben (vgl. Hartmann 2002, 80). Bei der Besetzung von Toppositionen in Großkonzernen, die die deutsche Wirtschaft dominieren, spielt die soziale Herkunft eine noch größere Rolle als in der Gesamtheit der großen Unternehmen. Im Zeitverlauf nimmt der Unterschied zwischen dem gehobenen und Großbürgertum und der Mittelschicht deutlich zu und die Wahrscheinlichkeit, bei der Besetzung von Topmanagementpositionen zum Zuge zu kommen, unterliegt von Jahrzehnt zu Jahrzehnt einer stärkeren sozialen Spaltung (vgl. Hartmann 2002, 81f). „Die Promovierten, die im Verlauf ihrer Karriere hohe Führungspositionen in Spitzenunternehmen erreichen, […] unterliegen einer besonders scharfen sozialen Auslese. Nirgends sonst in der Wirtschaft wird unter den

Promovierten […] noch so stark anhand der mit dem Elternhaus zusammenhängenden Persönlichkeitsmerkmale ausgesiebt wie hier. Je höher die Position in der Wirtschaft, desto größer ist auch das Gewicht der sozialen Herkunft“ (Hartmann 2002, 87).

Hartmann resümiert, dass die Promovierten aus dem gehobenen und Großbürgertum eine 50 % bzw.100 % höhere Chance haben, in die Chefetagen von Großunternehmern aufzusteigen, dass bei der Besetzung von Führungspositionen in der Wirtschaft der Einfluss der sozialen Herkunft noch einmal stark zu nimmt, dass die wesentlichen Elemente des Studierverhaltens sich zwar auf den Karriereverlauf auswirken, jedoch nicht den dominierenden Einfluss der sozialen Herkunft auf den beruflichen Erfolg verringern, dass die Bedeutung der sozialen Herkunft im Zeitverlauf stark ansteigt, dass die Chancen für Promovierte aus der „Normalbevölkerung“, Zugang zur deutschen Wirtschaftselite zu bekommen, wesentlich geringer als für ihre Kommilitonen aus dem Bürgertum sind und dass ihre geringe Zahl in diesen Kreisen auch eine direkte Folge der mit der jeweiligen sozialen Herkunft verknüpften Persönlichkeitsmerkmale ist (vgl. Hartmann 2002, 93f).

Von Bedeutung ist der Besitz der für die Spitzenpositionen wesentlichen Persönlichkeitsmerkmale, ohne dass der Prozess ihres Erwerbs erkennbar wird. Die „feinen Unterschiede“, die bezüglich der für die Auswahl ausschlaggebenden Eigenschaften zwischen den verschiedenen Schichten bestehen, rühren daher, dass nur die in der Kindheit und Jugend im Rahmen der familiären Sozialisation unmerklich vor sich gehende Vermittlung von Verhaltensweisen und Einstellungen eine Selbstverständlichkeit mit sich bringt, die später nicht mehr aneignet werden kann. Nur diese Form der Aneignung aber garantiert, dass sie überall und jederzeit“ (vgl. Hartmann 2002, 125f) „funktioniert, wie eine Art soziales Gespür, das ermöglicht, sich in schwierigen Situationen zurechtzufinden, in denen die normalen Orientierungsmittel fehlen“ (Bourdieu 1982, 568). Der „richtige“ klassenspezifische Habitus wird von drei weiteren Vorteilen, die das Aufwachsen in gehobenen Verhältnissen mit sich bringt, begleitet und in seiner Wirkung unterstützt: Erstens die Erwartung der Familie, den Lebensweg betreffend, zweitens die Informationen und Informationsquellen[30], über die die Familie verfügt, und drittens die

30 Wissen über karriererelevante Punkte, die Möglichkeit Informationen über die wichtigen Einflussfaktoren zu erhalten, Informationen über freiwerdende Positionen und die für ihre Besetzung wichtigen Faktoren und Einflüsse im jeweiligen Unternehmen.

Möglichkeit, Risiken eingehen zu können, weil die Familie ein Sicherheitsnetz für den Notfall bereithält (vgl. Hartmann 2002, 127).

Hartmann kommt zu dem Schluss, die Annahme, dass die soziale Herkunft vornehmlich über die ungleiche Bildungsbeteiligung der Schichten auf die Rekrutierung von Eliten wirkt, sei unzutreffend. Der Abbau der sozialen Selektivität des Elitezugangs in den letzten Jahrzehnten habe nicht stattgefunden (vgl. Hartmann 2002, 118). „Wer aus der Arbeiterklasse oder der breiten Mittelschicht stammt und damit nicht über den Habitus der „besseren Kreise“ verfügt, kann dieses Manko in der Regel nicht wettmachen“ (Hartmann 2002, 131). In Ländern, in denen es exklusive Bildungsstätten gibt, deren Abschlusszertifikate die erforderlichen und gewünschten Persönlichkeitsmerkmale dokumentieren, erfahre der klassenspezifische Habitus, auf den es ankommt, eine öffentliche Bestätigung. In Deutschland gebe es keinen vergleichbaren Mechanismus. Die soziale Herkunft wirke sich direkt bei der Personalauswahl durch die Entscheider in den Unternehmen aus (vgl. Hartmann 2002, 162f).

2.2. Wirtschaftswissenschaftliche und organisationspsychologische Grundlagen der Personalauswahl

Wie sich in der soziologischen Betrachtung des Themas soziale Schließung herausgestellt hat, gilt die Personalauswahl als ein bedeutender Schließungsmechanismus, der dafür sorgt bzw. sorgen kann, dass Mitgliedern der Gesellschaft auf Grund des Aufweisens oder Nichtaufweisens bestimmter Merkmale der Zugang zu bestimmten Positionen in der Arbeitswelt verwehrt wird. Nun genügt die soziologische Einordnung nicht, da im weiteren Verlauf dieser Arbeit der „Gatekeepingeffekt“ von Personalauswahlinstrumenten als reale Ausformung der theoretischen sozialen Schließung untersucht werden soll. Daher wird im nächsten Teil der Arbeit die wirtschaftliche und organisationspsychologische Bedeutung der Personalauswahl im Allgemeinen vorgestellt. Einen Schwerpunkt bildet dabei die soziale Validität der Personalauswahl, denn ihre Sicherstellung soll dazu dienen, soziale Schließung zu vermeiden. Anschließend wird – dem chronologischen Prozess der Personalauswahl folgend – die Vorauswahl von Bewerbern durch die Analyse der Bewerbungsunterlagen und dann das am weitesten verbreitete Auswahlinstru-

ment, das Interview bzw. Vorstellungsgespräch vorgestellt[31], um danach das herkömmliche Assessment-Center sowie das pferdegestützten Assessment-Center-Modul zu betrachten.

„Die Auswahl von Mitarbeitern ist eine wichtige Aufgabe. Der Erfolg und das Überleben einer Abteilung, einer Filiale, eines Unternehmens oder einer Organisation hängen oft entscheidend von der Mitarbeiterqualität ab. Zwar können die Motivation, die Kenntnisse und die Fähigkeiten von Mitarbeitern durch Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen gefördert werden, doch können solche Förderungen nach Eintritt eines neuen Mitarbeiters in der Regel keine grundsätzlichen Leistungsmängel beheben. Eine valide Personalauswahl ist daher meist der erste und der entscheidende Schritt zur Sicherung und Hebung der Mitarbeiterqualität. Trotz dieser bekannten Tatsache wird die Personalauswahl oft nicht gründlich vorbereitet und nur unsystematisch durchgeführt“ (Weuster 2012b, V). Die dominierenden Auswahlinstrumente sind die Vorauswahl mit Hilfe der schriftlichen Bewerbungsunterlagen und die Endauswahl mit dem Vorstellungsgespräch (vgl. Weuster 2012b, V).

Die Aufgabe der Personalauswahl wird häufig mit dem Satz umschrieben, es müsste die richtige Person für den richtigen Arbeitsplatz gefunden werden. Diese Aussage ist zwar richtig, ist aber wegen ihrer Allgemeinheit als praktische Handlungsanleitung wertlos, denn die Frage, die sich stellt, ist ja gerade, welche für einen bestimmten Arbeitsplatz die richtige Person oder welcher für eine bestimmte Person der richtige Arbeitsplatz ist. Bei der Einstellung von Personen sind zwei richtige und zwei falsche Möglichkeiten gegeben. Verdeutlicht wird dies in Tabelle 2.

31 Die Ausführungen in den Kapiteln 2.2.1 und 2.2.2 beziehen sich im Wesentlichen auf die Literaturzusammenstellung von Weuster 2012a und Weuster 2012b.

Tabelle 2: Einstellungsentscheidungen bei der Personalauswahl

Eignung	Entscheidung	
	Bewerber als ungeeignet abgelehnt	Bewerber als geeignet akzeptiert
Objektiv geeignete Bewerber	Oft „unsichtbares“ Fehlurteil: fälschlich Abgelehnte	Richtige Entscheidung zu Recht Akzeptierte
Objektiv ungeeignete Bewerber	Richtige Entscheidung: zu Recht Abgelehnte	Fehlurteil/Fehlbesetzung: fälschlich Akzeptierte
Erfolgskontrolle	*In der Regel nicht sichtbar und nicht prüfbar*	*Nach Einstellung sichtbar oder prüfbar*

(vgl. Weuster 2012a, 1)

Die Wahrscheinlichkeit, dass die richtige Entscheidung getroffen wird, hängt maßgeblich von der eignungsdiagnostischen Leistungsfähigkeit des Auswahlinstrumentes ab (vgl. Weuster 2012a, 1).

Eine Fehlentscheidung hat häufig negative Konsequenzen: Rein ökonomisch betrachtet, werden durch eine richtige Entscheidung bei der Personalauswahl Frühfluktuation und damit verbundene Fluktuationskosten vermieden. Außerdem kann eine Einstellung als eine Investitionsentscheidung und Wahl des produktivsten Bewerbers betrachtet werden. Darüber hinaus trägt jeder Entscheidungsträger der Personalauswahl Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Bewerbern. Zu Frühfluktuation kommt es, wenn ein wenig geeigneter Bewerber eingestellt wird. Entweder setzt der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis während oder nach der Probezeit nicht fort, weil er mit den Leistungen des Mitarbeiters nicht zufrieden ist, oder der Mitarbeiter zieht auf Grund von Unter- oder Überforderung selber Konsequenzen und verlässt das Unternehmen. Wenn eine Organisation einen Mitarbeiter einstellt, kann dies als Investitionsentscheidung betrachtet werden, denn durch eine Einstellung müssen hohe Beträge aufgewendet werden, die sich jährlich sogar noch steigern (vgl. Weuster 2012a, 5f). Man kann die unbefristete Einstellung eines Mitarbeiters in diesem Sinne mit einer Entscheidung über Sachinvestitionen vergleichen (vgl. Billsberry 2007, 23[32]) Es geht bei der Personalauswahl meist nicht nur um die grundlegende Entscheidung zwischen Eignung und Nichteignung, sondern um die Wahl des produktivsten Bewerbers. Eine solche graduelle Fehlentscheidung – aus der Gruppe der geeigneten Bewerber nicht den bestgeeigneten Bewerber auszuwählen – tritt sehr häufig auf (vgl. Weuster 2012a, 8f).

32 Siehe auch Cronshaw/Alexander 1985, 102ff; Heimeier 1992, LI; Jetter 1989, 207 nach Weuster 2012a, 6.

Bei der Personalauswahl muss bedacht werden, dass eine große Verantwortung gegenüber Personen besteht: Die Konsequenzen von personellen Fehlentscheidungen haben die Mitarbeiter eines Unternehmens zu tragen, denn sie müssen wiederholt neue Kollegen einarbeiten. Wird ein Fehler bei der Einstellung einer Führungskraft gemacht, leiden die Mitarbeiter darüber hinaus unter der mangelhaften Führungskompetenz. Ebenso bei Kunden und anderen Dritten können ungeeignete Mitarbeiter gravierende Verletzungen und Schäden erzeugen. Eine sorgfältige Personalauswahl ist auch im Interesse der Bewerber, weil das Zurückweisen gut geeigneter Bewerber und das Einstellen wenig geeigneter Bewerber für diese Personen mit psychischen Belastungen verbunden sind. Dessen ungeachtet beeinflussen Auswahlentscheidungen Lebenslagen und Lebenschancen (vgl. Weuster 2012a, 11f). Besonders tiefgreifend sind die Konsequenzen einer Personalentscheidung für die Bewerber, wenn diese nicht nachvollziehbar scheint und Ablehnung auf Diskriminierung und soziale Schließungsprozesse zurückzuführen ist.

Um Personalauswahlverfahren gegen diese „Anschuldigungen“ abzusichern, sollte bei deren Konstruktion und Durchführung neben den Gütekriterien der Testtheorie die „soziale Validität“ besondere Beachtung finden. Der von Schuler (1990) entwickelte Ansatz der sozialen Validität sieht in Bewertungs- und Auswahlinstrumenten Hilfs- und Beratungsinstrumente für Bewerber und Arbeitgeber im Rahmen eines seriösen Verfahrens. Wichtige Merkmale der sozialen Validität sind neben Informationen über Aufgaben und Anforderungen der zu besetzenden Stelle Entwicklungsmöglichkeiten und Merkmale des Unternehmens/der Organisation, auch die individuelle Partizipation der Arbeitnehmer an Entwicklung und Einsatz der Auswahlinstrumente, bzw. eine repräsentative Partizipation durch Arbeitnehmervertreter oder Dritte. Sowohl die Transparenz des Auswahlverfahrens durch Informationen über den Stand des Verfahrens, Aufgabenbezug der Auswahlinstrumente und die Rolle der handelnden Personen und Bewertungsregeln als auch eine aufrichtige und zugleich rücksichtsvolle und aufbauende Urteilskommunikation sind von großer Bedeutung (vgl. Schuler 1990, 185[33]).

Die soziale Schließung bei der Personalauswahl kann verringert werden, wenn bei dem Prozess der Personalauswahl bestimmte Maßgaben eingehalten werden. Weuster

33 Siehe auch Schuler 1994, 101; Schuler 2002, 109; Zilius 1996, 11ff; Köchling 2000, 14ff nach Weuster 2012a, 27.

(2012a, 28ff) nennt, Bezug nehmend auf weitere Autoren: Konsistenz-, Ethik- und Korrekturregeln sowie die Chancengleichheit bei der Leistungsdemonstration. Er gibt jedoch auch zu bedenken, dass in der Praxis zur Chancengleichheit jedoch oft nur Lippenbekenntnisse abgegeben werden.

Die *Konsistenzregel* (Gleichbehandlung) besagt, dass Auswahlinstrumente bei allen Bewerbern weitgehend gleich administriert werden müssen. Im Vorstellungsgespräch müssen allen Bewerbern gleiche Fragen in gleicher Reihenfolge gestellt (vgl. Campion et al. 1997, 662ff[34]) und gleiche Sachverhalte oder gleiche Testergebnisse müssen bei verschiedenen Bewerbern gleich bewertet und gleich interpretiert werden. Eine Ungleichbehandlung (differential treatment) gilt weltweit als Indiz für eine mögliche Diskriminierung (vgl. Hackett et al. 2004, 219ff[35]). Ein hoch standardisiertes Auswahlinstrument kann jedoch zu der Benachteiligung von Bewerbern aus anderen Kulturkreisen oder mit einem Außenseiter-Status führen (vgl. Buzzanell 1999, 143ff). Bei der Auswahl müssen *Ethikregeln* gewahrt werden. Das bedeutet, dass die Auswahl im Einklang mit weithin geteilten moralisch-ethischen Standards und gesetzlichen Regelungen stehen muss (vgl. Lefkowitz/Lowman 2010, 571ff[36]) und dass ein Auswahlverfahren nicht allein zweckrational und nutzentechnisch, sondern auch wertrational zu bewerten ist. Dazu zählen auch Vorurteilsfreiheit und Unvoreingenommenheit: Vorurteile sind zu unterdrücken, zurückzudrängen oder in Falsifikationsversuchen zu testen, denn die Ethik der Auswahl erfordert die Vermeidung nachteiliger Wirkungen (adverse impact) von Auswahlverfahren bezüglich bestimmter Bewerbergruppen[37]. Bewusst bestehende rassische Vorurteile bei der Personalauswahl können durchaus erfolgreich unterdrückt werden (vgl. Frazer/Wiersma 2001, 173ff). Ein Problem ist aber, dass Entscheidungsträger sich ihrer Vorurteile oft nicht bewusst sind (vgl. Gilliland 1993, 707 und 710). Laut der *Korrekturregel* (reconsideration opportunity) muss grundsätzlich

34 Siehe auch Lowry 1994, 204 nach Weuster 2012a, 29.

35 Siehe auch Sackett/Shen et al. 2010, 651ff; Myors et al. 2008, 230f; Stone-Romero/Stone 2007, 122 nach Weuster 2012a, 29.

36 Siehe auch Landy et al. 2010, 627ff; Sackett/Shen et. al. 2010, 651ff; Selig 2010, 83ff; Voskuijl et al. 2005, 98ff nach Weuster 2012a, 30.

37 Signifikant nachteilige Wirkungen scheinbar neutraler Auswahlverfahren werden oft mit der 80 %-Regel (four-fifths rule) ermittelt. Danach liegt adverse impact vor, wenn die Akzeptanzquote bzw. die Einstellquote einer Untergruppe von Bewerbern substanziell niedriger (weniger als 80 %) liegen als die Quoten der erfolgreichsten Untergruppe. (vgl. Uniform Guidelines on Employment Selection Procedures, Section 4. D; Outtz 2010; Bobko/Roth 2004, 177ff).

die Möglichkeit bestehen, Auswahlverfahren zu wiederholen und Entscheidungen zu modifizieren oder zu revidieren. Bei der Endauswahl per Vorstellungsgespräch bietet ein eventuell durchgeführtes Zweitinterview die Chance, die Bewertung zu korrigieren. Bei einem Assessment-Center besteht diese Möglichkeit von Übung zu Übung.[38] Die Chancengleichheit bei der Leistungsdemonstration ((equal) opportunity to perform) muss für alle Bewerber bestehen und wird neben der Wahrung der Transparenz- und der Konsistenzregel auch durch den Einsatz verschiedener Auswahlinstrumente erreicht. Wichtige Voraussetzungen der Gelegenheit zur Leistungsdemonstration sind Interviews mit genügend Länge und breitem Fragenspektrum, ausreichend Zeit für Auswahlinstrumente, angemessene Hilfsmittel und auf Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund zugeschnittene Instrumente (vgl. Schleicher et al. 2006, 576) sowie das Vermeiden von Verfahren, die erhebliche Täuschungen erlauben (vgl. Ryan/Huth 2008, 122f[39]).

2.2.1. Vorauswahl von Bewerbern

Die meisten Auswahlentscheidungen fallen schon bei der Vorauswahl (vgl. Billsberry 2007, 25ff[40]). Sie ist das Fundament der Endauswahl.[41] Durch eine valide Vorauswahl kann vermieden werden, dass objektiv Geeignete abgelehnt und objektiv Ungeeignete mit unnötigem Zeit- und Kostenaufwand für beide Seiten eingeladen werden (vgl. Schwaab 2004, 14f[42]). Aber sie ist in der Regel wenig strukturiert und wird nicht selten durch Zufälligkeiten mitgeprägt (vgl. Fritzsche/Brannick 2002[43]), da sie zum Teil nach Daumenregeln erfolgt, welche einzelne, oft ungeschulte Entscheidungsträger isoliert anwenden (vgl. Schwaab 2004, 18[44]) Der Prozess der Personalauswahl erfolgt in der Regel arbeitsteilig durch den Personalbereich und den Fachbereich. Der Einfluss der Personal-

38 Manchmal besteht die Möglichkeit einer erneuten Teilnahme, bei der allerdings zu beachten ist, dass Wiederholer keine Vorteile gegenüber Erstgeprüften erhalten (vgl. van Iddekinge/Ployhart 2008, 895; Ryan/Huth 2008, 128; Ployhart/Holtz 2008, 163; Arvey/Renz 1992, 332; Adams 1991, 4f).

39 Siehe auch Gilliland/Hale 2005, 424; Ryan/Ployhart 2000, 585; Gilliland 1993, 704 und 709.

40 Siehe auch Schuler/Marcus 2001, 177; Kreuscher 2000, 66; Bohlen 2000, 36; Hollmann/Reitzig 1995, 463.

41 Darüber hinaus wird die Wahrnehmung eines Bewerbers durch die Interviewer im Auswahlgespräch von den Eindrücken durch die Sichtung der Bewerbungsunterlagen beeinflusst. Dieser „Vorinformationseffekt“ betrifft sowohl die Führung des Vorstellungsgespräches, die Bewertung der Bewerber im Gespräch als auch die abschließende Entscheidung (vgl. Dipboye et al. 1984, 565ff und 568; Dipboye 1989, 49ff).

42 Siehe auch Krüger 2002, 194f.

43 Siehe auch Schuler/Marcus 2001, 177; Harvey-Cook/Taffler 2000, 104; Wood/Payne 1998, 73f; Ash et al. 1989, 199 und 209; Keenan 1997, 512f.

44 Siehe auch Billsberry 2007, 27f; Hinterer 2004, 55f und 68; Seibt/Kleinmann 1990, 292f.

abteilung variiert mit der Unternehmensgröße (vgl. Dahlinger 1995, 23f)

Die Vorauswahl beginnt mit der Sichtung der Bewerbungsunterlagen. Bei einer sehr großen Zahl von Bewerbungen erfolgt diese Analyse oft in mehreren Durchgängen. Sie beginnt mit einem Schnelldurchlauf mit Hilfe weniger Knock-out-Kriterien (Negativauslese). Dort wird unter Umständen innerhalb von Sekunden entschieden, ob eine Bewerbung zu den Wiedervorlagen oder den Ablehnungen gehört (vgl. Wick 2005, 58[45]) Manche Bewerbungen werden direkt nach dem Posteingang wegen offensichtlicher Nicht-Eignung retourniert (vgl. Goth 2009, 41). Aus Arbeitnehmersicht kann von einer „Nadelöhr-Vorauswahl" gesprochen werden (vgl. Schmitt/Werth 1998, 16[46]), die sich für die Bewerber als weitgehend intransparenter Prozess darstellt (vgl. Kay 1998, 146f[47]). Untersuchungen der Antidiskriminierungsstelle 2012 zeigten, dass die Anonymisierung von Bewerbungsunterlagen durch das Entfernen der oft zu Diskriminierung führenden Informationen über Bewerber – Name, Geschlecht, Nationalität und Geburtsort, Behinderung, Geburtsdatum (bzw. Alter), Familienstand und Foto – zu einer sozialen Öffnung des Personalauswahlprozesses führt (vgl. Böschen et al. 2012, www). Die Analyse der Bewerbungsunterlagen ist das am häufigsten vorkommende Auswahlinstrument. Sie liegt nahezu bei 100 Prozent (vgl. Krause 2011, 30[48]).

Besonders wenn auf eine Ausschreibung eine große Zahl von Bewerbungen eingeht, kann schon der äußere Eindruck der Bewerbungsunterlagen die Vorauswahl beeinflussen (vgl. Gawlitta 2009, 65[49]). In der Praxis herrscht oftmals die Auffassung, dass die Gestaltung der Bewerbung eine Arbeitsprobe für den künftigen Arbeitgeber darstellt (vgl. Goth 2009, 41[50]). Das Bewerbungsschreiben besitzt bei der Vorauswahl ein hohes Gewicht und rangiert in Untersuchungen noch vor der Examensnote, der Studiendauer

45 Siehe auch Elgin/Clapham 2004, 535; Kreuschner 2000, 66; Gerstein/Schubert 1998, 11 und 39. Die Sichtung der Unterlagen zwecks Einladungsauswahl dauert durchschnittlich 5 bis 10 Minuten (vgl. Kreuscher 2000, 64 und 66, vgl. Wick 2005, 100ff und 114f, vgl. Dahlinger 1995, 51, vgl. Machwirth et al. 1996, 236f; Jetter 1996, 20; Seibt/Kleinmann 1991, 175).

46 Siehe auch Bohlen 2000, 54ff.

47 Siehe auch Schmitt/Wert 1998, 45.

48 Siehe auch König et al. 2010, 22; Stephan/Westhoff 2002, 9f; Ryan et al. 1999, 369ff; Weber/Kabst 1996, 18; Seibt/Kleinmann 1990, 294.

49 Siehe auch Müller 2008, 134, 138ff und 165; Reinhardt 2006, 125ff und 167f; Gourmelon 2005a, 85f; Börner 2001, 253 und 301.

50 Siehe auch Stangel-Meseke/Hohoff 2002, 119f; Krüger 2002, 198ff; Schuler/Marcus 2001, 179; Knebel 2000, 30; Mell 1993, 309 und 313; Schmidt 1992, 54; Teichler et al. 1984, 33; Wells et al. 1981, 3ff.

oder Fremdsprachenkenntnissen (vgl. Steinmetz 1997, 181). Für viele Unternehmen spielt das Lichtbild eine wichtige Rolle beim Auswahlprozess (vgl. Knoll/Dotzel 1996, 349). Es kommt sogar vor, dass es bei der Vorauswahl als eines dieser obengenannten Knock-out-Kriterien dient (vgl. Krüger 2002, 198[51]). Besonders bei der Besetzung von Kontakt- und Präsentationsfunktionen sowie Führungspositionen legen viele Unternehmen Wert auf ein gewinnendes Aussehen (vgl. Börner 2001, 253 und 301). Die Lebenslaufanalyse ist weltweit ein zentrales Instrument der Vorauswahl qualifizierter Bewerber (vgl. Anderson et al. 2010, 295ff[52]). Sie wird bei annähernd jeder Auswahlentscheidung vorgenommen (vgl. Brown/Campion 1994, 897) und gilt als wesentliches Hilfsmittel der Personalauswahl (vgl. Bisani 1976, 89). Bezüglich der Bedeutung von Noten im Abschlusszeugnis für die Einstellentscheidung findet sich in der Praxis ein breites Meinungsspektrum (vgl. Müller 2008, 134, 140f und 167f). Die Abschlussarbeit verdient im Rahmen der Absolventenauswahl besondere Aufmerksamkeit, da das Anfertigen einem Ein-Personen-Projekt entspricht. Auch die Studiendauer wird als beachtenswertes und wichtiges Auswahlkriterium betrachtet (vgl. Schwaab 2004, 178 und 182[53]). Mit der Qualifikation des Arbeitnehmers steigt die Bedeutung von Arbeitszeugnissen/Referenzschreiben bei der Personalauswahl (vgl. Weuster 1994, 69; Bisani 1976, 89). Bei der Vorauswahl der Bewerber werden sie zur Begründung einer Einladung oder einer Ablehnung angeführt (vgl. Reinhardt 2006, 125ff). Bei Bewerbern mit ausländischem Namen reduzieren positive Referenzschreiben merklich Diskriminierungen (vgl. Kaas/Manger 2010, 3 und 11f).

2.2.2. Das Vorstellungsgespräch (Interview)

Neben der Auswertung der Bewerbungsunterlagen ist das Vorstellungsgespräch das häufigste Instrument der Personalauswahl weltweit (vgl. Krause 2011, 30[54]). In der Regel ist es auch Bestandteil von Assessment-Centern (vgl. Krause 2011, 46f[55]). Durch den Filter des Interviews beeinflussen die Ergebnisse anderer Auswahlinstrumente oft die

51 Siehe auch Börner 2001, 126 und 307; Gawlitta 1999, 191; Mell 1993, 319 nach Weuster 2012a, 101.
52 Siehe auch Ispas et al. 2010, 105; Arnulf et al. 2010, 221; Cascio/Fogli 2010, 246f; Billsberry 2007, 49; Nguyen et al. 2006, 1816; Wilk/Capelli 2003, 111; Taylor et al. 2002, 12.
53 Siehe auch Abele-Brehm/Stief 2004, 8 und 11; Seibt/Kleinmann 1990, 294; Teichler et al. 1984, 93ff.
54 Siehe auch Anderson et al. 2010, 297f; Ployhart et al. 2006, 492; Judge et al. 2000, 383; Ryan et al. 1999, 372ff; Iles 1999, 81ff; Shackleton/Newell 1997, 87 und 89; Shackleton/Newell 1994, 94ff.
55 Siehe auch Krause/Thornton 2009, 567; Eurich et al. 2009, 391; Krause/Gebert 2003, 302.

Endauswahl (vgl. Birkner 2001, 10[56]). In Kombination mit anderen Instrumenten wie Tests oder biografischem Fragebogen eingesetzt, ist es meist das ausschlaggebende Gatekeeping-Event (vgl. Cascio/Fogli 2010, 246ff[57]). Nicht nur für externe Bewerber stellt es so eine wichtige Hürde, das entscheidende Nadelöhr, dar (vgl. Hell et al. 2006b, 62ff).

In kleinen und mittleren Betrieben erfolgen Auswahlgespräche und Personalentscheidungen überwiegend durch Fachvorgesetzte und Unternehmer, die nur selten eignungsdiagnostisch trainiert sind (vgl. Weuster 2012a, 191f). In Unternehmen jeder Größe haben viele Entscheidungsträger mehr Vertrauen in ihre Auswahl, wenn sie die Möglichkeit haben, die Bewerber zu sehen und zu sprechen. Da das Vorstellungsgespräch unmittelbare Informationen liefert, muss der Interviewer nicht auf die Informationen anderer Personen mit Fremden, unbekannten Intentionen sowie auf Informationen aus nicht selbst beherrschten Methoden vertrauen (vgl. Wick 2005, 129f[58]).

Bei einem gewissen Fragenspektrum kann das Interview hinsichtlich einer Reihe von Konstrukten mehr oder minder zuverlässige Einzelurteile ermöglichen (vgl. Colarelli/Thompson 2008, 349[59]), während spezielle Tests – die für ihren jeweiligen Zweck in den meisten Fällen messgenauer sind – nur eine einzelne Informationen liefern (vgl. Colarelli et al. 2002, 321f). Aufgrund des Interviewverlaufs und -ergebnisses kann entschieden werden, ob noch ergänzende Auswahlinstrumente eingesetzt werden sollen (vgl. Sarges 1995, 475).

Obwohl das Interview die Anforderungen der sozialen Validität vergleichsweise gut erfüllt und ein international angesehenes Auswahlinstrument ist (vgl. Krause 2011, 58[60]),

56 Siehe auch Wood/Payne 1998, 50f; Dipboye 1994, 81f; Mayfield 1964, 241.

57 Siehe auch Anders et al. 2008, 78; Billsberry 2007, 2; Sniad 2007, 1974f; Dipboye 2005, 134; Lochner-Hannen 2002, 123, 141 und 148; Keenan 1995, 303, 310f Und 316; Fach/Zöller 1988, 191; Conard 1988, 3.

58 Siehe auch Topor et al. 2007, 365 und 369; Lievens et al. 2005, 465; Colarelli 2003, 135f; Colarelli et al. 2002, 322; Taylor et al. 2002, 14; Miller/Rosenbaum 1997, 504ff; Conard 1988, 5.

59 Siehe auch Ployhart et al. 2006, 502; Gourmelon 2005b, 157f; Schmidt/Zimmerman 2004, 559; Richter 2003, 17ff; Schuler 2002, 151ff und 190; Stephan/Westhoff 2002, 3; Posthuma et al. 2002, 39; Iles 1999, 67; Huffcutt et al. 2001, 906; Sarges 1995, 475 und 477; Adams et al. 1994, 106 und 109.

60 Siehe auch Ispas et al. 2010, 106; Anderson et al. 2010, 295ff; Bilgiç/Acarlar 2010, 211; Hülsheger/Anderson 2009, 3338 und 340; Gamliel/Peer 2009, 286f; Macan 2009, 203; Scroggins et al. 2008, 211; Furnham 2008, 302; Anderson/Witvliet 2008, 6 und 9; Bertolino/Schneider 2007, 202; Schuler et al. 2007, 64 und 66; Nikolaou/Judge 2007, 212f; Reeve/Schultz 2004, 348 und 351; Haus-

stellt sich heraus, dass es unter Fairness- und Akzeptanzaspekten nicht problemlos ist[61] und entscheidende Schwachstellen aufweist, die die Einhaltung der zur Durchsetzung der (sozialen) Validität notwendigen Regeln erschweren und somit eine soziale Schließung bei der Personalauswahl mit Hilfe des Interviews möglich machen. Diese Schwachstellen können in drei Themenkomplexen zusammengefasst werden: Erstens die Beeinflussung der Auswahlentscheidung durch Vorinformationen, zweitens die Beeinflussung der Auswahlentscheidung durch mangelndes Bewusstsein der Interviewer für die Auswirkung des Kommunikationsverhaltens der Beteiligten, und drittens die Beeinflussung der Auswahlentscheidung durch Ähnlichkeitseffekte. Besonders die Effekte, die mit dem letztgenannte Themenkomplex zusammenhängen, schwächen die soziale Validität der Personalauswahlprozesse stark und führen zu dem wiederkehrenden Kritikpunkt der (verschleierten) „Elitenreproduktion" durch die Personalauswahl, besonders wenn es um die Auswahl von Führungskräften geht.

Auch bei erfahrenen Interviewern spielen die Informationen, Eindrücke und Erwartungen, welche sie schon vor dem Gespräch erhalten bzw. gebildet haben (Vorinformationen/Vormeinungen) z. B. durch Bewerbungsunterlagen[62] oder durch Referenzschreiben eine beachtliche Rolle für die Durchführung von Auswahlgesprächen und für die endgültige Entscheidung (Chen et al. 2008, 216[63]). Gleiche Interview-Informationen werden bei unterschiedlichen Vorinformationen unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert.[64] Liegen positive Informationen vor, hat der Bewerber einen Vertrauensvor-

knecht et al. 2004, 647 und 659; Moscoso/Salgado 2004, 190; Posthuma et al. 2002, 45 und 80; Phillips/Gully 2002, 1195; Stephan/Westhoff 2002, 8; Lochner-Hannen 2002, 151; Köchling 1999, 138; Stinglhamber et al. 1999, 354; Walley/Smith 1998, 53; Iles/Robertson 1997, 554; Steiner/Gilliland 1996, 137; Schuler et al. 1993, 47.

61 In einer Befragung nach fairen und unfairen Ereignissen während erlebter Auswahlverfahren wurden bezüglich des Interviews 37 % als unfair empfunden (vgl. Gilliland 1995, 15f; Saks/McCarthy 2006, 176 und 179).

62 Dipboye fasst zwei Studien zusammen: 90 % der Bewerber, die zuvor aufgrund ihrer Unterlagen und ihrer äußeren Erscheinung akzeptiert worden waren, wurden auch nach dem Interview akzeptiert. Von den zuvor abgelehnten Bewerbern wurden dagegen nach dem Interview nur 10 % akzeptiert (vgl. Dipboye 1989, 49f; auch Okanes/Tschirgi 1978, 322).

63 Siehe auch Kleebaur 2007, 108f; Posthuma et al. 2002, 16ff; Judge et al. 2000, 391; Dipboye/Jackson 1999, 264; Conard 1988, 15 und 33; Nordstrom 1996, 721f).

64 Schon wenige negative Informationen bzw. nur schwach negative führen zur Ablehnung (vgl. Carlson/Mayfield 1967, 445ff nach Weuster 2012b, 32). Negative Informationen haben bei Nicht-Standard-Bewerbern ein höheres Gewicht (vgl. Park et al. 2009, 2174ff und 2182ff nach Weuster 2012b, 33). Außerdem bewerten Beurteiler negative und positive Informationen, wenn sie von der Norm abweichen, extremer als wenn sie der Norm entsprechen (vgl. Constantin 1976, 746f).

schuss (benefit of doubt) (vgl. Kanning/Klinge 2005, 64ff[65]). Viele Auswahlgespräche werden von dem Interviewer zunächst in einer Weise geführt, die die Vormeinung (Initialhypothese) verifizieren und nicht falsifizieren soll (vgl. Posthuma et al. 2002, 18f[66]). Sind Vorinformationen und Erwartungen falsch, kann es zu einer self-fulfilling prophecy kommen, wenn die Annahme der Interviewer ein Interviewerverhalten bewirkt, das ein Bewerberverhalten erzeugt, welches die (falsche) Annahme des Interviewers bestätigt (Andorra-Phänomen) (vgl. Weuster 2012b, 25f). Interviewer und Bewerber beeinflussen sich wechselseitig. Ein Synchronitäts-, Reziprozitäts- oder Echo-Effekt[67] tritt auf. Die Reaktionen der Bewerber werden durch die Fragen sowie das nonverbale und das paralinguistische Verhalten der Interviewer beeinflusst. Das verbale und das nonverbale Verhalten der Interviewer erzeugen ein ähnliches oder gleiches Verhalten bei den Bewerbern (vgl. Gatewood/Feild 1990, 478[68]), wodurch wiederum die frühen Eindrücke des Interviewers bestätigt und verstärkt werden (vgl. Judice/Neuberg 1998, 175ff[69]).

Allgemein wichtig bei Bewerbern ist ein gutes Ausdrucksvermögen (vgl. Goldberg/Cohen 2004, 371, 375 und 377[70]) und die Wortwahl[71]. Neben dem verbalen Verhalten haben jedoch auch die nonverbale sowie die paralinguistische Kommunikation der Bewerber Einfluss auf die Eindrücke der Interviewer und auf ihre Entscheidung (vgl. Spies 2009, 89ff[72]). Dies geschieht oft unbewusst. So wird in der Eignungsdiagnostik das non-

65 Siehe auch Tucker/Rowe 1979, 27ff; vgl. Phillips/Dipboye 1989, 44 und 47; Belec/Rowe 1983, 117f.

66 Siehe auch Dougherty/Turban 1999, 220f und 224, vgl. Thomas 1994, 5423, vgl. Dougherty/Turban 1999, 221; Dougherty et al. 1994, 662, vgl. Rastetter 1996, 294; Dipboye 1989, 55 und 57f; Harris 1989, 702, vgl. Binning et al. 1988, 32f.

67 Der „Echoeffekt“ besagt, dass dadurch, dass sich die positive oder negative Vormeinung der Interviewer den Bewerbern im Interview erschließt, deren Zuversicht gestärkt bzw. unterminiert und ihre Leistung im Interview gesteigert oder gesenkt wird (vgl. Weuster 2012b, 25).

68 Siehe auch Rastetter 1996, 309; Dougherty et al. 1994, 662; Wareing/Stockdale 1987, 30; Kompa 1984, 190f.

69 Siehe auch Webster 1982, 115; Dipboye 1982, 582f.

70 Siehe auch Börner 2001, 253.

71 Erfolgreiche Bewerber setzen aktivische, konkrete und positiv besetzte Ausdrücke und präferierte Schlüsselwörter (vgl. Birkner/Kern 2000, 57ff) sowie kurze, verständliche, flott gesprochenen Sätze ein. Darüber hinaus benutzen Sie häufig einschlägige Fachbegriffe (vgl. Einhorn 1981, 225f; auch Ramsay et al. 1997, 194; Ugbah/Majors 1992, 155) und erzeugen so einen Eindruck von Kompetenz und ein Gefühl der fachlichen Verbundenheit (vgl. Lipovsky 2006, 1158 und 1170ff). Zudem führt ein machtvoller Sprachstil zu einer vorteilhafteren Bewertung der Bewerberpersonen bezüglich Kompetenz und Einsatzfähigkeit (vgl. Parton et al. 2002, 144ff). Nicht erfolgreiche Bewerber dagegen gebrauchen häufiger ambivalente oder negativ besetzte Formulierungen und lange, verschachtelte Sätze mit Nebenbemerkungen, Gedankensprüngen und manchmal längeren Pausen. Dadurch wirken sie unklarer, unentschieden und unsicher (vgl. Weuster 2012b, 74).

72 Siehe auch Posthuma et al. 2002, 8ff und 73; Anderson 1992, 6 und 28; Harris 1989, 693; Fox/Spector 2000, 214; Stone/Winfrey 1994, 518ff; Baybrook 1986; 1766; Parsons/Liden 1984, 558; Arvey/Campion 1982, 288; Einhorn 1981, 226; Gegenbeispiel mit höherem Gewicht nonverbaler Fähigkeiten bei

verbale und paralinguistische Verhalten der Bewerber meist als Störvariable angesehen (vgl. Wallbott 1995, 396ff[73]). Jedoch gibt es Erkenntnisse, nach denen eben dieses Verhalten zur Einschätzung von Bewerbern dienen kann (vgl. Blackman 2002, 214ff[74]). Bewerber mit passendem nonverbalen Verhalten, wie Zuwenden (vgl. Imada/Hakel 1977, 297ff), Blickkontakt, Lächeln, Nicken, werden als kompetenter wahrgenommen, was wiederum zu einer positiven Einschätzung der Eignung für die jeweilige Stelle führt (vgl. Howard/Ferris 1996, 125ff). Positiv wirken im Interview auch eine tiefere Stimmlage, eine Variation der Stimmlage, eine zügige Sprechweise, kurze Sprechpausen sowie eine geringe Variabilität der Stimmstärke (vgl. DeGroot/Motowidlo 1999, 990ff). Bei starker Ausprägung von Akzent oder Dialekt wird die Beschäftigungsfähigkeit der Bewerber signifikant niedriger eingestuft als bei niedriger Ausprägung (vgl. Carlson/McHenry 2006, 76f). Die Integration verbaler und nonverbaler sowie paralinguistischer Informationen scheint zu der realistischsten Einschätzung der Bewerber zu führen. Da Sprechweise und nonverbales Verhalten oft unbeabsichtigt und unbewusst das Gesagte unterstreichen, können sie Anzeichen dafür liefern, wie ein Bewerber bestimmte Themen und Fragen aufnimmt und ob die Antworten wahrheitsgemäß sind. Interviewer als „menschliche Lügendetektoren“ sind aber weit von einer Unfehlbarkeit entfernt (vgl. Schuler 2002[75]). Interviewerfahrung korreliert sogar negativ mit der Entdeckung von Täuschungen (vgl. Fontenot 1994, 418). Burnett und Motowidlo raten daher zu Trainings, die den Interviewer dazu befähigen, nonverbales Verhalten und die Sprechweise von Bewerbern zu decodieren und zu nutzen und nicht wie bisher als Störvariablen zu ignorieren (vgl. Burnett/Motowidlo 1998, 963ff[76]).

Interviewer nehmen sich selbst oft als Benchmark oder Modell bei der Frage, ob ein Bewerber zur Organisation und ihren Mitgliedern passt, (applicant-interviewer fit) (vgl. Wick 2005, 19ff, 129ff, 160ff), was Ähnlichkeits-Vorurteile (similar-to-me bias) und Verschiedenheitsirrtümer (dissimilar-to-me error) ermöglicht. Da Ähnlichkeit eine wichtige Determinante der zwischenmenschlichen Anziehung ist, kann bei der Personalauswahl von einem Ähnlichkeitseffekt (similar-to-me effect, hiring one’s own image, einer

Goldberg/Cohen 2004, 373 und 377.

73 Siehe auch Harris 1989, 705; Baron 1986, 26; Webster 1982, 102ff; Mayfield 1964, 254.

74 Siehe auch Harris 1989, 705; Gifford et al. 1985, 732ff.

75 Siehe auch Wallbott 1995, 397; Raichle 1991, 4087; DePaulo et al. 1980, 130.

76 Siehe auch Motowidlo/Burnett 1995, 239ff.

wie ich) dahingehend ausgegangen werden, dass Entscheidungsträger der Personalauswahl Bewerber mit Werthaltungen (vgl. Harris 1999, 153[77]), Einstellungen („Zwillinge im Geiste"), Abneigungen, Eigenschaften, Verhaltensweisen und Hobbys (vgl. Kleebaur 2007, 113[78]) sowie mit physischen, biografischen und demographischen Merkmalen (Rasse und Geschlecht (vgl. McCarthy et al. 2010, 328ff), Alter) oder sozialen Merkmalen ähnlich den eigenen Merkmalen besser bewerten als andere Bewerber[79] (vgl. Fox/Spector 2000, 215).[80] Eine Untersuchung von Chen et al. (2008) ergab, dass die seitens der Interviewer schon aufgrund der Unterlagen und sodann im Gespräch wahrgenommene Ähnlichkeit der Bewerber mit ihnen signifikanten Einfluss auf die Einschätzung der Organisationspassung hatte, was zu Einstellempfehlungen und zu Stellenangeboten führte. Die Wahrnehmung der Ähnlichkeit seitens der Interviewer konnte von den Bewerbern durch partnerbezogenes Eindrucksmanagement signifikant positiv beeinflusst werden[81] (vgl. Chen et al. 2008, 215ff). Oft erfolgt eine positive Bewertung jedoch nicht absichtlich wegen der Ähnlichkeit; die Objektivitätsbeeinträchtigung auf Grund des Ähnlichkeitseffektes kann psychologisch mit Hilfe der Attributionstheorie erklärt werden (vgl. Herriot 1989, 99). Attribution bezieht sich auf die Frage, welche Ursachen eine Person negativen oder positiven Ereignissen zuschreibt. Attributionsstile beschreiben habituelle Voreinstellungen im Hinblick auf die Zuschreibung von Ursachen für bereits eingetretene Ereignisse, aus welchen entsprechende Erwartungen für künftige Ereignisse resultieren (können). Zurückgehend auf Heider (1958), der annahm, dass Personen Ereignissen automatisch Ursachen zuschreiben, entwickelte Weiner (1990) drei Dimensionen, anhand derer Ursachenzuschreibungen für positive und negative Ereignisse differenziert werden können (Internalität oder Externalität, Stabilität oder Instabilität sowie Kontrollierbarkeit oder Unkontrollierbarkeit der Ursache). Aus unterschiedlichen Zuschreibungen von Ursachen für vergangene und gegenwärtige Er-

77 Siehe auch Hach 2000, 152, 172, 186; Kirsch 1995, 159; Adkins et al. 1994, 614.

78 Siehe auch Birkner 2001, 81.

79 Gleichheit oder Ähnlichkeit bei sozialen Merkmale kann auch bei der Geschwisterzahl, den Elternberufen, dem Partnerberuf, dem militärischem Rang, bei besuchten Schulen oder Hochschulen, bei Studienfächern, bei Abschlussgraden und eventuell auch bei Misserfolgen und bei Lebensereignissen bestehen (vgl. Posthuma et al. 2002, 6; Schäfer 2001, 144; Graves/Karren 1996, 168; Graves 1993, 352; 357; Webster 1982, 115).

80 Siehe auch Posthuma et al. 2002, 5f und 72; Iles 1999, 68; Rastetter 1996, 292; Dipboye 1994, 86; Schmitt 1976, 87.

81 Menz (1999) ermittelte, dass ins Persönliche gehende Mitteilungen des Interviewers, wie etwa die Erwähnung oder Betonung von Ähnlichkeiten bei Hobbys, Schulerfahrungen oder Herkunft, ein Phänomen ist, das insbesondere in Gesprächen mit erfolgreichen Bewerbern auftritt (vgl. Menz 1999, 93ff).

fahrungen resultieren entsprechende Gefühle und Erwartungen für die Zukunft, an die wiederum bestimmte Handlungs- und Verhaltensroutinen geknüpft sind (vgl. Weber/Rammsayer 2012, 101). Erkennt der Interviewer bestimmte Merkmale wieder, so ordnet er ihnen bestimmte Denk- und Handlungsroutinen habituell zu. Darüber hinaus nehmen Interviewer oft fälschlich an, dass die eigenen Meinungen, Erwartungen und Verhaltensweisen von den meisten anderen Menschen geteilt werden (false consensus bias). Wird diese Annahme durch einen Bewerber enttäuscht, kann es zu negativen Bewertungen kommen (vgl. Herriot 1989, 99). Nach dem Attraction-Selection-Attrition-Modell von Schneider et al. (1995, 747ff)[82] werden auch Arbeitnehmer von Organisationen angezogen, wenn sie davon ausgehen, dass deren Mitglieder ihnen hinsichtlich Zielen, Einstellungen, Werthaltungen, Persönlichkeitsmerkmalen und demographischen Merkmalen[83] ähneln. Bewerben sie sich bei diesen Organisationen, werden die internen Entscheidungsträger wiederum von der Ähnlichkeit angezogen, da im Auswahlgespräch oft auf die Passung von Bewerbern in die vorhandene Gruppe (person-team-fit) geachtet wird (vgl. Mohammed et al. 2010, 809[84]), was die Wahrscheinlichkeit steigert, dass sie diese ihnen ähnliche Bewerber bevorzugt einstellen (similarity selection effect). Weil die Attraktion durch Ähnlichkeit nach dem Eintritt in die Organisation fort wirkt, reüssieren und verbleiben Mitglieder bei Ähnlichkeit in der Organisation, während Mitglieder bei Unähnlichkeit die Organisation eher wieder verlassen oder verlassen müssen (dissimilarity attrition effect). Dieser Effekt kann zu Abteilungen oder Organisationen mit psychisch (vgl. Satterwhite et al. 2009, 157ff) homogenen Mitgliedern (homogenity hypothesis) führen. Diese Homogenität kann mittel- und langfristig notwendige Änderungen erschweren und verzögern (vgl. Ployhart/Smith 2008, 87ff[85]). Da die These, eine demographische Ähnlichkeit (demographic similarity) steigere die Validität der Personalentscheidung durch erleichterte Kommunikation, mehr Informationsgewinn und reduzierte Extrembewertungen, kaum empirische Unterstützung fand, bezeichnet der Ähnlichkeitseffekt in der Regel einen Fehler im Prozess der Personalauswahl (vgl. Graves 1993, 352, 358).

82 Siehe auch Schneider 1987, 440ff.
83 Gegenbeispiele bei Umphress et al. 2007, 396ff.
84 Siehe auch Huffcutt et al. 2001, 902 und 904; Adams 1999, 71ff; Klimoski/Zukin 1999, 65ff.
85 Siehe auch Ployhart et al. 2008, 661ff; Martin 2001, 127f; Schaubroeck et al. 1998, 870ff, 878ff und 883f; Jackson et al. 1991, 676ff und 685.

2.2.3. Das Assessment-Center

Zur Reduktion von möglichen Fehlern im Prozess der Personalauswahl und zur Steigerung der Aussagekraft und Objektivität von Personalauswahlmaßnahmen werden Assessment-Center eingesetzt, in denen herkömmliche Verfahren der Personalauswahl mit anderen Versuchsanordnungen verbunden werden, um über eine Verfahrensvielfalt mosaikartig Informationen bezüglich des arbeitsrelevanten Verhaltens von Bewerbern zu erhalten (vgl. Oechsler 1997, 177).[86] Der Arbeitskreis Assessment Center e.V. definiert Assessment-Center als „ein betriebliches Personalbeurteilungsverfahren, in dem mehrere Beobachter die Leistung von einem oder mehreren (unternehmensinternen oder -externen) Kandidaten beobachten, beschreiben und bewerten. Diese Einschätzung erfolgt primär auf der Grundlage von verhaltensorientierten Simulationsverfahren (z. B. Rollenspielen, Gruppendiskussionen, Präsentationen). Häufig werden auch weitere eignungsdiagnostische Verfahren, wie psychologische Testverfahren oder Interviews, herangezogen“(Arbeitskreis Assessment Center e.V. 2007, www).[87]

Im folgenden Abschnitt werden Anwendungsgebiete und Ziele sowie Konstruktion und Ablauf eines Assessment-Centers beschrieben. Eine wichtige Rolle nimmt die Beobachtung der Teilnehmer ein. Daher richtet sich besonderes Augenmerk auf die Bewertungsmethodik und die Beobachter. Am Ende der Betrachtung wird auf eine oft geübte Kritik an diesem Auswahlinstrument, die Verschleierung einer Elitenreproduktion, eingegangen.

Bei der Suche nach Führungskräften und strategisch wichtigen Spezialisten zur Auswahl, Qualifikation und Bindung der „high potentials“ (Schweighofer 2001, 51) (Nachwuchsführungskräfte mit hohem Potenzial) wird das Assessment-Center von vielen Un-

86 Neben dem Begriff „Assessment Center“ existieren in der Praxis eine Reihe weiterer Bezeichnungen für dieses Bewertungsinstrument: „Auswahltag oder Personalentwicklungs-Seminar“ (Betzendahl 2007a, www), „Development Center” (Branke, zitiert nach Betzendahl 2007b, www), Realitätssimulationsverfahren, Auswahlseminar, Standortbestimmungsseminar, erweiterte psychologische Untersuchung oder auch „Mitarbeiter-Potenzial-Analyse“ (Steidle 2006, www), „Management-Audit“, „Förderseminar“ oder „Personalentwicklungsseminar“ (Berthel/Becker 2007, 225).

87 Um die Qualität von Assessment Centern zu gewährleisten, hat der *Arbeitskreis Assessment Center e.V.* 2004 neun Qualitätsstandards für Assessment Center veröffentlicht, die sich auf Konstruktion, Vorbereitung, Durchführung und Überprüfung des Verfahrens beziehen (Arbeitskreis Assessment Center e.V. 2004, www). Diese Richtlinien sind jedoch nicht verpflichtend. Ob die Standards tatsächlich berücksichtigt werden, liegt im Ermessen des Unternehmens, das das Verfahren einsetzt.

ternehmen genutzt. Auch wird der personellen Bedeutung von Kundenschnittstellen immer größere Beachtung geschenkt, was dazu führt, dass ein Assessment-Center auch immer häufiger bei der Auswahl von beispielsweise Verkäufern und Call-Center-Mitarbeitern eingesetzt wird (vgl. Durnwalder 2001, 27). Durch das breite Anwendungsfeld bedingt, können die Zielsetzungen eines Assessment-Centers äußerst heterogen sein: Handelt es sich um ein Einstellungs-Assessment-Center, die Form des Assessment-Centers, die zur Auswahl von Kandidaten bei einer Stellenbesetzung genutzt wird, hat das Assessment-Center das Ziel, den ersten subjektiven Eindruck der einstellenden Fachseite von einem Kandidaten durch eine breite Empfehlung seitens eines geschulten Beobachter-Teams zu ergänzen (vgl. Leukel nach Betzendahl 2007b, www). Außerdem bietet es dem Unternehmen die Möglichkeit, sich den Bewerbern vorzustellen. „Assessment-Center sind die Visitenkarte eines Unternehmens“ (Aldering, zitiert nach Niederstadt 2006, www). Durch die Teilnahme an einem Assessment-Center kann der Kandidat die in ihn gesetzten Erwartungen in Bezug auf die neue Position besser einschätzen. Allen Assessment-Center-Formen ist gemein, dass sie es ermöglichen, dem Kandidaten eine Rückmeldung über sein Verhalten zu geben. Stärken und Schwächen des Teilnehmers können evaluiert werden, um festzustellen, welche Kompetenzen ausgebaut werden können und welche berufliche Laufbahn für den Kandidaten geeignet ist. So können adäquate und individuelle Bildungs- und Qualifizierungspläne erstellt werden.[88]

Die Konstruktion eines Assessment-Centers beginnt mit einer Klärung der Ziele des Verfahrens. Anschließend wird eine Anforderungsanalyse durchgeführt, deren Ergebnis eine Liste ist, in der typische und kritische Situationen der Zielposition sowie Verhaltensweisen und Fähigkeiten aufgeführt sind, mit Hilfe derer diese Situationen zu bewältigen sind. Im nächsten Schritt werden Verfahren zur Erhebung der Anforderungsmerkmale konstruiert oder zusammengestellt. Es erfolgt ine Zuordnung, welche Anforderungen mit welchem Verfahrenselement gemessen werden. Die in den Aufgaben beobachteten Dimensionen werden definiert und anhand von Verhaltensbeispielen operationalisiert. Die Bewertung erfolgt oft mit Hilfe von numerischen Skalen. Es ist außerdem notwendig, aufmerksame und gut geschulte Beobachter auszuwählen und zu qualifizieren.

88 Ziel des Assessmentcenters kann auch sein, Lernleistungen zu überprüfen und somit den Erfolg von Trainingsprogrammen zu evaluieren oder Muster der Unternehmenskultur zu evaluieren und zu bearbeiten.

Die Vorauswahl der Teilnehmer und deren Benachrichtigung bilden den Abschluss der Vorbereitungen. Diese erste Selektion externer Teilnehmer geschieht meist durch die Sichtung der Bewerbungsunterlagen und/oder Vorstellungsgespräche. Bei internen Mitarbeitern eines Unternehmens erfolgt die Auswahl über Selbstnennung oder den Vorschlag eines Vorgesetzten.

Während einer ein- bis dreitägigen workshop-ähnlichen Veranstaltung absolvieren die Kandidaten mehrere Übungen – Verfahrensprinzip „Methodenvielfalt“, wobei sie von mehreren Führungskräften der Unternehmung und/oder internen bzw. externen Experten beurteilt werden – Verfahrensprinzip „Mehrfachbeurteilung“. Primär werden eignungsdiagnostische Verfahren eingesetzt, die Qualifikationen über die Beobachtung von Verhalten – situativ – „messbar“ machen sollen – Verfahrensprinzip „Verhaltensorientierung“ (vgl. Berthel/Becker 2007, 225). Die im Assessment-Center eingesetzten Methoden sind vielfältig. Zu den wichtigsten zählen „Postkorbübungen, in denen Teilnehmer in einem begrenzten Zeitrahmen einen Satz von Schriftstücken bearbeiten und diesbezüglich relevante Zusammenhänge erkennen und strukturieren sollen, führerlose Gruppendiskussionen, in denen die Teilnehmer mit oder ohne Rollenvorgaben unterschiedliche Themen diskutieren und beispielsweise einen Gruppenkonsens formulieren sollen, Befragungen und Präsentationen zu unterschiedlichen Themen und die Simulationen von Arbeitssituationen, z. B. Besprechungen leiten, Fallbearbeitungen, Plan-Rollenspiele“ (Berthel/Becker 2007, 226). Zur Ergänzung können auch nicht-situative Verfahren, wie Interview, Leistungs-, Persönlichkeitstests und biographische Fragebögen, herangezogen werden. Nach dem Abschluss der Datenerhebung werden die Ergebnisse aller Verfahren in einer Beobachterkonferenz zusammengetragen. Die Auswertung der Daten kann über eine mechanisch-statistische Datenintegration, über die Verdichtung der Informationen durch Algorithmen zu Kennzahlen oder durch klinische Datenintegration, in der die Ergebnisse von Beobachtern in Diskussionen evaluiert werden, erfolgen. In den Gesprächsrunden werden die Ergebnisse der Teilnehmer ermittelt. Stärken und Schwächen werden für Feedback und Gutachten zusammengetragen. Den Abschluss eines Assessment-Centers bilden Feedback-Gespräche, in denen die Bewerber über gezeigte Stärken und Schwächen informiert werden. In diesem Zusammenhang kommt dem Assessment-Center neben der Selektionsfunktion auch eine Beratungsfunk-

tion zu (vgl. Oechsler 1997, 177).

Die Bewertungsmethodik von Assessment-Centern kann auf verschiedene Weise konstruiert sein. Exemplarisch werden hier die Eigenschafts- und Handlungsdiagnostik als zwei methodisch unterschiedlich operierende Verfahren vorgestellt: Bei der Eigenschaftsdiagnostik werden Eigenschaften, theoretische Konstrukte, die aus einem Konglomerat von nicht direkt beobachtbaren Eindrücken und Wahrnehmungen bestehen, betrachtet, was eine Operationalisierung erforderlich macht. Die dadurch zu identifizierenden Verhaltensmerkmale sind Grundlage der Beobachtung und ermöglichen eine standardisierte Messung, deren Ergebnis ein Eigenschaftsprofil ist, welches die Probanden charakterisiert (vgl. Kern 2001, 108ff). Bei der Handlungsdiagnostik ist das Verhalten zentraler Gegenstand der Beobachtung. Es werden die Aufgabenstellungen des zu besetzenden Arbeitsplatzes erfasst, um die benötigten Fähigkeiten abzuleiten. Handlungsziele und Fähigkeiten werden definiert (vgl. Kern 2001, 119).[89] Durch die Beobachtung der Teilnehmer in verschiedenen Situationen werden individuelle Strategien und Verhaltensweisen erkennbar und interpretiert. Rückschlüsse auf Zielsetzungen, Rollen- und Situationsverhältnis werden gezogen (vgl. Kern 2001, 122f).

Die Aussagefähigkeit und Gültigkeit der Ergebnisse eines Assessment-Centers sind maßgeblich von den Fähigkeiten der Beobachter/Assessoren beeinflusst (vgl. Fecker 1989, 37). Ihre Aufgabe ist es, das Verhalten der Teilnehmer genau zu beobachten und zu protokollieren und unabhängig von anderen Assessoren zu einer Beurteilung der Kandidaten zu kommen. Dabei empfiehlt sich ein Verhältnis von 2:1 zwischen Kandidaten und Beobachtern (vgl. Howard 1974, 119 nach Fecker 1989, 40f), damit eine zielgerichtete Beobachtung möglich ist. Personen, die als Beobachter fungieren, sollen für diese Tätigkeit gezielt qualifiziert werden.

Neben dem Erlernen des Umgangs mit dem Erhebungsinstrument und dessen „Bedienung“[90] ist es wichtig, dass eine Schulung zum Thema „Wahrnehmung und Beobachterfehler“ erfolgt. Wahrnehmung ist selektiv, das bedeutet, dass der Wahrnehmende immer

89 Kern weist jedoch darauf hin, dass – entgegen der Theorie – in der Praxis meist auch Eigenschaften in dieses Profil mit aufgenommen werden (vgl. Kern 2001, 119).
90 Damit sich die Beobachter während des Verfahrens auf die Beobachtung konzentrieren können.

nur auf einen kleinen Teil der von seiner Umgebung gelieferten sensorischen Reize reagiert (vgl. Cranach/Frenz 1969 nach Holzwarth 1995, 83). „Es finden [..] sehr komplexe Kategorisierungs-, Interpretations- und Erfahrensabgleichprozesse statt. […] Auf die Beobachtungsergebnisse wirken sich zahlreiche Einflussfaktoren und damit potentielle Fehlerquellen aus“ (Holzwarth 1995, 83).

Fehler können bei der Wahrnehmung, Interpretation, Erinnerung und Wiedergabe von Informationen auftreten. Besonders diskutiert werden Beobachterfehler bei Holzwarth (1995, 84ff): Zu den Wahrnehmungsfehlern zählen die *Konsistenzeffekte*. Sie bezeichnen die Tendenz von Individuen, in ihrer Meinung widerspruchsfrei zu bleiben.[91] Eine weitere Gruppe der Wahrnehmungsfehler bezieht sich auf den *Einfluss vorangegangener Informationen* oder „Vorabmeinungen“ (Witt 1987, 348ff)[92]. Die Beeinflussung kann z. B. durch Informationen von anderen Beobachtern (Konformität) oder Informationen über Erwartungen des Versuchsleiters (Erwartungseffekt) geschehen. Eine „fehlerhafte“ Wahrnehmung kann auch durch *Projektion* hervorgerufen werden, das heißt, dass bei Assessoren die Tendenz festgestellt werden kann, bei den Beobachteten das wieder zu erkennen, was sie bei sich selbst wahrnehmen, wahrnehmen wollen oder nicht wollen. Auch ein *Erwartungseffekt des Beobachters*, die Tendenz des Beobachters, die Merkmale zu finden, die er zu finden erwartet, kann die Wahrnehmung verzerren (vgl. Rosenthal 1976 nach Holzwarth 1995, 84). Emotionale Beteiligung, sogenannte Wertungs-Effekte, beschreiben die Verzerrung der Wahrnehmung, die durch eine emotionale Bindung des Beobachters an den Beobachteten verursacht wird (vgl. Beck 1987 nach Holzwarth 1995, 84f). Ähnlich wirken subjektive Erfahrungen der Beobachter (vgl. Witt 1987, 348). Unter logischen und theoretischen Fehlern wird die Tendenz, die Realität im Sinne bestimmter „naiver“ Annahmen, z. B. impliziter Persönlichkeitstheorien, wahrzunehmen und zu beurteilen, verstanden. Dies führt zu einer Verzerrung der Wahrnehmung durch Selektion. Der observer drift bezeichnet die allmähliche Veränderung der Standards eines Beobachters,

91 Zu den Konsistenzeffekten zählt der *„Halo-Effekt“*. Er steht für die Tendenz, sich bei der Beobachtung vom Gesamteindruck oder einem hervorstechendem Merkmal leiten zu lassen. Das Bestreben, von einem *ersten Eindruck* nicht mehr abweichen zu wollen – „various experiments on the capacity of humans to update their existing knowledge in light of new information have revealed that people tend to stick to their initial knowledge“ (Zimmer 1984, 128, zitiert nach Holzwarth 1995, 84).

92 Besteht eine Vorabmeinung über einen Teilnehmer neigen Beobachter dazu, das Verhalten des Kandidaten selektiv wahrzunehmen, nur die Teile des Verhaltens zu registrieren, die in das bestehende Schema passen, oder die, die dem Schema entgegengesetzt sind (Fecker 1989, 135).

zum Beispiel durch Routine, Vergessen des Erlernten oder zunehmende Ermüdung. Zu den Deutungs- und Interpretationsfehlern zählen die zentrale Tendenz – die Tendenz der Beobachter, eher im mittleren Bereich zu bewerten –, die persönliche Tendenz und Disposition – die Tendenz, eher positiv oder negativ zu bewerten, die Tendenz zur Zustimmung oder Ablehnung, die Tendenz zur Kontrastierung (geforderte Bewertung mit der eines vorigen Kandidaten oder Selbstbild zu kontrastieren), die Tendenz zur sozialen Erwünschtheit (Bewertungen vergeben, die den allgemeinen sozialen Erwartungen entsprechen) (vgl. Holzwarth 1995, 84ff) und der Reihenfolge-Effekt (Werden Beobachtungen hintereinander durchgeführt, hat die Reihenfolge, in der leistungsstarke und leistungsschwache Kandidaten beurteilt werden, Einfluss auf das Urteil der Beobachter) (vgl. Bujor 1994, 43). Das Wahrgenommene wird in ein System aus Wissen und Vorwissen integriert. Bei Speicherung und Abruf erfolgt eine Modifikation, und die bereits dargelegten Effekte können erneut auftreten. Die modifizierte Wahrnehmung kann also durch Speicherung und Abruf erneut verzerrt werden. So begründete Erinnerungsfehler werden als systematische Erinnerungsverzerrungen und -selektionen bezeichnet. Das Erinnerungsvermögen hat eine Kapazitätsgrenze, die dazu führt, dass ein Individuum nur eine begrenzte Zahl von Informationen aufnehmen und verarbeiten kann. Das löst eine Selektion der Informationen aus, die „gespeichert werden“. Der Primacy-Recency-Effekt (erste und letzte Informationen werden am besten erinnert) kann auftreten. Auch bei der Wiedergabe des Beobachteten kann es zu einer Verfälschung der Ergebnisse kommen. Die Beurteilung wird zwischen den Beobachtern abschließend kommuniziert. Es können Bewertungen unterschiedlich verstanden werden. Der Konformitätsdruck, die Tendenz, das eigene Urteil dem anderer anzupassen, ist besonders stark, wenn in dem Beobachterteam ein Hierarchiegefälle vorherrscht, das nicht durch eine angemessene Moderation ausgeglichen wird.

Neben den o. g. systematischen Fehlerquellen bietet das AC als ein weitverbreitetes und im Grunde akzeptiertes Bewerber-Auswahl-Verfahren Raum für weitere Kritik. Ein häufig geäußerter zentraler Kritikpunkt ist, dass im Zuge von Personalauswahlverfahren Bewerber nicht objektiv bewertet werden, sondern nach anderen Maßstäben, die zu einer Reproduktion der Führungselite führen und somit soziale Ungleichheit also „be-

stimmte vorteilhafte und nachhaltige Lebensbedingungen von Menschen, die ihnen auf Grund ihrer Positionen in gesellschaftlichen Beziehungsgefügen zukommen“ (Hradil 2006, 206), verstärken. Der Einsatz eines herkömmlichen Assessment-Centers scheint diese Effekte nicht vollständig kontrollieren zu können. Aus Sicht der Organisationspsychologie ist die Auswahl von Führungskräften nicht emotionsfrei und sachlich zu lösen. Die Kriterien, um zu entscheiden, „wer zu uns passt’“, liegen nicht deckungsgleich auf der oben beschriebenen betriebspsychologischen Ebene (wer ist der beste Bewerber?) (vgl. Souvinier 1994, 144). Auch Klimoski/Strickland (1977) gehen davon aus, dass Beobachter die Kandidaten weniger anhand der vorgegebenen Beobachtungs-Dimensionen, sondern eher im Wissen darum beurteilen, welche Eigenschaften man in ihrem Unternehmen braucht, um Karriere zu machen. Sie agieren in Kenntnis der Eigenschaften und Sichtweisen, die die Top-Entscheider des Unternehmens haben, und beurteilen Bewerber nach „Elitenormen“. Das würde bedeuten, dass das Assessment-Center nicht leistungsfähige Mitarbeiter identifiziert, sondern diejenigen, die in einem Unternehmen am besten vorankommen. Anforderungsdimensionen, Übungs-Bausteine und Beobachtertraining seien also ein Schutzmäntelchen, um zu verbergen, dass es im Assessment-Center nur darum gehe, solche Mitarbeiter auszuwählen, die aus Sicht der Führungskräfte der Gesinnung der Organisation entsprechen (vgl. Obermann 2009, 322f). „Diese These hat unter den Assessment-Center-Vertretern für erhebliche Irritationen gesorgt, weil sie zu der Schlussfolgerung führt, dass das differenzierte eignungsdiagnostische Instrumentarium des Assessment-Centers nichts anderes als Makulatur darstellt“ (Kompa 2004, zitiert nach Obermann 2009, 323). Dies hänge damit zusammen, dass „Beobachter als Dienstklasse unter Beachtung von Elitenormen beurteilen. Ihre Funktion besteht darin, Auserwählte zu identifizieren, die im Kreis der Führungselite auf Akzeptanz stoßen“ (Kompa 2004, zitiert nach Obermann 2009, 323). Dieser Effekt – die indirekte Kriterienkontamination – lässt sich durch konstruktive Maßnahmen, etwa den Einbezug von Psychologen oder Externen, einschränken[93]: Jedoch müssten dann gerade bei Externen oder Mitarbeitern, die nicht in der Führungsspitze sind, deutlich Unterschiede zu entdecken sein. Gaugler et al. (1987) und auch Borman et al. (1983) zeigen aber das Gegenteil. Es scheint, als wollten auch externe Beobachter einen Erfolg durch die „richtige“ Auswahl der Assessment-Center-Teilnehmer erzielen (vgl.

93 So resultiert in der Metaanalyse von Gaugler et al. (1987) eine höhere Validität bei einem solchen Assessment Center, bei dem Psychologen als Beobachter involviert sind.

Obermann 2009, 323). Kleinmann (1997) stellt in einer Untersuchung fest, dass Beobachter dazu neigen, „neben den vorgegebenen Anforderungsdimensionen noch weitere für die ‚Passung' in ein Unternehmen relevante Stimuli zu berücksichtigen" (Kleinmann 1997, 195). Auch Fecker (1989) beschreibt die Kritik, dass Assessment-Center nur einen bestimmten Führungstyp hervorbringen, da Teilnehmer, deren Werte, Vorstellungen und Fähigkeiten dem Persönlichkeitsprofil der bisherigen Führungskräfte entsprechen, oft bevorzugt werden (Fecker 1989, 84f). Kompa (1999) beschreibt das Assessment-Center als herrschaftsstabilisierendes Instrument und kommt zu dem Schluss, „dass die Rekrutierung von Führungskräften die Sicherstellung der Herrschaftsbedürfnisse von Eliten zu erfüllen hat"[94] (Kompa 1999, 35).

2.2.4. Das pferdegestützte Assessment-Center-Modul

Eine Erweiterung der Assessment-Center-Methode stellt der Einsatz von pferdegestützten Assessment-Center-Modulen dar, Personalbeurteilungsverfahren, in denen mehrere Assessoren die Leistung von einem oder mehreren Kandidaten beobachten, beschreiben und bewerten. Die Einschätzung erfolgt auf der Grundlage von Übungen, die die Teilnehmer einzeln mit Pferden und mit den anderen Kandidaten durchführen, und den angeschlossenen Reflektionsphasen. Mit Hilfe dieser Erweiterung des herkömmlichen Assessment-Centers können Eigenschaften und Fähigkeiten der Teilnehmer/Bewerber genau erfasst werden. Darüber hinaus wird angestrebt, bestehende Schwachstellen der herkömmlichen Assessment-Center-Methode, wie die Elitereproduktion, durch eine Steigerung der Objektivität ausbessern zu können.

Im folgenden Abschnitt dieser Arbeit werden die pferdegestützten Assessment-Center-Module vorgestellt. Zur Beantwortung der Frage, warum sich gerade Übungen mit Pferden zur Einschätzung der Teilnehmer eignen und damit ihr Einsatz in einem Assessment-Center zur Personalauswahl sinnvoll ist, wird zunächst die Beziehung zwischen Menschen und Pferden beleuchtet. Darüber hinaus werden die Bereiche der physiologischen und ethologischen „Beschaffenheit" von Pferden, die einen Einsatz der Tiere in einem Assessment-Center ermöglichen, beschrieben.

94 Obermann stimmt dieser Beschreibung vollkommen zu, findet dies jedoch legitim: Da Personalentwicklung seiner Meinung nach eine solche Sinnstiftung benötigt, die dann gezielt in die Assessment-Center-Konstruktion einbezogen werden sollte, um Unternehmenswerte und -ziele wahren zu können (vgl. Obermann 2013, 189f).

Die Verbundenheit zwischen Mensch und Pferd lässt sich aus verschiedenen Blickwinkeln – historisch, symbolisch, im Sinne eines Archetypus, und kultursoziologisch – betrachten. Seit mindestens 3000 Jahren werden heranwachsende Führungskräfte ausgebildet, indem sie mit ihrem Pferd aufwachsen und so zunächst erlernen, dessen Führung zu übernehmen. Tiere sprechen Menschen auf einer Ebene an, die von den meisten anderen Menschen nicht offen berührt werden kann. Der Umgang mit Pferden ermöglicht eine emotionale Öffnung der Menschen (vgl. Scanlan 1998, 336). Baum (1991) arbeitet die Bedeutung des Pferdes als Symbol – Ausdruck eines – unbewussten – Archetypus – nach C. G. Jung heraus. Durch die Auseinandersetzung mit dem Symbol wird eine Brücke zwischen rationalem Handeln und den dahinter stehenden „echten“ zum Teil unbewussten Emotionen geschlagen. Die Übungen mit dem archetypischen Symbol „Pferd“ machen Teilnehmer und Beobachter beide Ebenen der Psyche zugänglich. Die Teilnehmer eines Assessment-Centers werden gebeten, die Pferde und deren Verhalten zu beschreiben. Dabei können die zum Teil verdeckten Emotionen der Teilnehmer durch ihre Beschreibung sichtbar werden. Besonders die Übungen mit direktem Kontakt mit dem Tier führen zu einer „Öffnung“ der Teilnehmer. Verhalten, Handlungen und Gedanken können neben der rationalen Ebene auch auf einer emotionalen Ebene analysiert werden. Meyer (1975) unterzieht die Mensch-Pferd-Assoziation einer kultursoziologischen Betrachtung. Er analysiert die gemeinsame Geschichte von Menschen und Pferden und identifiziert Strukturzüge der Mensch-Pferd-Beziehung, die die psychologische und gesellschaftliche Entwicklung der Menschen beeinflusst haben (vgl. Meyer 1975, 101). Die daraus resultierenden Dispositionen werden in vielen Bereichen der Gesellschaft, wie dem beruflichen Leben, gefordert. Nach Meyer sind diese Handlungs- und Verhaltensdispositionen in ihrer Entstehung maßgeblich vom Umgang mit Pferden beeinflusst worden. Um Handlungspotenzial, das im Bereich dieser Strukturzüge liegt, effektiv abzuprüfen, ist es sinnvoll, dies in der „ursprünglichen“, direkten Form zu tun. Pferdegestützte Übungen eignen sich also deshalb besonders als Bestandteil eines Assessment-Centers, weil die gewünschten Handlungsformen in ihrer „natürlichen, reinen“ Form beobachtet werden können. Der Umgang mit Pferden löst bei Menschen Handlung und Aktivität aus (vgl. Meyer 1975, 104). Kandidaten eines Assessment-Centers werden zur aktiven Teilnahme an den Übungen ermutigt.

Die physiologischen und ethologischen Merkmale des Pferdes, die für den Einsatz der Tiere in einem Assessment-Center Bedeutung erlangen, werden hier im Hinblick auf „Wahrnehmung“, „Herde, Führung und Flucht“, „Körpersprache und Kommunikation“ und „ethologische Aspekte“, aufgeführt: Das domestizierte Pferd ist im Grundkonzept in anatomischer, physiologischer und psychischer Hinsicht mit dem Wildpferd identisch (vgl. Gerweck 1997, 101ff), ist immer noch weitgehend Träger der Gene vor der Domestikation, weshalb es, abgesehen von einer insgesamt verringerten Ausprägung der Sinnesleistungen sowie einem verringerten Fluchtinstinkt (vgl. Zeitler-Feicht 2001, 18), denselben Regeln folgt (vgl. Mills/Nankervis 2004, 37). Daher wird angenommen, dass es möglich ist, Verhaltensweisen, die bei Wildpferden beobachtet werden, auch auf das Hauspferd zu übertragen (vgl. Zeitler-Feicht 2001, 18). Bis heute sind Pferde Träger der Gene ihrer Vorfahren und verfügen über eine ausgeprägte Wahrnehmung – hochentwickelter Geruchssinn, sensibles Gehör und Sehvermögen, ein fein ausgeprägter haptischer Sinn.[95] Durch das Leben in der Gemeinschaft verfügen Pferde über ein ausgeprägtes Sozialverhalten (vgl. Schwaiger 2000, 21). Die Herden sind hierarchisch organisiert (vgl. Vavra nach Schwaiger 2000, 23), aber es existiert keine starre Struktur (vgl. Mills/Nankervis 2004, 133). Die Gruppen tendieren zu „freien Management- Systemen“. Die Rangfolge kann sich situations- oder zusammenhangsbedingt ändern (vgl. Morris 2005, 59). Bei Interaktionen ordnen Pferde ihre Artgenossen in eine generelle Rangordnung ein, indem sie ihr Gegenüber als ranghöher oder als rangniedriger als sich selbst einstufen (vgl. Schwaiger 2001, 13; Schwaiger 2000, 23). Das Angebot, geführt zu werden, ist für das Pferd verlockend, denn so kann es Verantwortung abgeben, und es erhält Schutz (vgl. Schwaiger 2001, 46). In einer Pferdeherde sind zwei Führungspositionen immer zu identifizieren, welche nicht in Konkurrenz zueinander, sondern nebeneinander stehen, weil die Aufgabengebiete klar abgegrenzt sind: Leithengst und Leitstute (vgl. Diacont 1994, 14). Zum Führen der Gruppe benötigt der Leithengst körperliche Kraft, Dynamik und ein präsentes Dominanzstreben. Er hält die Gruppenmitglieder zusammen (vgl. Witter 1998, 50; Schwaiger 2000, 26; Mills/Nankervis 2004, 13; Gerweck 1997, 30) und passt auf, dass keiner aus der Gruppe herausfällt (vgl. Mills/Nankervis 2004, 131). Besonders in Gefahrensituationen treibt der Hengst die Herde voran und nimmt in der Regel eine Position hinter der Herde ein (vgl. Roberts 2006, 21f). Die

95 vgl. dazu Jaeger (2007, 61).

Leitstute nimmt meist die Position an der Spitze der Gruppe ein und gibt die Richtung vor, in die die Herde sich bewegt (vgl. Witter 1998, 50; vgl. Gerweck 1997, 31; Mills/Nankervis 2004, 131; Schwaiger 2001, 12f). Sie tritt souverän und zielstrebig auf. Das macht sie für die anderen Herdenmitglieder vertrauenswürdig (vgl. Hendrich 2003, 52; Schwaiger 2000, 25). Darüber hinaus achtet sie darauf, dass die soziale Ordnung gewahrt bleibt (Roberts 2006, 20; Gerweck 1997, 31). Die Lautsprache des Pferdes ist nicht hoch entwickelt und wird nur selten verwendet (vgl. Roberts 2006, 18; Schwaiger 2000, 31). Der Hauptteil der Kommunikation geschieht durch die Verwendung von Körpersprache (vgl. Roberts 2006, 18; Mills/Nankervis 2004, 37). Durch ihre feine Wahrnehmung ist es Pferden möglich, minimale Veränderungen in der Haltung und Körperspannung ihres Kommunikationspartners zu erkennen und durch ihr ausgeprägtes Sozialverhalten auch zu deuten. Wenngleich sich auch Pferde charakterlich unterscheiden, sind sie doch stets bemüht, eine Bindung zu ihrem Gegenüber einzugehen und sich kooperativ zu zeigen (vgl. Gries 2004, 161; Roberts 2002, 32). Sie reagieren aus der aktuellen Situation heraus (vgl. Schwaiger 2000, 31; Gries 2004, 161), können nicht abstrakt reflektieren (vgl. Blendinger 1971, 34f) und zeigen daher immer das Verhalten, das Ausdruck ihrer momentanen inneren Einstellung ist (vgl. Witter 1998, 84f; Schwaiger 2000, 30f; Schwaiger 2001, 29f).

In einem Assessment-Center übernimmt das Pferd zwei Funktionen, die des Beobachters/„Sichtbarmachers“ und die des Interaktionspartners: Nicht nur mit seinen Artgenossen kommuniziert das Pferd durch Körpersprache. Sieht sich ein Pferd einem Individuum einer anderen Spezies gegenüber, wendet es seine gewohnten Kommunikationsmuster an. Es „liest“ die Körpersprache seines Gegenübers und reagiert auf die Signale, die es empfängt. Trifft ein Pferd auf einen Menschen, beginnt es, dessen Körpersprache zu interpretieren und darauf zu reagieren. Obwohl beim Menschen der Fokus auf dem gesprochenen Wort liegt (vgl. Truckenbrodt/Fiegler 2004, 20), kommuniziert er zu etwa 80 Prozent mittels Körpersprache (vgl. Roberts 2006, 18; Witter 1998, 98), deren Signale meist auf unbewusster Ebene wahrgenommen werden. Oft drücken Menschen mit dem Körper etwas aus, das im Widerspruch zu ihrer verbalen Aussage oder Gesinnung steht (vgl. Schwaiger 2000, 30). Pferde können durch die Wahrnehmung und Interpretation kleinster körperlicher Signale feststellen, ob das gezeigte Verhalten auch der inne-

ren Einstellung der Person entspricht, und reagieren unmittelbar mit ihrem Verhalten darauf (Truckenbrodt/Fiegler 2004, 22). Das Pferd wird zum Spiegel der Verhaltensweisen und des körperlichen Ausdrucks und somit zum Spiegel der inneren Einstellungen (vgl. Schwaiger 2000, 8). Diese Eigenschaft des Pferdes wird für ein Auswahl-Assessment-Center nutzbar gemacht. In bestimmten (Führ-) Übungen treten die Teilnehmer mit den Tieren in Kontakt, um verschiedene Aufgaben zu erfüllen. Dabei reagieren die Pferde auf das Verhalten der Kandidaten. Von besonderer Bedeutung hierbei ist, dass Pferde im jeweiligen Augenblick, also im „Hier und Jetzt" agieren (vgl. Gries 2004, 161; Schwaiger 2000, 31; Hendrich 2003, 64), ohne von Vorannahmen oder Vermutungen über eine Person beeinflusst zu sein. Diese unmittelbare Reaktion des Tieres wirkt als „Verstärker" für das Verhalten des Teilnehmers und macht es den Beobachtern sichtbar. Das Pferd übernimmt in den Übungen des Assessment-Centers, in denen Fähigkeiten zur Kommunikation und Interaktion abgeprüft werden, auch die Aufgabe des Interaktionspartners. Es nimmt die Funktion von Angestellten oder Kunden ein. Der Umgang mit ihm als in der Realität von dem Kandidaten abhängiges Individuum macht Führung konkret erlebbar (vgl. Zoller 2007, 11), und Konsequenzen des Handelns werden sofort spürbar (vgl. Schätzle nach Truckenbrodt/Fiegler 2004, 7). Die Veranlagung, Bindungen einzugehen, kooperatives Verhalten zu zeigen und sein neugieriges, interessiertes Wesen, prädestinieren das Pferd zum Interaktionspartner im Assessment-Center. Von herausragender Bedeutung für den Einsatz im Assessment-Center ist die Tatsache, dass Pferde – wie Menschen auch – vollkommen unterschiedliche Persönlichkeiten besitzen können, die bei der Durchführung von Aufgaben berücksichtigt werden müssen. Pferde sind leicht ablenkbar. Für den Einsatz im Assessment-Center bietet dies die Möglichkeit zu beobachten, wie Kandidaten auf Störungen reagieren, wenn das Pferd während der Durchführung einer Übung abgelenkt wird. Damit ein Mensch mit einem Pferd kommunizieren kann, muss er die Perspektive des Pferdes einnehmen und sich auf die Ebene der Körpersprache konzentrieren. Er muss die Sprache des Pferdes erlernen. Das erfordert Einfühlungsvermögen und genaues Hinsehen (vgl. Witter 1998, 99). Da Pferde sich selbst und ihren Interaktionspartner stets in eine Rangordnung einordnen (vgl. Schwaiger 2000, 23), ist es für die Bewältigung der Übungen in einem Assessment-Center notwendig, dass der Kandidat die Führung über das Pferd übernimmt. In der Interaktion mit dem Pferd kann beobachtet werden, welchen Führungsstil der Teilnehmer

bevorzugt einsetzt, und ob er dazu fähig ist, diesen von Situation zu Situation zu variieren (vgl. Zoller 2007, 12). Pferde lassen sich nicht von Status oder beruflichem Rang, Kleidung oder gepflegten Umgangsformen beeindrucken (vgl. Zoller 2007, 13). Ihr Verhalten ist lediglich eine direkte Reaktion auf das von den Kandidaten gezeigte Verhalten. „Der Kontakt mit Pferden macht es möglich, die Vielschichtigkeit von Führung ganzheitlich [...] zu erfassen. Wer keine formale Macht hat, kann sich nur auf seine Kraft und seine Person verlassen, um andere Lebewesen (Menschen oder Pferde) zu führen“ (Truckenbrodt/Fiegler 2004, 86).

Für das pferdegestützte Assessment-Center-Modul gelten die gleichen Regeln für die sorgfältige Übungskonstruktion und -auswahl wie für die anderen Bestandteile eines Personalauswahlverfahrens.[96] Es muss darüber hinaus sichergestellt werden, dass die Pferde die Bedingungen für den Einsatz in Assessment-Center-Übungen erfüllen.[97] Für Beobachter und Moderatoren gilt, dass sie die allgemeinen Anforderungen erfüllen, die an Beobachter und Moderatoren im Assessment-Center gestellt werden, und sich sorgfältig mit dem Erhebungsinstrument vertraut gemacht haben.

2.3. Das „soziale Piedsigno“ als Maßzahl der relativen sozialen Ähnlichkeit im Prozess der Personalauswahl: Konzeptspezifikation

Die grundlegende Fragestellung dieser Arbeit befasst sich mit der sozialen Schließung bei der Auswahl von Personal und besonders mit der Auswahl von Führungskräften. Wie gezeigt werden konnte, geht aus mannigfaltigen Studien hervor, dass es bei der Personalauswahl zu Diskriminierung kommt. Diese erfolgt jedoch oft verdeckt bzw. informell oder auch unbewusst.

Zur Zeit wird in der Forschung davon ausgegangen, dass besonders für gehobene Positionen in Unternehmen wenige formale Regeln für die Messung der Arbeitsleistung bestehen und so keine verlässlichen Richtlinien bei der Bewertung von Mitarbeitern vorliegen (Nerge 1993, zitiert nach Manchen-Spörri 2000, 38). Daher scheinen Personalentscheidungen oft nach dem Ähnlichkeits- oder auch Solidaritätsprinzip getroffen zu

96 Haben Teilnehmer Angst vor Pferden, besteht die Möglichkeit, dem Assessment Center eine Einheit zum Abbau dieser Ängste vorzuschalten

97 vgl. Jaeger (2007, 75).

werden. Nerge (1993) spricht hier auch von dem „Gemütlichkeitsfaktor“. Diese Form der Personalentscheidung führt zu einer sozialen Schließung bei der Personalauswahl und wird als größtes und subtilstes Aufstiegshindernis (vgl. Nerge 1993 nach Manchen-Spörri 2000, 38) für Individuen, die sich in Bezug auf bestimmte Merkmale von dem der bestehenden Führungselite unterscheiden, angesehen: Es kommt zu der Reproduktion von Führungseliten.

Um zu überprüfen, ob Personalauswahl tatsächlich durch Ähnlichkeitsentscheidungen geprägt wird und ob sich diese Tendenzen durch den ergänzenden Einsatz eines pferdegestützten Assessment-Center Bausteins minimieren lassen, wird im Folgenden eine Maßzahl der relativen sozialen Ähnlichkeit, das „soziale Piedsigno“, konzipiert. Das „soziale Piedsigno“ ist ein sozialstrukturanalytisches Instrument zur Erfassung und Messung relativer sozialer Ähnlichkeit bzw. sozialer Unähnlichkeit von Individuen. Verschiedene natürlich gegebene und sozialkonstruierte Merkmale von Personen sind auf einem Index vereinigt.

Da zu Beginn eines Forschungsprojektes Theorien häufig nicht explizit und eindeutig formuliert und die verwendeten Begriffe nicht eindeutig definiert sind, lassen sich von diesen allgemeinen und unklaren Konzepten keine direkten Messanweisungen ableiten. Deshalb beginnt die Operationalisierung eines theoretischen Begriffs mit der „Konzeptspezifikation“ – der Klärung, welche theoretischen Aspekte eines bestimmten Gegenstandsbereichs durch den theoretischen Begriff bezeichnet werden[98]. Sie kann als eine spezielle Art der Nominaldefinition aufgefasst werden (vgl. Schnell et al. 2011, 119f).

Es wird vermutet, dass Personalauswahl maßgeblich durch die Auswahl nach dem Ähnlichkeitsprinzip erfolgt. In Anlehnung an Hartmanns Studie (2002) „Der Mythos von den Leistungseliten“ wird davon ausgegangen, dass die Ähnlichkeitsauswahl darauf beruht, dass sich Personen, die über einen ähnlichen Habitus verfügen, gegenseitig erken-

98 „Da es sich bei der Konzeptspezifikation um eine rein theoretische Klärung handelt, welche die verschiedenen Aspekte des Gegenstandsbereichs umfasst, die durch ein Konzept angesprochen werden, existieren, abgesehen von der empirischen Erklärungskraft der aus der Konzeptspezifikation resultierenden theoretischen Erklärungen und deren theoretischer Fruchtbarkeit, keine objektiven Kriterien, ob die Spezifikation 'gelungen' ist oder nicht“ (Schnell et al. 2011, 120).

nen und gewillt sind, sich Vertrauen zu schenken. Grundlage Bourdieus Habituskonzeptes ist, wie bereits in den theoretischen Grundlegungen dieser Arbeit erläutert, dass „Schemata von Praxis auf Praxis übertragen werden können, ohne den Weg über Diskurs und Bewusstsein zu nehmen“ (Bourdieu 1987, 136). Der Habitus ist relativ dauerhaft und wird vor allem während der Phase der Sozialisation in der Familie und durch Faktoren wie zum Beispiel die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen geprägt. Da es sich bei Bourdieus Habitusbegriff um ein extrem vielschichtiges Konzept handelt, ist es schwierig, diesen empirisch fassen zu können. Um eine Messung zu ermöglichen, werden im Rahmen dieser Arbeit die für die Personalauswahl relevanten habituskonstituierenden Merkmale der typischen Führungskraft der Führungselite in deutschen Unternehmen in Form eines „sozialen Piedsignos“ als Maßzahl der relativen Ähnlichkeit zusammengetragen. Mit dem „sozialen Piedsigno“ lässt sich eine Momentaufnahme eines bestimmten Ausschnitts der Merkmale, die den Habitus eines Individuums prägen, festhalten. Er macht es möglich, einen für diese Untersuchung grundlegenden Begriff – den der typischen Führungskraft der Führungselite – zu definieren. Das „soziale Piedsigno“ hat die Funktion, die Abweichung von bzw. Unähnlichkeit zu diesem zuvor definierten „Normalzustand“ messbar zu machen.

Zunächst muss festgestellt werden, welche Merkmale einer Person besonderen Einfluss auf eine Entscheidung bei der Personalauswahl haben können. Dies wird durch Literaturrecherche ermittelt:[99]

Ältere Personen (über 50) werden als schwieriger vermittelbar und trainierbar angesehen (vgl. Britton/Thomas 1973, 183f), erhalten bei Bewerbungen wesentlich weniger positive Reaktionen und erreichen in Auswahlgesprächen signifikant schlechtere Ergebnisse als jüngere Bewerber (vgl. Bendick et al. 1999, 11). Entscheidungen zur Beförderung auf bestimmte Positionen (vgl. Rosen/Jerdee 1976a, 428ff) und zur Schulung (vgl. Dedrick/Dobbins 1991, 373f) fallen für ältere Arbeitnehmer negativer aus. Es gibt Altersdiskriminierung in der Arbeitswelt (vgl. Morgeson et al. 2008, 230f). Stehen mehrere jüngere und wenige ältere Bewerber zur Auswahl, werden ältere signifikant seltener

99 Wesentliche Grundlage bildet die umfangreiche Synopse einschlägiger aktueller Forschungsergebnisse von Weuster (2012a; 2012b) zu diesem Thema.

ausgewählt (vgl. Cleveland et al. 1988, 119[100]).[101] Die Gruppenvorurteilshypothese[102]: „Jüngere Beurteiler bewerten jüngere Arbeitnehmer vorteilhafter als ältere Arbeitnehmer; ältere Beurteiler bewerten ältere Arbeitnehmer vorteilhafter als jüngere Arbeitnehmer“ wurde bei jüngeren Beurteilern weitgehend bestätigt und auch Altersvorurteile älterer Entscheider verschwinden, wenn sie in älteren Bewerbern Angehörige ihrer eigenen Gruppe sehen (vgl. Posthuma/Campion 2009, 164 und 171f). „Das gewünschte Alter eines Bewerbers hängt nicht nur von Leistungsvermutungen ab, sondern wird auch im Hinblick auf die Eingliederung in eine vorhandene Arbeitsgruppe und die Vermeidung von Generationenkonflikten betrachtet“ (Rynes et al. 1997, 315, 326ff und 330). Ältere Bewerber haben etwas bessere Einstellungschancen in Betrieben mit einem höheren Anteil älterer Arbeitnehmer an der Belegschaft (vgl. Brussig/Bellmann 2008, 47).

Bewerber und vor allem Bewerberinnen mit *Migrationshintergrund***,** also Bewerber mit einer anderen ethnischen Zugehörigkeit als der der Entscheidungsträger der Personalauswahl, stehen bei Personalauswahlverfahren besonders hohen Barrieren gegenüber und werden seltener zu Vorstellungsgesprächen eingeladen (vgl. Akman et al. 2005, 76). Im Berufsverlauf zeigen sich Benachteiligungen durch vergleichsweise längere Zeiten der Arbeitslosigkeit und durch Abdrängen in weniger qualifizierte Tätigkeiten (vgl. Kogan 2007, 491ff). Die Nationalität der Bewerber beeinflusst ebenfalls die Auswahlentscheidung. Es gibt eine Präferenz zur Bevorzugung von Bewerbern der eigenen Nation (vgl. García et al. 2009, 2475ff und 2483[103]). Viele Personalleiter betrachten sie als relevante Information (vgl. Gerstein/Schubert 1998, 44).

Der *Familienstand* eines Bewerbers wird mit verschiedenen Eigenschaften und Umstän-

100 Siehe auch Finkelstein et al. 1995, 659ff.

101 Ältere Bewerber können wegen eines negativen Altersstereotyps bezogen auf Ältere als auch aufgrund eines positiven Altersstereotyps zugunsten Jüngerer benachteiligt werden (vgl. Avolio/Barrett 1987, 60f). Darüber hinaus ist es für ältere Bewerber schwieriger als für jüngere, eine nicht zu ihrem Alter passende Stelle zu erhalten (vgl. Perry/Bourhis 1998, 1976f und 1685f). Altersstereotypen sind: Ältere Arbeitnehmer werden hinsichtlich Motivation, Einsetzbarkeit, Belastbarkeit, Flexibilität, Lern- und Weiterbildungsbereitschaft, Risikobereitschaft, Produktivität, Kreativität, Trainierbarkeit, Gesundheit, Fehlzeiten, Unfall-Anfälligkeit, Personalkosten, voraussichtlicher Einsatzdauer und Aufstiegspotenzial als weniger geeignet als jüngere Arbeitnehmer angesehen (vgl. Weuster 2012b, 83).

102 Mitglieder der eigenen Gruppe (in-group favouritism) und einer fremden Gruppe (out-group discrimination) werden unterschiedlich wahrgenommen und bewertet.

103 Siehe auch García-Izquierdo et al. 2010, 435.

den assoziiert, die sich auf die Einstellungsentscheidung auswirken können (vgl. Heilman/Okimoto 2008, 189ff).[104]

Obwohl gesetzliche Bestimmungen eine Benachteiligung wegen des Geschlechts verhindern sollen[105], kann gezeigt werden, dass das *Geschlecht* des Bewerbers durchaus Auswirkung auf die Auswahlentscheidung hat. Olian et al. (1988) sprechen von einer Evidenz für Einstelldiskriminierungen bei Frauen.[106] Bei der Besetzung von Managementpositionen besteht bei gleicher Qualifikation eine Präferenz für männliche Bewerber (vgl. Domsch et al. 1998, 10[107]), Frauen werden bei gleicher Qualifikation bei manchen Stellen niedriger bewertet, sie werden nicht so oft eingestellt, erhalten weniger anspruchsvolle Einstiegsstellen (vgl. Regnet 1994, 325)[108] und weniger anspruchsvolle andere Stellen (vgl. Groot/Maassen van den Brink 2000). Somit haben sie weniger Entwicklungschancen und Aufstiegsmöglichkeiten (vgl. Roehling et al. 2009, 179ff[109]). Sie finden schwerer Zugang zu internen Fördernetzwerken (vgl. Schneider 2007, 130ff), werden in internen Beurteilungen teilweise schlechter bewertet (Bowen et al. 2000, 2194ff), weniger trainiert und langsamer und weniger hoch befördert (Glass-Ceiling-Phänomen) (vgl. Barth 2009, 121f[110]). Bezüglich der Gruppenvorurteilshypothese bei Geschlecht – Männer wählen Männer und Frauen wählen Frauen – existieren, betrachtet man den gesamten Auswahlprozess, widersprüchliche Untersuchungsergebnisse (vgl. Weuster 2012b, 93f). Bei der Endauswahl von Bewerbern scheint sie sich jedoch zu bestätigen. Es werden jeweils häufiger Angehörige des eigenen Geschlechts für die Einstellung (same-gender favouritism) bzw. Angehörige des anderen Geschlechts für die Entlassung gewählt (vgl. Levin et al. 2005, 798 und 801). Dieses Phänomen scheint besonders dann aufzutreten, wenn eine gleiche Qualifikation von männlichen und weibli-

104 Siehe auch: Pollman-Schult/Diewald 2007, 444; Correll et al. 2007, 1316ff; Pinar et al. 2007, 885; Rastetter 1996, 182; Judge et al. 1995, 487f und 501; Sehringer 1989, 103.

105 Z. B. Art. 3 Abs. 2 und 3 des deutschen Grundgesetzes (Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz 2015, www), das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz 2013, www), das Gleichbehandlungsgebot nach § 75 Betriebsverfassungsgesetz (Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz 2013, www) sowie die europäische Richtlinie 76/207/EWG zur Gleichbehandlung (Amtsblatt der Europäischen Union 2004, www).

106 vgl. Olian et al. 1988, 180ff; auch Harris 1989, 706.

107 Siehe auch Simas/McCarrey 1979, 483.

108 Dagegen Autenrieth et al. 1993, 100.

109 Siehe auch Ng et al. 2005, 387; Bowen 2003, 301ff; Rüther 2001, 60; Schulte-Florian 1999, 204.

110 Siehe auch Engelage/Schubert 2009, 222f; Schneider 2007, 26ff und 43; Schäfer 2001, 166 und 170ff; Franck/Jungwirth 1998, 1083ff; Judge et al. 1995, 487, 496 und 509; Regnet 1994, 324ff; dagegen Autenrieth et al. 1993, 107.

chen Bewerbern vorliegt (vgl. Muchinsky/Harris 1977[111]). Eine gute Vorhersagevariable für das Auftreten von geschlechtsbezogenen Urteilen ist der Anteil der Geschlechter in einer bestimmten Tätigkeit. Bewerber eines Geschlechts haben geringe Einstellungschancen, wenn der Anteil des anderen Geschlechts in einem Beruf sehr hoch ist (vgl. Perry et al. 1994, 790 und 798[112]). Männer wie Frauen werden jeweils tendenziell bei den traditionell Männern bzw. Frauen zugeordneten Stellen bevorzugt (vgl. Böing 2009, 158ff[113]). Wenn ein Stellenstereotyp geschlechtsspezifisch geladen ist, werden Bewerber des anderen Geschlechts, selbst wenn sie die übrigen Anforderungen voll erfüllen, nur selten akzeptiert (vgl. Weuster 2012b, 98). Stereotype von männlichen Eigenschaften stimmen stark mit Manager-Idealprofilen überein (vgl. Gmür 1997, 4 und 12[114]). Männer werden als Manager bzw. als Führungskraft bevorzugt (vgl. Johnson et al. 2010, 307[115]). Die Diskriminierung, die aus Geschlechts- und Berufsstereotypen resultiert, ist für Frauen besonders schwerwiegend, weil gerade gut bezahlte und mit hohem Status und Prestige verbundene Stellen überwiegend als männliche Rollen angesehen werden (vgl. Weuster 2012b, 100).

Meist ist die *sexuelle Orientierung* von Bewerbern natürlich nicht bekannt (vgl. Weuster 2012b, 93). Wird sie jedoch festgestellt, kann das Auswirkungen auf die Auswahlentscheidung haben. Homosexuelle Männer haben bei sonst gleicher Bewerbung eine geringere Chance, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden (vgl. Drydakis 2009, 369). Das gleiche gilt auch für homosexuelle Bewerberinnen (vgl. Weichselbaumer 2003, 637f). Besonders männliche Beurteiler bewerten die Eignung bei männlichen Homosexuellen besonders niedrig (vgl. Pichler et al. 2010, 2527ff[116]).

Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten *Religion* kann die Einladungs- bzw. Einstellungschancen beeinflussen (vgl. Weuster 2012a, 146). Auch das Tragen *religiöser Zeichen* beeinflusst die Auswahlentscheidungen (vgl. Ghumman/Jackson 2008, 259ff). Be-

111 Siehe auch Dipboye et al. 1975, 42f; Arvey 1979, 747.
112 Siehe auch Krefting et al. 1978, 184 und 187ff.
113 Siehe auch Heilman/Eagly 2008, 393ff; Jawahar/Mattson 2005, 564, 567 und 570; Kay 1998, 180; Glick et al. 1988, 178ff; Arvey/Campion 1982, 288f; Davison/Burke 2000, 230 und 236.
114 Siehe auch Schein 1973, 97f.
115 Siehe auch Jawahar/Mattson 2005, 563ff; Rustemeyer/Thrien 2001, 35f; Iles 1999, 93ff; Walley/Smith 1998, 51; Domsch et al. 1998, 8 und 10; Anker 1997, 316 und 318; Rastetter 1996, 290; Perry 1994, 1455f; Perry et al. 1994, 799; Terborg/Ilgen 1975, 352.
116 Siehe auch Stone-Romero/Stone 2007, 142.

werberpersonen mit muslimischen Zeichen erhalten die niedrigste Bewertung bezüglich der Einsatzfähigkeit in Tätigkeiten mit hohem Status, während Bewerberpersonen mit Kreuz gleich gut bewertet werden wie Bewerber ohne religiöses Zeichen (vgl. King/Ahmad 2010, 881ff[117]).

Die physische *Attraktivität* hat einen starken Einfluss auf die Beurteilung eines Bewerbers (Amelang/Schmidt-Atzert 2012, 335). Attraktive Personen werden signifikant vorteilhafter bewertet (berufliche Kompetenz, die soziale Anziehung, die interpersonelle Kompetenz und die Eignung/Passung) und behandelt (Aufmerksamkeit, positive und negative Interaktionen, Eindrucks-Management sowie Kooperation und Hilfe/Unterstützung) als unattraktive und haben – unabhängig von der zu besetzenden Stelle (vgl. Hosoda et al. 2003, 436ff) – größeren Berufserfolg (vgl. Dahlinger 1995, 106f). Oftmals wird Übergewichtigen von vornherein ein geringerer Erfolg als Personen mit Normalgewicht zugetraut (vgl. Shapiro et al. 2007, 239ff),[118] und sie erhalten 20 % weniger Einladungen zu einer Vorstellung (vgl. Rooth 2007, 7ff und 14).[119]

Nicht nur bei der Vorauswahl durch das Bewerten des Bewerbungsfotos (vgl. Ghumman/Jackson 2008, 264ff), sondern auch beim persönlichen Gespräch können äußere Erscheinung und insbesondere *Kleidung* der Bewerber den ersten Eindruck und damit eine frühe Vorentscheidung im Interview beeinflussen (vgl. King/Ahmand 2010, 881ff[120]). Kleidung bildet einen Schlüsselreiz, auf den unbewusst reagiert und die Meinung entsprechend anpasst wird (vgl. Dutton 2011, 104ff; Posch 2009, 29). Das Tragen von „passender" Kleidung, Schuhen, Haartracht, Taschen und Schmuck stellt sich in Befragungen als sehr wichtiges Auswahlkriterium heraus. Besonders im Bereich der Wirtschaft werden von Rekrutern Bewerber mit einem konservativen Stil bevorzugt (vgl. Jenkins/Atkins 1990, 40ff). Eine situationsgerechte/passende Kleidung führt zu ei-

117 Siehe auch Ghumman/Jackson 2008, 259ff.

118 „Übergewichtigen Personen werden Mängel bei Willenskraft, Selbstdisziplin, Kompetenz, Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit und emotionaler Stabilität sowie Selbstsucht, Nachgiebigkeit, Unausgeglichenheit und Faulheit unterstellt." (Shapiro, J. R. et al. 2007a, 239ff, zitiert nach Weuster 2012a, 117, 118).

119 Studien zeigen, dass das Tragen einer Brille auch Einfluss auf die Bewertung der Bewerber hat. Brillenträgern werden andere Persönlichkeitsmerkmale zugeschrieben als Menschen ohne Sehhilfe (vgl. Weuster 2012a 122f).

120 Siehe auch Domke 2009, 77; Goldberg/Cohen 2004, 375ff; Gilmore et al. 1999, 328; Hartl et al. 1998, 68ff; Sabel 1998, 60; Stone/Winfrey 1994, 519; Jenkins/Atkins 1990, 38f; Christman/Branson 1990, 51ff; Bardack/McAndrew 1985, 777f; Parsons/Liden 1984, 559.

ner signifikant höheren Einschätzung des Managementpotenzials der Bewerber (vgl. Christman/Branson 1990, 55) und wird als Signal der Regelvertrautheit und der Regelakzeptanz interpretiert (vgl. Schimkat 2010, 216ff[121]). Viele Unternehmen legen großen Wert auf die richtige Kleidung bzw. auf das passende Outfit ihrer Mitglieder (vgl. Kuckartz 2007, 257ff, www).

Aus zahlreichen Studien geht hervor, dass die familiäre Herkunft, also die *Schichtzugehörigkeit*, eine bedeutende Rolle bei der Auswahlentscheidung spielt (vgl. Weuster 2012a, 148ff). „Vorteile haben Söhne und Töchter von Unternehmern bzw. aus der gehobenen Mittelschicht, weil hier ein eine Verinnerlichung bestimmter Werte oder eine sozialpolitische Prägung unterstellt wird (vgl. Winners 2005, 85f[122]). Im Vorstellungsgespräch achten Interviewer bewusst und unbewusst auf den schichtspezifischen Habitus der Bewerber. Wird ein bekannter „Stallgeruch“ identifiziert, beeinflusst dies die Auswahlentscheidung. Um für eine Position ausgewählt zu werden, sollte die Persönlichkeitsstruktur, die durch das Aufwachsen in bestimmten sozialen Umgebungen geformt wird, der desjenigen ähneln, der die Personalauswahl trifft (vgl. Hartmann 2002, 118f). Geht es um die Besetzung von Führungspositionen haben Mitglieder der gehobenen Mittelschicht Vorteile (vgl. Winners 2005, 85f und 128f[123]). Hochschulabsolventen aus statushöheren Familien (Stellung des Vaters) erhalten im Vergleich zu Absolventen aus statusniedrigeren Familien mehr Stellenzusagen (vgl. Weuster 2012a, 148).

Zusammenfassend lassen sich aufgrund der Literaturrecherche die folgenden zehn hervorstechenden Merkmale als auswahlrelevant identifizieren: Alter, ethnische Zugehörigkeit, Familienstand, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Konfession, religiöse Zeichen, Attraktivität, Kleidung und Schichtzugehörigkeit.

Nach dem Zusammengetragen der Bestandteile des „sozialen Piedsignos“, müssen diese Merkmale für das weitere Vorgehen in dieser Arbeit eindeutig definiert werden (vgl. Schnell et al. 2011, 121). Darüber hinaus folgt eine Einordnung der definierten Merkmale in Bourdieus Theoriekonzept, indem alle Merkmale den Kapitalformen zugeordnet

121 Siehe auch Schäfer 2001, 141; Miller/Rosenbaum 1997, 510; Jenkins/Aktins 1990, 39.
122 Siehe auch Martin 2001, 129f; Schäfer 2001, 52f; Welte 1999, 52ff; Hartl et al. 1998, 7 und 66ff.
123 Siehe auch Martin 2001, 129f; Schäfer 2001, 52f; Welte 1999, 52ff; Hartl et al. 1998, 7 und 66ff.

werden.

- *Alter* = df. bei Lebewesen die bisherige Lebenszeit, beziehungsweise erreichte Lebenszeit.
- *ethnische Zugehörigkeit* = df. die Zugehörigkeit zu einer Wir-Gruppe, die tatsächliche oder fiktive Gemeinsamkeiten behauptet. Innerhalb der Wir-Gruppe wird Homogenität unterstellt und Konformität erwartet (vgl. Hansen 2014, www). „Ethnische Gruppen/Ethnien sind familienübergreifende und familienerfassende Gruppen, die sich selbst eine (u. U. auch exklusive) kollektive Identität zusprechen. Dabei sind die Zuschreibungskriterien, die die Außengrenze setzen, wandelbar“ (Elwert 1989, 447). Da im Zuge dieser Arbeit besonders interessiert, ob Personen der deutschen Identität zugeordnet werden können, soll das Zuschreibungskriterium die Zugehörigkeit zum deutschen Kulturraum sein.
- *Familienstand* = df. gibt im Personenstandswesen an, ob eine Person ledig, verheiratet, geschieden oder verwitwet ist oder eine entsprechende Rechtsstellung bezüglich einer Lebenspartnerschaft besteht.
- *Geschlecht* = df. besteht aus den Kategorien „Sex“ und „Gender“:
  „Sex“ bezieht sich auf geschlechtsspezifische Definitionen und Unterschiede, die auf biologischer Ebene angesiedelt werden (Gene, Anatomie, Physiologie, Immunologie, Stoffwechsel), während „Gender“ die zugeschrieben psychologischen, sozialen und kulturellen Dimensionen der Geschlechtszugehörigkeit umfasst, die darüber Auskunft geben, was es heißt, in einer Gesellschaft eine Frau oder ein Mann zu sein (vgl. Bundesamt für Gesundheit 2004, www).
- *Sexuelle Orientierung* = df. die Ausrichtung eines sexuellen Interesses auf bestimmte Sexualobjekte und bestimmte sexuelle Aktivitäten. Der Begriff wird verwendet, um ein bestimmtes Partnerwahlverhalten zu beschreiben (vgl. Dressler/Zink 2002, 374).
- *Konfession* = df. die Zugehörigkeit zu einer Religionsgemeinschaft. Man kann unterscheiden, ob eine Person nur rein formal einer Glaubensgemeinschaft angehört, oder ob sie den Glauben aktiv praktiziert.
- *Religiöses Zeichen* = df. ein sichtbares Merkmal, das das Bekennen zu einem bestimmten Glaubensfundament/einer Konfession erkennbar macht (vgl. Kley

2010, 229ff, www).

- *Physische Attraktivität* = df. der Grad, in dem die körperlichen Merkmale einer Person als ästhetisch ansprechend oder schön betrachtet werden. Sie beinhaltet neben kulturell, sozial und individuell abhängigen auch universelle Vorstellungen, die allen Menschen in allen Kulturen gleich sind. Als kulturell unabhängig werden von der Attraktivitätsforschung z. B. Henss (1992) die Merkmale „Symmetrie in Gesicht und körperlichem Erscheinungsbild", „durchschnittliches Körpergewicht (Body-Mass-Index BMI eine Maßzahl für die Bewertung des Körpergewichts eines Menschen in Relation zu seiner Körpergröße[124]) und eine „gute" Haut genannt.
- *Kleidung* = df. die Gesamtheit aller Materialien, die als künstliche Hülle den Körper des Menschen mehr oder weniger eng anliegend umgibt.
- *Schichtzugehörigkeit* = df. die Zugehörigkeit zu einer „soziale Schicht" einer Gruppe von Personen, die sich im Hinblick auf ihren Rang, den sie in einem vertikal gegliederten gesellschaftlichen Ungleichheitsgefüge einnehmen, weitgehend entsprechen (vgl. Hradil 2001 nach Lampert/Kroll 2006, 299, www). Die individuelle Position einer Person in einem durch soziale Ungleichheit gekennzeichneten Gesellschaftsgefüge kann mit dem Begriff des sozioökonomischen Status beschrieben werden (Duncan 1961; Geißler 1994 nach Lampert/Kroll 2006, 302, www). Hier wird die Schichtzugehörigkeit über den sozioökonomischen Status einer Person und den sozioökonomischen Status des Haushaltes, in dem die Person aufgewachsen ist, bis sie selber für ihren Lebensunterhalt sorgen konnte, abgebildet.

Alle definierten Merkmale des „sozialen Piedsignos" lassen sich, mehr oder weniger eindeutig, den von Bourdieu zur Beschreibung und Strukturierung der Gesellschaft als sozialen Raum entwickelten Formen des Kapitals zuordnen[125]. Das Alter einer Person kann als inkorporiertes kulturelles Kapital beschrieben werden. Die ethnische Zugehörigkeit wird sowohl als kulturelles als auch als institutionalisiertes soziales Kapital verstanden. Der Familienstand kann ebenfalls institutionalisiertes soziales Kapital sein. Das

124 Obwohl der Body-Mass-Index BMI keine Aussage über Körperfett und Muskelmasse trifft, gibt er doch in gewissem Maß einen Hinweis über das sportliche Aussehen (vgl. Kluge/Sonnenmoser 2001, 1f, www).

125 vgl. Kapitel 2.1.3.2 Das Differenzierungsparadigma – Bourdieus Struktur-Habitus-Praxis-Konzept.

Geschlecht einer Person wird zu inkorporiertem kulturellen Kapital und die Zugehörigkeit zu einer Konfession zu institutionalisiertem, so wie das Tragen religiöser Zeichen diese Zugehörigkeit objektiviert. Attraktivität als in den Körper Eingegangenes ist auch zum inkorporiertem kulturellen Kapital zu zählen. Kleidung kann sowohl als ökonomisches als auch als objektiviertes kulturelles Kapital angesehen werden. Die Schichtzugehörigkeit ist per Definition die Gesamtheit aller Kapitalformen, die die Position eines Individuums im sozialen Raum bestimmt. Tabelle 3 zeigt die Zuordnung von Merkmalen des „Sozialen Piedsignos“ zu Kapitalformen nach Bourdieu.

Tabelle 3: Zuordnung von Merkmalen des „Sozialen Piedsignos“ zu Kapitalformen nach Bourdieu

Merkmale des „Sozialen Piedsignos“	**Kapitalformen nach Bourdieu**		
	Ökonomisch	Kulturell	Sozial
Alter		X (inkorporiert)	
Ethnische Zugehörigkeit		X	X (institutionalisiert)
Familienstand			X (institutionalisiert)
Geschlecht		X (inkorporiert)	
Sexuelle Orientierung		X	
Konfession		X (institutionalisiert)	
Religiöse Zeichen		X (objektiviert)	
Attraktivität		X (inkorporiert)	
Kleidung	X	X (objektiviert)	
Schichtzugehörigkeit (Eigener sozioökonomischer Status/ Sozioökonomischer Status des Herkunftshaushaltes)	X	X	X

Nach der exakten Definition aller verwendeten Begriffe und der Angabe der Merkmale, auf die sich diese Begriffe beziehen, und deren Einordnung in die Kapitaltheorie Bourdieus ist die Konzeptspezifikation abgeschlossen.

2.4. Herleitung der Hypothesen

Nach der theoretischen Fundierung der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen sowie organisationspsychologischen Konzepte für die vorliegende Studie erfolgt in diesem Kapitel die Hypothesenherleitung. Auf Basis sachlogischer Überlegungen und empirischer Ergebnisse der wissenschaftlichen Literatur werden schlüssig zu vermutende Erwartungen über Zusammenhänge bezüglich der Untersuchungsvariablen konkret postu-

liert, um dann in dieser Studie mit Pioniercharakter erstmals die Auswirkungen des Einsatzes eines pferdegestützten Assessment-Center-Moduls auf die soziale Schließung bei der Personalauswahl empirisch betrachten zu können.

2.4.1. Zusammenhang zwischen dem von Führungskräften und Probanden eingeschätzten „sozialen Piedsigno“

Soziale Un-/Ähnlichkeit ist die sozial erzeugte Verteilung von Handlungsressourcen und Handlungsrestriktionen auf Akteure – nach Bourdieu also die Verortung eines Akteurs im mehrdimensionalen sozialen Raum. Durch die Erfahrungen, die ein Akteur dabei macht, bildet er einen bestimmten Habitus aus. Bourdieu geht davon aus, dass Träger eines ähnlichen Habitus sich gegenseitig als eben solche erkennen können. Ähnlichkeit wird als wichtige Determinante der zwischenmenschlichen Anziehung betrachtet (vgl. Weuster 2012b, 2). Um überprüfen zu können, ob die Ähnlichkeit zwischen Bewerbungsnehmer und Bewerber einen Einfluss auf die Bewertungen und Einstellungsentscheidungen der Führungskräfte haben, muss zunächst festgestellt werden, ob die Führungskräfte überhaupt erkennen können, dass die Bewerber ihnen ähnlich sind. Die bewertungs- und auswahlentscheidungsbeeinflussenden habituskonstituierenden Merkmale der sozialen Ähnlichkeit werden durch das „soziale Piedsigno“ erfasst.[126] In der folgenden Untersuchung werden zwei Führungskräfte insgesamt 30 Probanden mit Hilfe eines pferdegestützten Assessment-Center-Moduls und eines Interviews einschätzen.[127] Sollten die Führungskräfte die Probanden erkennen, deren Merkmalsausprägungen mit den eigenen Übereinstimmungen aufweisen, sollte das von den Führungskräften eingeschätzte „soziale Piedsigno“ und das aus den Eigenangaben der Probanden erstellte „soziale Piedsigno“ positiv korreliert sein. Aus dieser Annahme werden folgende Hypothesen abgeleitet:

- **Hypothese 1a:**
  Das „soziale Piedsigno“, das durch die Führungskraft (Interview)[128] eingeschätzt wird, und das durch die Eigenangaben der Probanden erstellte „soziale Piedsigno“ korrelieren positiv.

126 vgl. Kapitel 3.2.1. Konstruktion des Instrumentes zur Erfassung der relativen sozialen Ähnlichkeit – des „sozialen Piedsignos“.
127 vgl. Kapitel 2.2.4 Das pferdegestützte Assessment-Center-Modul.
128 In den Tabellen und den Variablen abgekürzt: FK I.

- **Hypothese 1b:**
  Das „soziale Piedsigno“, das durch die Führungskraft (AC)[129] eingeschätzt wird, und das durch die Eigenangaben der Probanden erstellte „soziale Piedsigno“ korrelieren positiv.

2.4.2. Unterschiede in der Ähnlichkeit der Bewerber mit der Führungskraft zwischen eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern (AC/Interview)

Durch die vorangegangenen sozialtheoretischen Grundlegungen und Ergebnisse diverser Untersuchungen gestützt (vgl. z. B. Hartmann 2002)[130], kann man bei der Personalauswahl von einem Ähnlichkeitseffekt (similar-to-me effect, hiring one's own image, einer wie ich) ausgehen (vgl. Weuster 2012b, 4). Die Entscheidung über die Besetzung von Positionen erfolgt anhand einiger Merkmale, die als wesentlich für die Beurteilung einer Person angesehen werden (vgl. Hartmann 2002, 122). Entscheidungsträger der Personalauswahl scheinen also, wenn es um die Besetzung von vakanten Positionen in ihrem Unternehmen geht, dazu zu neigen, sich selbst als Vorlage für einen „passenden“ Bewerber zu nehmen (vgl. Wick 2005, 19ff, 129ff und 160ff), was Ähnlichkeits-Vorurteile und Verschiedenheitsirrtümer ermöglicht (Weuster 2012b, 2). Dabei erfolgt eine positive Bewertung oft nicht absichtlich wegen der Ähnlichkeit (vgl. Weuster 2012b, 4), sondern wird habituell gesteuert. Um Unsicherheiten zu verringern, begeben sich Akteure und somit auch Entscheidungsträger der Personalauswahl bevorzugt in Situationen, auf die ihre habituell produzierten Wahrnehmungs-, Denk und Handlungsmuster möglichst problemlos übertragen werden können. Dazu gehören Situationen, in denen sie mit Trägern eines dem ihren ähnlichen Habitus interagieren können. Um zu prüfen, ob auch bei der hier vorliegenden Studie Bewerber, die eine soziale Ähnlichkeit – einen ähnlichen Habitus – wie die einstellende Person aufweisen, eher ausgewählt werden, als solche, die das nicht tun, wird die folgende Hypothese formuliert:

- **Hypothese 2a:**
  Die Probanden, die nach dem Interview von Führungskraft (Interview) eingestellt werden, werden von dieser als ähnlicher wahrgenommen als die nicht eingestellten.

129 In den Tabellen und den Variablen abgekürzt: FK AC.

130 Siehe auch Kompa, A., 1999; Hach 2000, 152, 172 und 186; Harris 1999, 153; Kirsch 1995, 159; Adkins et al. 1994, 614; Kleebaur 2007, 113; Birkner 2001, 81; McCarthy et al. 2010, 328ff; Posthuma et al. 2002, 5f und 72; Fox/Spector 2000, 215; Iles 1999, 68; Rastetter 1996, 292; Dipboye 1994, 86; Schmitt 1976, 87; Menz 1999, 93ff; Wick 2005, 19ff, 129ff und 160ff nach Weuster 2012b, 2.

Das unbewusst-habituell gesteuerte Auswählen von den Entscheidungsträgern der Personalauswahl sozial ähnlicher Bewerber kann durch das pferdegestützte Assessment-Center-Modul geschwächt werden, weil sich Pferde in ihrer Funktion als Interaktionspartner und Sichtbarmacher[131] nicht von den habituskonstituierenden Merkmalen, die im „sozialen Piedsigno“ erfasst sind, beeinflussen lassen (vgl. Zoller 2007, 13), sondern auf das von den Kandidaten gezeigte Verhalten reagieren. Dabei ist von besonderer Bedeutung, dass Pferde immer in der unmittelbaren Gegenwart agieren (vgl. Gries 2004, 161; Schwaiger 2000, 31; Hendrich 2003, 64), ohne von Vorannahmen oder Vermutungen über eine Person beeinflusst zu sein. Diese unmittelbare Reaktion des Tieres wirkt als „Verstärker“ für das Verhalten des Teilnehmers, macht es den Beobachtern sichtbar und gibt so eine Hilfestellung, unbewusste Wahrnehmungs- und Bewertungsmuster zu erkennen und zu durchbrechen. Auf diese Art und Weise hat die soziale Ähnlichkeit zwischen Bewerber und Bewerbungsnehmer, gemessen durch das „soziale Piedsigno“, keinen Einfluss auf die Auswahlentscheidung, was zu der folgenden Hypothese führt:

- **Hypothese 2b:**
  Die Probanden, die nach dem pferdegestützten Assessment-Center-Modul von Führungskraft (AC) eingestellt werden, werden von dieser als nicht ähnlicher wahrgenommen als die nicht eingestellten.

2.4.3. Unterschiede in der Führungskompetenz zwischen eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern (AC/Interview)

Anschließend an die Überlegungen, die zur Bildung der Hypothese 2a, in der ein Zusammenfallen einer hohen Ähnlichkeit der Probanden mit der Führungskraft (Interview) und einer positiven Auswahlentscheidung durch diese postuliert wird, lässt sich des Weiteren vermuten, dass für die Auswahlentscheidung von Führungskraft (Interview) die habituell wahrgenommene Un-/Ähnlichkeit eine größere Rolle spielt, als die Einschätzung der Kompetenz der Bewerber. Demnach ist also anzunehmen, dass sich nach dem Interview eingestellte und nicht eingestellte Bewerber in ihrer Kompetenz nicht unterscheiden, was zur Bildung der folgenden Hypothese führt:

131 vgl. Kapitel 2.2.4 Das pferdegestützte Assessment-Center-Modul.

- **Hypothese 3a:**
  Die Probanden, die beim Interview eingestellt werden, unterscheiden sich in ihrer Führungskompetenz nicht von den Probanden, die nicht eingestellt werden.

Da das Assessment-Center-Modul eine Möglichkeit bieten sollte, unbewusste Wahrnehmungs- und Bewertungsmuster zu erkennen und auf diese Weise zu durchbrechen, um so eine soziale Schließung bei der Personalauswahl durch Ähnlichkeitswahl zu minimieren, sollte der Einsatz dieses Auswahlinstrumentes dazu führen, dass die habituell hervorgerufenen Verzerrungen der Wahrnehmung abgemildert und Einstellungsurteile auf Grund der Bewertung der Kompetenz getroffen werden. Bewerber, deren Kompetenz eine gute Bewertung hat, sollten deshalb von der Führungskraft eingestellt werden, während diejenigen, die schlechtere Bewertungen der Kompetenz erhalten, nicht ausgewählt werden. Folgende Hypothese wird postuliert:

- **Hypothese 3b:**
  Beim pferdegestützten Assessment-Center-Modul werden die Probanden eingestellt, die eine höhere Führungskompetenz besitzen.

2.4.4. Zusammenhang zwischen „sozialem Piedsigno“ und der Bewertung der Führungskompetenz (AC/Interview)

Wenn Entscheidungsträger der Personalauswahl dazu zu neigen, Bewerber, die ihnen sozial ähnlich sind, auch eher einzustellen, so könnte man auch davon ausgehen, dass die Bewerber, die der Führungskraft in Werthaltungen (vgl. Adkins et al. 1994, 614[132]), Einstellungen („Zwillinge im Geiste“), in einem Interview zur Personalauswahl, in dem Kompetenzen eingeschätzt werden, von den Bewerbungsnehmern auch besser als andere Bewerber bewertet werden (vgl. Schmitt 1976, 87[133]).[134] Zum Beispiel kann es, wie bereits erwähnt, durch die Un-/Ähnlichkeit und damit verbundene Erwartungen zu einer self-fulfilling prophecy kommen, da sie beim Interviewer ein Interviewerverhalten bewirken, welches wiederum ein Bewerberverhalten erzeugt (Echoeffekt), das den In-

132 Siehe auch Hach 2000, 152, 172 und 186; Harris 1999, 153; Kirsch 1995, 159 nach Weuster 2012b, 4.

133 Siehe auch Posthuma et al. 2002, 5f und 72; Fox/Spector 2000, 215; Iles 1999, 68; Rastetter 1996, 292; Dipboye 1994, 86 nach Weuster 2012b, 4.

134 Die linguistische Forschung ermittelte, dass die Erwähnung oder Betonung von Ähnlichkeiten bei Hobbys, Schulerfahrungen oder Herkunft durch den Interviewer insbesondere in Gesprächen mit erfolgreichen Bewerbern auftritt (vgl. Menz 1999, 93ff nach Weuster 2012b, 2).

terviewern als eine Bestätigung ihrer Annahmen gilt. Die falschen Annahmen erscheinen demnach, zumindest im Gespräch als wahr (vgl. Judge et al. 2000, 392[135]). Durch den Einsatz des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls sollten auf Grund seiner Wirkungsweise habituell gesteuerte Wahrnehmungsfehler eingedämmt und so Beobachterfehler reduziert werden. Die soziale Ähnlichkeit zwischen dem Entscheidungsträger der Personalauswahl und dem Bewerber sollte demnach keinerlei Auswirkungen auf die Bewertung der Kompetenzen der Bewerber haben. Zur Überprüfung dieser Annahmen werden die nachstehenden Hypothesen formuliert:

- **Hypothese 4a:**
  Beim pferdegestützten Assessment-Center-Modul besteht kein Zusammenhang zwischen dem von Führungskraft (AC) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ und der Einschätzung der Führungskompetenz.
- **Hypothese 4b:**
  Beim Interview besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem von Führungskraft (Interview) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ und der Einschätzung der Führungskompetenz.

3. Methode

In diesem Kapitel werden die methodologischen Grundlagen der Untersuchung vorgestellt. Dazu wird im Folgenden der Aufbau der Untersuchung und die Konstruktion der darin verwendeten Messinstrument beschrieben. Daran angeschlossen erfolgt eine Darstellung der Durchführung der Untersuchung sowie die Vorstellung der verwendeten statistische Auswertungsverfahren.

3.1. Aufbau der Untersuchung

In dieser Arbeit werden erstmals in der sozialwissenschaftlichen Forschung pferdegestützte Bewerberauswahlverfahren als Möglichkeit der Reduktion der sozialen Schließung bei der Personalauswahl überprüft. Und dies, obwohl sich die Arbeit mit Pferden im Bereich der Personalentwicklung bereits großflächig etabliert hat.[136] Es handelt sich

135 Siehe auch Biesanz et al. 1999, 2531; Eder 1999, 218; Jelf 1999, 40; Judice/Neuberg 1998, 157ff; Phillips/Dipboye 1989, 43 und 46; Dipboye 1989, 54; Dipboye 1982, 579ff; Kompa 1984, 188ff nach Weuster 2012b, 26f.

136 Im Jahr 2006 boten allein in Deutschland, Österreich und der Schweiz mehr als 100 Seminarveran-

also hier um eine Untersuchung mit Pioniercharakter, in der es darum geht, zu klären, welchen Beitrag dieses alternative Verfahren zu einer Verringerung der sozialen Schließung bei der Personalauswahl leisten kann.

Die Untersuchung gliedert sich in drei Phasen: Alle Probanden – es handelt sich um eine Gruppe von dreißig Personen – nehmen jeweils an zwei unterschiedlichen Personalauswahlverfahren teil, mit Hilfe derer ihre Führungskompetenz eingeschätzt werden soll, und beantworten einen Fragebogen, anhand dessen ihr jeweiliges „soziales Piedsigno", das sie in der Sozialstruktur dieser Gesellschaft verortet, erfasst wird.

Zunächst absolviert jeder Proband zwei Übungen – eine Einzel- und eine Teamübung – eines pferdegestützten Assessment-Center-Moduls. Zwei Beobachter und eine Führungskraft protokollieren die Aktionen nach einem vorgegebenen Beobachtungsschema. Die Führungskraft wertet die Ergebnisse aus, kommt zu einer Bewertung der Probanden hinsichtlich ihrer Führungsfähigkeit[137] und trifft die Entscheidung, welche zehn und dann welche fünfzehn der dreißig Probanden sie einstellen würde. Abschließend schätzt die Führungskraft die Teilnehmer bezüglich der folgenden Merkmale ein: Attraktivität, Religionszugehörigkeit, sexuelle Orientierung, Schichtzugehörigkeit, Migrationshintergrund. Im Anschluss an das Auswahlverfahren, werden die Probanden gebeten, dieses zu bewerten.

In der zweiten Phase erhalten alle Teilnehmer einen Fragebogen, der in zehn Fragekomplexen mit insgesamt 22 Fragen die Merkmale ihres „sozialen Piedsignos" erhebt.[138]

---

stalter Trainings mit Pferden an (vgl. Bittelmeyer 2006, 54). Im deutschsprachigen Raum sind u. a. die Unternehmen DB International GmbH, Axel Springer AG, DaimlerChrysler AG, Volkswagen AG, Vodafone (Die Pferdeakademie. Training und Coaching 2015, www) Panasonic, ThyssenKrupp Steel AG, Nycomed Pharma und Boltze Gruppe (vgl. horsesense Taining und Coaching 2015, www) Kunden pferdegestützter Personalentwicklungsseminare. Der renommierte „Pferdeflüsterer" Monty Roberts ist weltweit tätig. Großunternehmen wie VW, BMW, Toyota oder die Walt Disney Corp. nehmen regelmäßig an seinen Workshops teil (vgl. Hertlein 2014, www). Auch Merrill Lynch, Jaguar, John Deere und andere Großunternehmen (vgl. Roberts 2015, www) wie z. B. Volkswagen North America gehören zu seinen Kunden (vgl. Taylor 2015, www).

137 Die zu erfassende Führungskompetenz wird sowohl während des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls als auch während des Interviews ermittelt durch die Beobachtung von sechs Komponenten: Mitarbeiterorientierung, Motivationsfähigkeit, Wertschätzung, Durchsetzungsfähigkeit, situative Flexibilität und Führungswille (vgl. Kapitel 3.2.2.1 Das Anforderungsprofil: Definition der Führungskompetenz).

138 vgl. Kapitel 3.2.1. Konstruktion des Instrumentes zur Erfassung der sozialen Ähnlichkeit – des „sozialen Piedsignos"; der vollständige Fragebogen kann im Anhang dieser Arbeit eingesehen werden.

Dieser Fragebogen wird entweder per Email wieder zurückgesandt oder persönlich bei der dritten Erhebungsphase abgegeben.

In der dritten Phase stellen sich die Teilnehmer einem „klassischen“ Interview durch eine zweite Führungskraft, die über die Ergebnisse des ersten Untersuchungsabschnitts keine Kenntnis hat. Auch diese bewertet die Probanden hinsichtlich ihrer Führungsfähigkeit und trifft die Entscheidung, welche zehn und dann welche fünfzehn der dreißig Probanden sie einstellen würde. Diese Phase endet ebenfalls mit der abschließenden Einschätzung der Probanden im Hinblick auf Attraktivität, Religionszugehörigkeit, sexuelle Orientierung, Schichtzugehörigkeit und Migrationshintergrund durch die zweite Führungskraft. Im Anschluss an das Interview werden die Probanden gebeten, auch dieses Auswahlverfahren zu bewerten. Die auf diese Weise erhobenen Daten werden anschließend ausgewertet und diskutiert.

3.2. Konstruktion der Messinstrumente

Die Prüfung der Hypothesen erfordert das Erheben vielfältiger Daten. Zu diesem Zweck werden im Rahmen dieser Untersuchung drei unterschiedliche Messinstrumente entwickelt. Die soziale Ähnlichkeit, und somit die Verortung im sozialen Raum der Probanden in Relation zu den Führungskräften wird mit Hilfe des „sozialen Piedsignos“, der durch Fragebögen erhoben wird, ermittelt. Darüber hinaus werden pferdegestütztes Assessment-Center-Modul und Interviewleitfaden konzipiert, die in dieser Untersuchung zur Erfassung der Führungskompetenz der Teilnehmer und als Grundlage der Personalauswahlprozesse dienen.

3.2.1. Konstruktion des Instrumentes zur Erfassung der relativen sozialen Ähnlichkeit – des „sozialen Piedsignos“

Ausgehend von der wissenschaftlichen Fragestellung, wie sich die Wahrnehmung einer sozialen Ähnlichkeit von Entscheidungsträgern in der Personalauswahl zwischen sich und den Bewerbern auf die Bewertung und Auswahl von Bewerbern auswirkt, wird das Model der sozialen Welt so konstruiert, dass dieses beobachtbare Phänomene beschreiben oder erklären kann, um zu ermöglichen, die zuvor entwickelten Hypothesen zu prü-

fen und in einer sinnvollen Weise zu diskutieren (vgl. Weischer 2011, 326f).[139] Die Hypothesen beziehen sich auf Zusammenhänge zwischen Konstrukten, die nicht direkt beobachtbar sind. Um eine Messung und somit eine Prüfung der Hypothesen zu ermöglichen, wurden in Kapitel 2.3 dieser Dissertation zunächst das Konstrukt „soziale Ähnlichkeit“ mit Hilfe der Entwicklung des „sozialen Piedsignos“ durch die eindeutige Klärung, auf welche Merkmale sich der Begriff bezieht, spezifiziert. Nachdem dort alle zehn Merkmale des „sozialen Piedsignos“ ermittelt und eindeutig definiert worden sind, wird im nächsten Abschnitt mit deren Operationalisierung fortgefahren.

3.2.1.1 Operationalisierung des „sozialen Piedsignos“

Die Operationalisierung eines Begriffes besteht in der Angabe von Korrespondenzregeln für die theoretischen Begriffe, einer Anweisung, wie Sachverhalte, die der Begriff bezeichnet, durch die Zuordnung beobachtbarer Sachverhalte (Indikatoren), gemessen werden können (Messinstrument) (vgl. Schnell et al. 2011, 121). Aus den vorangegangenen Definitionen der Merkmale in Kapitel 2.3 ergeben sich folgende Indikatoren und deren Messinstrumente:

Das *„Alter“* hat den Indikator „Anzahl der Lebensjahre“ und wird durch die Frage: „Wie alt sind Sie?“ erfasst. Der Indikator der *„ethnischen Zugehörigkeit“* soll die deutsche Staatsangehörigkeit ohne Migrationshintergrund[140] sein. Da man jedoch davon ausgehen kann, dass die benachbarten Länder „Österreich und die Schweiz“ neben der gemeinsamen Sprache auch gleiche oder ähnliche kulturelle Traditionen aufweisen (vgl. Hartmann 2008, 249), sollen Personen mit Migrationshintergrund aus diesen Ländern zu derselben ethnischen Gruppe gezählt werden. Erfasst werden diese Merkmale mit den Fragen: „Sind Sie deutscher Staatsbürger?“ (Ausprägungen der Variable: Ja/Nein) und „Haben Sie einen Migrationshintergrund?“ (Ausprägungen der Variable: Ja/Nein), „Wenn ja, welchen?“. Der Indikator des *„Familienstandes“* ist der Beziehungsstatus ei-

139 Rein formal betrachtet, lassen sich, indem unterschiedliche Untersuchungseinheiten und Grundgesamtheiten abgegrenzt, verschiedene Merkmale für die Konstruktion sozialer Gruppen genutzt und die sozialen Lagen der so konstruierten Gruppen in unterschiedlicher Perspektive beschrieben und schließlich bewertet werden, unendlich viele Modelle konstruieren. Eine Unterscheidung sinnvoller von weniger sinnvollen Modellierungen erfolgt über das externe Kriterium – die spezifische theoriegeleitete Fragestellung – und darüber, wie gut es gelingt, die jeweilige Forschungsfrage zu operationalisieren (vgl. Weischer 2011, 326f).

140 Personen mit Migrationshintergrund sind entweder selbst immigriert oder mindestens ein Elternteil ist immigriert, oder sie selbst oder mindestens ein Elternteil sind Ausländer (vgl. Krause 2010, 19, www).

ner Person im Personenstandswesen. Erfasst wird er mit der Frage „Welchen Familienstand haben Sie?“ (Ausprägungen der Variable: Verheiratet/geschieden/ledig/verwitwet/andere) und „Wenn andere, welchen?“ Das *„Geschlecht“* wird durch die Indikatoren „biologisches Geschlecht (Sex)“ und „gelebte Geschlechterrolle (Gender)“ abgebildet und durch die Fragen „Welches biologische Geschlecht haben Sie?“ (Ausprägungen der Variable: männlich/weiblich/keines von beiden) und „Welche Geschlechterrolle leben Sie?“ (Ausprägungen der Variable: männlich/weiblich/keines von beiden) erfasst. Der Indikator der *„sexuellen Orientierung“* ist die Ausrichtung eines sexuellen Interesses auf ein bestimmtes Partnerwahlverhalten. Erfasst wird dieser durch die Frage „Wie ist die Ausrichtung ihres sexuellen Interesses beim Partnerwahlverhalten?“ (Ausprägungen der Variable: anderes biologisches Geschlecht (heterosexuell)/eigenes biologisches Geschlecht (homosexuell)/keines von beiden; Mehrfachnennung möglich). Das Merkmal *„Konfession“* wird durch den Indikator „Zugehörigkeit zu einer Religionsgemeinschaft, egal ob nur formal oder aktiv praktizierend“ abgebildet und durch die Fragen „Welcher Religionsgemeinschaft gehören Sie an? (egal, ob nur formal oder aktiv praktizierend)“ (Ausprägungen der Variable: christlich/keine/sonstige) und „Wenn sonstige, welche?“ erhoben. Das Merkmal *„Tragen von religiösen Zeichen“* ist durch den Indikator „Tragen eines sichtbaren Merkmals, das auf das Bekennen zu einer bestimmten Religionsgemeinschaft schließen lässt“ und die Fragen „Tragen Sie ein sichtbares Merkmal (z. B. Kreuz, Kopftuch), das auf das Bekennen zu einer bestimmten Religionsgemeinschaft schließen lässt?“ (Ausprägung der Variable: Ja/Nein) und „Wenn ja, welches?“ operationalisiert. Die *„Attraktivität“* wird durch die Indikatoren „Symmetrie in Gesicht und körperlichem Erscheinungsbild“, „glatte, intakte Gesichtshaut“ sowie „durchschnittliches Körpergewicht (Body-Mass-Index BMI)“ abgebildet. Gemessen werden sie durch die Fragen „Sind Ihre rechte und Ihre linke Körper- und Gesichtshälften identisch?“ (Ausprägung der Variable: Ja/Nein), „Haben Sie eine glatte, intakte Gesichtshaut?“ (Ausprägung der Variable: von (1) eher weniger bis (4) eher mehr). Der Body-Mass-Index wird über die Fragen „Wie groß sind Sie?“ und „Wie schwer sind Sie?“ ermittelt. Der Body-Mass-Index wird durch die Formel: „Körpermasse (in Kilogramm) durch das Quadrat der Körpergröße (in Metern)“ berechnet. Normalgewichtig sind Personen deren BMI +/- 2,5 des wünschenswerten BMI liegt. (vgl. Tabelle 4)

Tabelle 4: BMI

Altersgruppe in Jahren	Frauen		Männer	
	Wünschenswerter BMI in kg/m2	Normalgewicht BMI in kg/m2	Wünschenswerter BMI in kg/m2	Normalgewicht BMI in kg/m2
19 – 324	19.5	17.0 – 22.0	21.4	18.9 – 23.9
25 – 34	23.2	20.7 – 25.7	21.6	19.1 – 24.1
35 – 44	23.4	20.9 – 25.9	22.9	20.4 – 25.4
45 – 54	25.2	22.7 – 27.7	25.8	23.3 – 28.3
55 – 64	26.0	23.5 – 28.5	26.0	23.5 – 28.5
> 64	27.3	24.8 – 29.8	26.6	24.1 – 29.1

(vgl. WHO 2000, 9, www)

Darüber hinaus, wird nach der persönlichen Einschätzung der eigenen Attraktivität gefragt: „Für wie attraktiv schätzen Sie sich selber ein?“ (Ausprägung der Variable: von (1) eher weniger bis (4) eher mehr)

Die *„Kleidung“* und deren „Angemessenheit“ wird durch die Indikatoren „Farbe der Kleidung“, „Art der Kleidungsstücke“ und „Art der Schuhe“ erfasst. Messinstrumente sind die Fragen: „Welche Farbe hat die Kleidung, die Sie bevorzugt bei Vorstellungsgesprächen auf eine Führungsposition tragen?“, „Welche Kleidung tragen Sie bevorzugt bei Vorstellungsgesprächen auf eine Führungsposition?“ und „Welche Schuhe tragen Sie bevorzugt bei Vorstellungsgesprächen auf eine Führungsposition?“ Ob die genannte Bekleidung als angemessen gilt oder nicht, wird durch folgende Aussagen definiert: Bei Bewerbern und insbesondere bei Bewerberinnen wird von den Rekrutern ein konservativer Kleidungs-Stil bevorzugt. Dies gilt für Rekruter aus der Wirtschaft mehr als für Rekruter aus anderen Bereichen (vgl. Jenkins/Atkins 1990, 40ff nach Weuster 2012b, 80). Besonders angemessene Farben der Kleidung eines Bewerbers sind Blau (navy) und daneben auch Grau (vgl. Kuckartz 2007, 257ff, www[141]) sowie Schwarz und Weiß (Lachmann, 2004, 111, 163; Mayer, 2011). Als angemessene Kleidungsstücke für Frauen werden Kostüm (vgl. Kuckartz 2007, 257ff, www[142]) Hosenanzüge und Jacketts (Mayer, 2011 22) und für Männer Zweiteiler oder auch Dreiteiler (vgl. Jenkins/Atkins 1990, 40ff nach Weuster 2012b, 80) mit Hemd und Krawatte (Mayer, 2011, 22[143]) ge-

141 Siehe auch Jenkins/Atkins 1990, 40ff nach Weuster 2012b, 80.
142 Siehe auch Jenkins/Atkins 1990, 40ff nach Weuster 2012b, 80.
143 Siehe auch Schimkat 2010, 216 und 219; Schäfer 2001, 141; Miller/Rosenbaum 1997, 510; Jenkins/Aktins 1990, 39 nach Weuster 2012b, 81.

nannt. Als angemessene Schuhe gelten bei Frauen klassische Damenschuhe (Pumps) (vgl. Jenkins/Atkins 1990, 40ff nach Weuster 2012b, 80) aus hochwertigem Leder (vgl. Mayer, 2011 22) und bei Männer geschnürte Halbschuhe oder Slipper (vgl. Jenkins/Atkins 1990, 40ff nach Weuster 2012b, 80) ebenfalls aus hochwertigem Leder (vgl. Mayer, 2011 22) als angemessen.

Die *„Schichtzugehörigkeit“* ist ein komplexes Konstrukt. Es besteht aus den beiden Konstrukten „sozioökonomischer Status einer Person“ und „sozioökonomischer Status des Haushaltes, in dem die Person aufgewachsen ist, bis sie selber für ihren Lebensunterhalt sorgen konnte“.

Zur Operationalisierung des Begriffes „sozioökonomischer Status“ wird auf die Arbeit von Lampert/Kroll (2006) sowie Winkler/Stolzenberg (2009) zurückgegriffen. Ausgangspunkt ist die Erhebung der Merkmale Bildung, Einkommen und Berufsstatus.[144] Diese zentralen Dimensionen werden dabei über die Indikatoren schulische und berufliche Qualifikation, Haushaltsnettoeinkommen und berufliche Stellung abgebildet (Lampert/Kroll 2006, 311ff, www; Winkler/Stolzenberg 2009, 20f, www). Dies erfolgt zweimal: zunächst bezogen auf den sozioökonomischen Status der befragten Person und danach auch bezogen auf den sozioökonomischen Status des Haushaltes, in dem die Person aufgewachsen ist, bis sie selber für ihren Lebensunterhalt sorgen konnte, bzw. auf das Haushaltsmitglied des Haushaltes, in dem die befragte Person aufgewachsen ist bis zu dem Zeitpunkt, ab dem sie selber berufstätig wurde, das den größeren Teil des Haushaltsnettoeinkommens beisteuerte.

Die schulische Bildung hat den Indikator „Höchster Schulbildungsabschluss“ und wird mit der Frage „Welchen höchsten allgemeinbildenden Schulabschluss haben Sie?“ (Ausprägungen der Variable: Schüler/in, besuche eine allgemeinbildende Vollzeitschule/Schüler/in, besuche eine berufsorientierte Aufbau-, Fachschule o. ä./Von der Schule abgegangen ohne Hauptschulabschluss (Volksschulabschluss)/Hauptschulabschluss (Volksschulabschluss)/Realschulabschluss (Mittlere Reife)/Abschluss der Poly-

144 „Nach der Empfehlung der AG Epidemiologische Methoden sollte dabei von den Demographischen Standards des Arbeitskreises Deutscher Marktforschungsinstitute (ADM), der Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftlicher Institute (ASI) und des Statistischen Bundesamtes ausgegangen werden“ (Jöckel et al. 1998 nach Lampert/Kroll 2006, 302, www).

technischen Oberschule 10. Klasse (vor 1965: 8. Klasse)/Fachhochschulreife, Abschluss Fachoberschule/Allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife (Abitur) (Gymnasium bzw. EOS, auch EOS mit Lehre)/Einen anderen Schulabschluss, und zwar) erhoben.

Die „berufliche Qualifikation“ wird durch den Indikator „berufliche/r Ausbildungsabschluss/abschlüsse) abgebildet und mit den Fragen „Welchen beruflichen Ausbildungsabschluss haben Sie?/Was alles auf dieser Liste trifft auf Sie zu?“ (Ausprägungen der Variable: Noch in beruflicher Ausbildung: Auszubildende/r/Noch in beruflicher Ausbildung: Student/in/Keinen beruflichen Abschluss und nicht in beruflicher Ausbildung/beruflich-betriebliche Berufsausbildung (Lehre) abgeschlossen/beruflich-schulische Ausbildung (Berufsfachschule, Handelsschule) abgeschlossen/Ausbildung an einer Fachschule, Meister-, Technikerschule, Berufs- oder Fachakademie abgeschlossen/Fachhochschulabschluss, Ingenieurschule/Universitäts-, Hochschulabschluss/Einen anderen beruflichen Abschluss, und zwar) ermittelt.

Der Indikator des „Einkommens“ ist das Haushaltsnettoeinkommen. „Das Haushaltsnettoeinkommen errechnet sich, indem vom Haushaltsbruttoeinkommen (alle Einnahmen des Haushalts aus Erwerbstätigkeit, aus Vermögen, aus öffentlichen und nichtöffentlichen Transferzahlungen sowie aus Untervermietung) Einkommensteuer, Kirchensteuer und Solidaritätszuschlag sowie die Pflichtbeiträge zur Sozialversicherung abgezogen werden. Zu den Pflichtbeiträgen zur Sozialversicherung zählen die Beiträge zur Arbeitslosenversicherung, zur gesetzlichen Rentenversicherung, zur gesetzlichen und seit dem 1.1.2009 auch die Beiträge zur freiwilligen und privaten Krankenversicherung sowie zur gesetzlichen und privaten Pflegeversicherung. Zum Haushaltsbruttoeinkommen addiert werden seit dem 1.1.2009 die Arbeitgeberzuschüsse zur freiwilligen und privaten Krankenversicherung und zur Pflegeversicherung bei freiwilliger oder privater Krankenversicherung sowie Zuschüsse der Rentenversicherungsträger zur freiwilligen und privaten Krankenversicherung.“ (Statistisches Bundesamt, www). Erhoben wird das Haushaltsnettoeinkommen mit der Frage „Wie hoch ist das monatliche Nettoeinkommen Ihres Haushaltes insgesamt?“ und der zusätzlichen Erläuterung „Gemeint ist dabei die Summe, die sich aus Lohn, Gehalt, Einkommen aus selbständiger Tätigkeit, Rente oder Pension ergibt. Rechnen Sie bitte auch die Einkünfte aus öffentlichen Beihilfen,

Einkommen aus Vermietung, Verpachtung, Wohngeld, Kindergeld und sonstige Einkünfte hinzu und ziehen Sie dann Steuern und Sozialversicherungsbeiträge ab.“ (Ausprägung der Variable: unter 1.250 Euro/1.250 – 1.749 Euro/1.750 – 2.249 Euro/2.250 – 2.999 Euro/3.000 – 3.999 Euro/4.000 – 4.999 Euro/über 5.000 Euro)

Der „Berufsstatus“ wird über den Indikator „Berufliche Stellung“ abgebildet. Mit der „Beruflichen Stellung“ wird weniger die Art der Tätigkeit, sondern das Beschäftigungsverhältnis erfasst. Dabei werden die Statusgruppen nicht allein nach der Kategorie der Altersversicherung, sondern in erster Linie nach der „Autonomie der Entscheidung im Job" differenziert (vgl. Hoffmeyer-Zlotnik 1993, www). Erhoben wird der Berufsstatus über die Frage: „Welche berufliche Stellung trifft derzeit auf Ihre hauptsächlich ausgeübte Erwerbstätigkeit zu, bzw. welche berufliche Stellung hatten Sie zuletzt bei Ihrer früheren hauptsächlich ausgeübten Erwerbstätigkeit?“ (Ausprägung der Variable: Schüler, Student oder Auszubildender, ungelernter Arbeiter/Angelernte Arbeiter, gelernte oder Facharbeiter, sonstige Arbeiter, Landwirte, Genossenschaftsbauern/Vorarbeiter, Kolonnenführer, Meister, Poliere, Brigadiere, Angestellte mit einfacher Tätigkeit, Beamte im einfachen Dienst, mithelfende Familienangehörige/Angestellte Industrie-, Werkmeister, Angestellte mit qualifizierter Tätigkeit, sonstige Angestellte, Beamte im mittleren Dienst/Sonstige Selbständige mit bis zu 9 Mitarbeitern, Partnern/Angestellte mit hochqualifizierter Tätigkeit oder Leitungsfunktion, Beamte gehobener Dienst, Freiberuflich, selbständige Akademiker/Angestellte mit umfassender Führungstätigkeit und Entscheidungsbefugnissen, Beamte höherer Dienst, Sonstige Selbständige mit 10 und mehr Mitarbeitern, Partnern) und über die Frage nach der genauen Berufsbezeichnung.

Begründet durch die Mehrdimensionalität und Vielschichtigkeit des gesellschaftlichen Ungleichheitsgefüges, das durch einzelne Indikatoren nur unzureichend abgebildet wird, auch wenn diese nebeneinander betrachtet werden, wird zur Messung des sozioökonomischen Status ein mehrdimensionaler Index verwendet, der auf einer Aggregation der Angaben zu Bildung, Berufsstatus und Einkommen basiert. Diese gehen mit gleichem Gewicht in den Index ein. Dazu werden die Ausgangsvariablen in ordinale Skalen mit jeweils sieben Kategorien überführt und diesen Punktwerte von 1 bis 7 zugewiesen (vgl. Tabelle 5). Liegen zu allen drei Variablen gültige Angaben vor, ergibt sich der Indexwert

aus der Summe der einzelnen Punktwerte. Fehlt bei einer Variablen der Wert, wird das arithmetische Mittel der Werte der beiden anderen Variablen eingesetzt. Wenn mehr als ein Wert fehlt, wird der Indexwert nicht berechnet. Durch dieses Verfahren kann die Zahl der Missings sehr gering gehalten werden (vgl. Lampert/Kroll 2006, 311ff, www).

Tabelle 5: Berechnungsgrundlage für den Schichtindex

Schulbildung		Berufliche Qualifikation	Einkommen	Berufliche Stellung	Pkt-W.
Noch kein Schulabschluss	oder				1
Haupt-/Volksschule, Realschule/ mittlere Reife, POS/10. Klasse, Fachhochschulreife/Fachoberschule, anderer Schulabschluss, Ohne Abschluss	und	Anderer Berufsabschluss Keinen Berufsabschluss (Auszubildender)	unter 1.250 Euro	Schüler, Student oder Auszubildender (z. B. In Lehre), Ungelernter Arbeiter, Hausfrau/-mann	
Ohne Abschluss, Haupt-/ Volksschule, anderer Schulabschluss	und	Lehre, berufl.-betriebl. Ausbildung BFS, Handelsschule, berufl.-schul. Ausbildung, Fachschule, Noch in berufl. Ausbildung	1.250 – 1.749 Euro	Angelernter oder gelernter Arbeiter oder Facharbeiter, Selbstständiger Landwirt/Genossenschaftsbauer	2
Realschule/mittlere Reife	und	Lehre, berufl.-betriebl. Ausbildung BFS, Handelsschule, berufl.-schul. Ausbildung, Fachschule, Noch in berufl. Ausbildung	1.750 – 2.249 Euro	Vorarbeiter, Meister, Polier usw., Angestellter mit einfacher Tätigkeit, Beamter einfacher Dienst, Mithelfender Familienangehöriger	3
POS/10. Klasse, Fachhochschulreife/ Fachoberschule	und	Lehre, Berufsfachschule, Handelsschule, Fachschule, Studenten	2.250 – 2.999 Euro	Angestellter Industrie-/Werkmeister oder Angestellter mit qualifizierter Tätigkeit, Beamter mittlerer Dienst	4
Abitur/EOS, allgemeine fachgebundene Hochschulreife	und	Lehre, berufl.-betriebl. Ausbildung BFS, Handelsschule, berufl.-schul. Ausbildung, Fachschule, Anderer Berufsabschluss, Kein Berufsabschluss, Noch in berufl. Ausbildung	3.000 – 3.999 Euro	Sonstiger Selbständiger mit bis zu 9 Mitarbeitern/Partnern	5
	und	Fachhochschule/Ingenieurschule	4.000 – 4.999 Euro	Angestellter mit hochqualifizierter Tätigkeit oder Leitungsfunktion, Beamter gehobener Dienst Freiberuflich, selbständiger Akademiker	6
	und	Universität/Hochschule	über 5.000 Euro	Angestellter mit umfassender Führungstätigkeit u. Entscheidungsbefugnissen, Beamter höherer Dienst, Sonstiger Selbständiger mit 10 und mehr Mitarbeitern/Partnern	7

POS=Polytechnische Oberschule, EOS=Erweiterte Oberschule BFS=Berufsfachschule
(vgl. Lampert/Kroll 2006, 312, www; Winkler/Stolzenberg 2009, 20f, www)

Um die Schichtzugehörigkeit einer Person zu bestimmen, werden der eigene und der sozioökonomische Status des Herkunftshaushaltes miteinander verknüpft. In beiden Indizes können je 3 bis 21 Punkte erreicht werden. Addiert man beide, kann eine Mindest-

punktzahl von 6 und eine Höchstpunktzahl von 42 erzielt werden. Es erfolgt eine Gruppierung der Punktwerte und Einteilung in soziale Schichten. Es werden vier Gruppen unterschieden, wobei die Einteilung so vorgenommen wird, dass jede Schicht ungefähr die gleiche Anzahl von Indexwerten umfasst[145] (vgl. Lampert/Kroll 2006, 311ff, www). Wendet man dieses Schema auf den verknüpften Index an, so erhält man folgende Einteilung:

- Unterschicht: 6 – 14 Punkte
- Mittelschicht: 15 – 23 Punkte
- Gehobene Mittelschicht: 24 – 32 Punkte
- Oberschicht: 33 – 42 Punkte

3.2.1.2 Das „soziale Piedsigno“ der typischen deutschen Führungskraft

Nachdem festgestellt wurde, welche zehn Merkmale einer Person[146] besonderen Einfluss auf eine Entscheidung bei der Personalauswahl haben und diese Merkmale in Form des „sozialen Piedsignos“ genau definiert und operationalisiert wurden, muss, um der Hypothese, dass Entscheider der Personalauswahl dazu neigen, ihnen ähnliche Bewerber zu bevorzugen, und es somit zu einer sozialen Schließung gerade bei Führungspositionen kommt, nachzugehen, im nun folgenden Arbeitsschritt das „soziale Piedsigno“ der typischen deutschen Führungskraft gemessen und erstellt werden. Dazu wird zunächst der Begriff „Führungskräfte“ als „Personen ab 18 Jahren, die als Angestellte[147] in der Privatwirtschaft[148] in Funktionen mit umfassenden Führungsaufgaben (z. B. Direktor/-innen, Geschäftsführer/-innen oder auch Vorstände größerer Betriebe und Verbände) und sonstigen Leitungsfunktionen oder hochqualifizierten Tätigkeiten (z. B. Abteilungsleiter/-innen, wissenschaftliche Angestellte, Ingenieur/-innen) tätig sind“ (Holst et al. 2012), definiert. Anschließend werden alle zehn Merkmale anhand von Literaturrecherche auf ihre Ausprägung bei deutschen Führungskräften hin überprüft und so die „typi-

145 Für diese Gruppierung existiert jedoch keine theoretische Begründung. Sie bleibt deshalb immer willkürlich. Wie viele Gruppen abgegrenzt werden, hängt von der jeweiligen Fragestellung und dem Erkenntnisinteresse ab (vgl. Lampert/Kroll 2006, 311ff, www).

146 Alter, ethnische Zugehörigkeit, Familienstand, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Konfession, religiöse Zeichen, Attraktivität, Kleidung, Schichtzugehörigkeit.

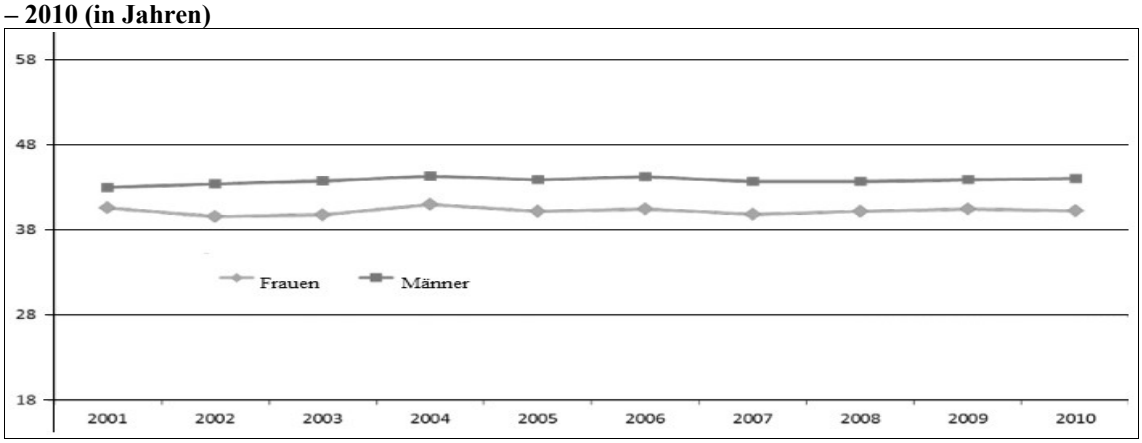
147 Führungskräfte unter den Arbeiter/-innen (Meister/-innen und Poliere) wurden nicht in die Betrachtung aufgenommen. Eine eigenständige Analyse dieser Gruppe ist aufgrund geringerer Fallzahlen, insbesondere bei den Frauen nicht sinnvoll möglich.

148 Die Einordnung erfolgt über die Frage: „Gehört der Betrieb, in dem Sie arbeiten, zum öffentlichen Dienst?“ „Ja“ oder „Nein“.

sche deutsche Führungskraft“ definiert. Diese Definition ermöglicht unter Anwendung des „sozialen Piedsigno“ die Messung von Abweichungen.

Bezogen auf das *Alter* der deutschen Führungskräfte lässt sich feststellen, dass im Jahr 2000 nur knapp 7 % der unter 30-jährigen, aber 25 % der 45- bis unter 60-jährigen erwerbstätigen Männer Führungsaufgaben bzw. herausgehobene Tätigkeiten in Unternehmen oder der Verwaltung wahrnahmen (vgl. Statistisches Bundesamt: Mikrozensus 2000, www) und der typische, deutsche Manager 45 Jahre alt ist (vgl. Manager Barometer 2011, 8, www). Aus der Graphik von Holst et al. (2012) geht hervor, dass bei den Führungskräften der Privatwirtschaft Frauen etwas jünger sind als Männer und dass die Führungskräfte beider Geschlechter etwa Anfang bis Mitte vierzig Jahre alt sind. Fasst man diese Informationen zusammen, liegt der Schluss nahe, dass die typische deutsche Führungskraft zwischen vierzig und fünfzig Jahren alt ist.

Abb. 1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und durchschnittlichem Alter 2001 – 2010 (in Jahren)



Quelle SOEP V.27 Berechnung des DIW Berlin nach Holst et al. 2012, 42

Betrachtet man die *ethnische Zugehörigkeit* von Führungskräften in Deutschland, ist zu bemerken, dass obwohl der Anteil der in Deutschland lebende Menschen mit einem Migrationshintergrund ca. 20 % der Gesamtbevölkerung beträgt (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2012, www), unter den Führungskräften Frauen und Männer mit einem Migrationshintergrund nur zu einem guten Zehntel vertreten sind. Personen mit nicht deutscher Nationalität sind unter den angestellten Führungskräften in der Privatwirtschaft kaum zu finden. Dies ist unabhängig davon, ob es sich dabei um eine Frau oder einen Mann handelt (vgl. Holst et al. 2012, 44). Eine typische deutsche Führungs-

kraft ist somit deutsch ohne Migrationshintergrund. Tabelle 6 zeigt den prozentualen Anteil der Deutschen und Migranten bezogen auf die Geschlechter der Führungskräfte in der Privatwirtschaft.

Tabelle 6: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht, Nationalität und Migrationshintergrund 2001–2010 (in Prozent)

Frauen										
	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Deutsch	98	98	97	97	99	97	96	95	95	95
Nicht deutsch	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Migrationshintergrund										
Nein	93	93	92	92	93	94	91	90	88	89
Ja	-	7	8	8	-	-	9	10	12	11
Männer										
	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Deutsch	94	97	96	94	95	95	96	96	96	94
Nicht deutsch	6	3	4	6	5	5	4	4	6	3
Migrationshintergrund										
Nein	89	91	91	88	89	90	90	87	84	88
Ja	11	9	9	12	11	10	10	13	16	12

- =Fallzahlen < 20; Quelle SOEP V.27 Berechnung des DIW Berlin nach Berlin Holst et al. 2012, 45)

Die Untersuchung bezüglich des *Familienstandes* der deutschen Führungskräfte zeigt, dass der typische, deutsche Manager verheiratet ist (vgl. Manager Barometer 2011, 8, www). Im Jahr 2010 waren 63 Prozent der männlichen und 43 Prozent der weiblichen Führungskräfte verheiratet (vgl. Holst et al. 2012, 43). Der hohe Anteil von Ehemännern unter den Führungskräften spiegelt die besondere Bedeutung des sozialrechtlichen Status der „Ehe“ wider. Analysen zeigen, dass die Ehe für Männer die wichtigste (positive) Rolle für den Einstieg in eine Führungsposition spielt (vgl. Holst et al. 2009, www). Die typische deutsche Führungskraft ist verheiratet.

Prüft man die deutschen Führungskräfte bezüglich des Merkmals *„Geschlecht“*, zeigt sich, dass der im Jahr 2010 vom SOEP umfasste Anteil der männlichen Führungskräfte in der Privatwirtschaft 73 Prozent betrug, die mit 97 Prozent der umfassenden Führungsaufgaben betraut waren. Lediglich 27 Prozent der erfassten Führungskräfte waren weiblich und nur 3 Prozent mit umfassenden Führungsaufgaben betraut (vgl. Holst et al. 2012, 16). Auch der typische, deutsche Manager ist männlich (vgl. Manager Barometer

2011, 8, www). Somit ist die typische deutsche Führungskraft männlich. In Tabelle 7 findet sich eine Darstellung der Fallzahlen der Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2001 – 2010.

Tabelle 7: Fallzahlen Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2001 – 2010

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Führungskräfte insgesamt	1.142	1.692	1.369	1.370	1.239	1.330	1.290	1.235	1.339	1.181
davon Frauen:										
insgesamt	251	387	312	303	273	315	323	314	358	319
mit umfassenden Führungsaufgaben	21	37	33	35	27	30	29	32	41	36

Quelle SOEP V.27 Berechnung des DIW Berlin nach Berlin Holst et al. 2012, 17

Zur *sexuellen Orientierung* der deutschen Führungskräfte liegen keine konkreten Zahlen vor, jedoch ist, da ca. 58 Prozent der Führungskräfte verheiratet sind (vgl. Holst et al. 2012, 16 und 43), davon auszugehen, dass mindestens diese 58 Prozent (offiziell) heterosexuell orientiert sind, und auch unter den Unverheirateten ist von einem hohen Anteil an heterosexuellen Personen auszugehen. Auch der typische deutsche Manager ist mit einer Partnerin verheiratet (vgl. Manager Barometer 2011, 8, www). Daher ist anzunehmen, dass die typische deutsche Führungskraft heterosexuell orientiert ist.

Zum Merkmal *„Konfession“* ist zu bemerken, dass aus der Untersuchung von Kaufmann et al. (1986) zum Thema „Ethos und Religion bei Führungskräften“ hervorgeht, dass während 75 % der befragten Führungskräfte einer christlichen Konfession und 23 % keiner Konfession angehörten, nur 2 % sich zu einer nicht christlichen Glaubensgemeinschaft bekannten (vgl. Kaufmann et al. 1986, 33). Über das *Tragen religiöser Zeichen* bei deutschen Führungskräften existieren keine Untersuchungen, jedoch ist, bezogen auf die Ergebnisse der oben genannten Untersuchung, davon auszugehen, dass die typische deutsche Führungskraft entweder religiöse Zeichen, die auf die Zugehörigkeit zu einer christlichen Religion schließen lassen, oder gar keine religiöse Zeichen trägt.

Untersucht man die Ausprägung des Merkmals *„Attraktivität“* bei Führungskräften, kann ermittelt werden, dass attraktiveren Menschen eine höhere Führungskompetenz zugeschrieben wird (vgl. Hoffmann 2008, 160). Bei Renz (2009) heißt es: „Führen heißt

zum Großteil überzeugen. Und die Forschung zeigt […], dass Attraktivität in einem Maß hilfreich ist, das in vielen Fällen den Unterschied zwischen einem guten und einem geplatzten Deal ausmachen dürfte. […] ob wir wollen oder nicht, Schönheit IST eine Entscheidungsprämisse“ (Renz 2009, 114). Bei einer Befragung zum Thema „Faktoren des Karriereerfolgs im mittleren Management“ von Bischoff (2005) gaben 32 % der Männer und 26 % der Frauen an, dass ihr gutes Aussehen karrierefördernd war. Graham et al. (2011) stellten fest, dass Führungskräfte im Vergleich zu Nicht-Führungskräften als attraktiver wahrgenommen werden (vgl. Graham et al. 2010, 18 nach Gell 2011, 74). Es ist also davon auszugehen, dass die Führungskräfte im Durchschnitt die Merkmale Symmetrie in Körper und Gesicht, Durchschnittsgewicht und eine relativ glatte und intakte Gesichtshaut (3-4 Punkte) aufweisen.

Zur *Kleidung* der Führungskräfte ist die Information zu finden, dass in vielen Branchen Casual Business Kleidung Usus ist (vgl. Mayer 2011, 274). Mitglieder der obersten Hierarchie-Ebene oder auf dem Weg dorthin tragen Hosen und Jacketts sowie Tops, Blusen und Pullover höchster Qualität und ausgezeichneter Passform, sehr gute Schuhe und wertvolle Accessoires (Executive Business Casual). Angehörige der mittleren Hierarchie-Ebene tragen hochwertige Hosen oder Röcke aus Wolle oder Mischgewebe, Hemd und Krawatte oder als Oberteil Bluse bzw. Pullover plus Blazer oder Strickjacke. (Standard Business Casual) (vgl. Nöhmaier 2009, www). Die typische Führungskraft ist demnach angemessen[149] gekleidet.

Die *Schichtzugehörigkeit* wird in dieser Untersuchung durch den sozioökonomischen Status der Führungskraft und durch den sozioökonomischen Status des Herkunftshaushaltes der Führungskraft abgebildet. Der sozioökonomische Status einer Person setzt sich aus den Dimensionen Bildung, Einkommen und Berufsstatus zusammen.

Mehr als die Hälfte der Führungskräfte (62,6 %) und der Führungskräfte mit umfassenden Führungsaufgaben (65,7 %) in der deutschen Privatwirtschaft verfügte im Jahre 2008 über einen akademischen Bildungsabschluss. Jede fünfte Führungskraft (19,8 %) und jede dritte Führungskraft mit umfassenden Führungsaufgaben (33,8 %) in der deut-

149 Siehe Kapitel 3.2.1.1 Operationalisierung des „sozialen Piedsignos“.

schen Privatwirtschaft wies im Jahre 2008 zusätzlich zum beruflichen einen akademischen Bildungsabschluss auf. Für 34,4 % der Führungskräfte und 33,3 % der Führungskräfte mit umfassenden Führungsaufgaben ist der berufliche Bildungsabschluss der höchste erreichte Bildungsabschluss (vgl. Franz/Voss-Dahm 2011, 5, www). Dies entspricht auf dem in dieser Arbeit zur Erfassung des sozioökonomischen Status verwendeten Schichtindex[150] einem Mindestwert von „educzm/v =6“ (Winkler/Stolzenberg, (2009), 20, www). Tabelle 8 zeigt die prozentualen Anteile von Bildungstypen bei Führungskräften und Führungskräften mit umfassenden Führungsaufgaben im Jahr 2008.

Tabelle 8: Führungskräfte und Führungskräfte mit umfassenden Führungsaufgaben. Anteile von Bildungstypen 2008 (in%)

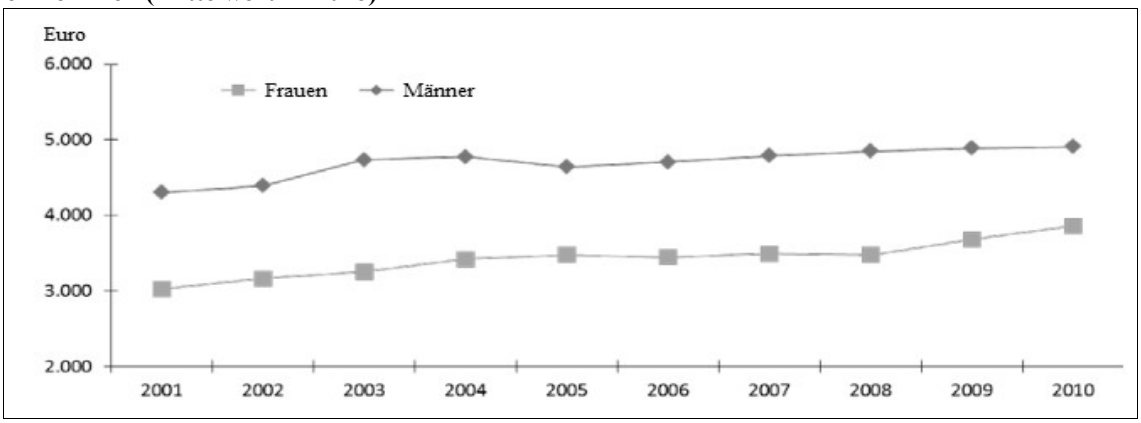
	Anteile von Bildungstypen (2008)	
	Führungskräfte	**Führungskräfte mit umfassenden Führungsaufgaben**,
Beruflicher Bildungstyp (beruflicher Bildungsabschluss als höchster erreichter Bildungsabschluss)	34,4 %	33,3 %
Beruflich-akademischer Bildungstyp (beruflicher und akademischer Bildungsabschluss)	19,8 %	31,9 %
Rein akademischer Bildungstyp (akademischer Bildungsabschluss, kein beruflicher Abschluss)	42,8 %	33,8 %
nicht mindestens mittlerer Bildungsabschluss	3 %	1 %

(vgl. SOEP, Berechnung nach Franz/Voss-Dahm 2011, 5, www)

Der monatliche Verdienst – ohne Sondervergütungen – vollzeitbeschäftigter Männer in Führungspositionen in der Privatwirtschaft (73 % aller Führungskräfte) lag im Jahr 2010 im Durchschnitt bei 4 910 €. Frauen (27 %) erzielten 3 859 € (Mittelwert). Im gesamten Durchschnitt erreicht eine deutsche Führungskraft ein monatliches Bruttoeinkommen von 4626,23 €. (vgl. Holst et al. 2012, 65). Dies entspricht auf dem in dieser Arbeit zur Erfassung des sozioökonomischen Status verwendeten Schichtindex[151] einem Wert von „moneyz =6“ (Winkler/Stolzenberg 2009, 21, www).

150 Lampert/Kroll 2006, 312, www; Winkler/Stolzenberg 2009, 20f, www.
151 Lampert/Kroll 2006, 312, www; Winkler/Stolzenberg 2009, 20f, www.

Abb. 2: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommen (Mittelwert in Euro)



(Quelle SOEP V.27 Berechnung des DIW Berlin in Holst et al. 2012, 65, www)

Der Berufsstatus von Führungskräften ergibt sich aus der hier zu Grunde gelegten Definition des Begriffes „Führungskraft“ als Person ab 18 Jahren, die als Angestellte in der Privatwirtschaft in Funktionen mit umfassenden Führungsaufgaben (z. B. Direktor/-innen, Geschäftsführer/-innen oder auch Vorstände größerer Betriebe und Verbände) und sonstigen Leitungsfunktionen oder hochqualifizierten Tätigkeiten (z. B. Abteilungsleiter/-innen, wissenschaftliche Angestellte, Ingenieur/-innen) tätig ist (vgl. Holst et al. 2012, 16). In dem in dieser Arbeit zur Erfassung des sozioökonomischen Status verwendeten Schichtindex[152] erreichen „Angestellte mit hochqualifizierter Tätigkeit oder Leitungsfunktion, Beamte gehobener Dienst, Freiberuflich, selbständige Akademiker“ (profm/v =6) und „Angestellte mit umfassender Führungstätigkeit und Entscheidungsbefugnissen, Beamte höherer Dienst, Sonstige Selbständige mit 10 und mehr Mitarbeitern/Partnern“ (profm/v =7) die beiden höchsten Punktekategorien bezogen auf den beruflichen Status.

Der sozioökonomische Status des Herkunftshaushaltes bezieht sich auf den Haushalt, in dem die Person aufgewachsen ist, bis sie selber für ihren Lebensunterhalt sorgen konnte. Die Merkmale Bildung und Berufsstatus beziehen sich auf das Haushaltsmitglied, das den größeren Teil des Haushaltsnettoeinkommens beisteuerte. Das Merkmal Einkommen bezieht sich auf das Nettoeinkommen des gesamten Haushaltes: Führungskräfte haben weit häufiger Eltern mit hohen Bildungsabschlüssen (mindestens Fachhochschulreife/Abitur) als andere Angestellte in der Privatwirtschaft (vgl. Holst et al. 2012,

152 Lampert/Kroll 2006; 312, www, Winkler/Stolzenberg 2009, 20f, www.

6). Mitglieder der gehobenen Mittelschichten haben bei der Besetzung von Führungspositionen Vorteile (vgl. Martin 2001, 129f nach Weuster 2012a, 148)[153] und Bewerber/innen aus statushöheren Familien (Stellung des Vaters) erhalten im Vergleich zu solchen aus statusniedrigeren Familien mehr Stellenzusagen (vgl. Weuster 2012a, 148).

Laut der Untersuchung von Hartmann (2002) zum Thema „soziale Herkunft der Wirtschaftseliten“ übt die soziale Herkunft eine sehr starke direkte Wirkung auf die beruflichen Karriereaussichten in den großen deutschen Unternehmen aus. Die von der sozialen Herkunft ausgehenden und den Nachwuchs des gehobenen und des Großbürgertums deutlich begünstigenden Effekte nehmen seit den 70er Jahren an Bedeutung zu (vgl. Hartmann 2002, 80). Tabelle 9 zeigt die soziale Herkunft der deutschen Wirtschaftselite.

Tabelle 9: Soziale Herkunft und Wirtschaftselite

Soziale Herkunft	**Davon Mitglied der Wirtschaftselite in%**
Arbeiterklasse/Mittelschicht (Arbeiterklasse, Bauern, untere Angestellte/Beamte, mittlere und gehobene Angestellte, kleine Selbstständige)	9,3 %
Gehobenes Bürgertum (Kaufleute, akademische Freiberufler, höhere Offiziere/Grundbesitzer, höhere Beamte, leitende Angestellte, größere Unternehmer)	13,1 %
Großbürgertum (Großunternehmer, Großgrundbesitzer, die Mitglieder von Vorständen großer Unternehmen, Spitzenbeamte und Angehörige der Generalität)	25 %

Tabelle nach Daten von Hartmann 2002, 33f und 65

Unter Zugrundelegung der zusammengetragenen Daten erzielt eine typische deutsche Führungskraft in dem hier verwendeten Index zur Erfassung des eigenen sozioökonomischen Status einen Wert von mindestens 18 Punkten und beim sozioökonomischen Status des Herkunftshaushaltes einen Wert von mindestens 15 Punkten. Da die beiden Indizes miteinander addiert werden, wird eine typische deutsche Führungskraft einen Punktwert von mindestens 33 Punkten erzielen und somit der höchsten der hier eingeteilten vier Kategorien, der „Oberschicht“ zugeordnet.

Zusammenfassend kann anhand der erfolgten Abfrage der Ausprägungen der zehn

153 Siehe auch Winners 2005, 85f und 128f; Schäfer 2001, 52f; Welte 1999, 52ff; Hartl et al. 1998, 7 und 66ff nach Weuster 2012a, 148.

Merkmale (Alter, ethnische Zugehörigkeit, Familienstand, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Konfession, religiöse Zeichen, Attraktivität, Kleidung, Schichtzugehörigkeit) das „soziale Piedsigno“ der typischen deutschen Führungskraft bestimmt werden, wie in Tabelle 10 dargestellt:

Tabelle 10: Das „soziale Piedsigno“ der typischen deutschen Führungskraft

	Merkmal	**Indikator**	**Typische Führungskraft**	
1	**Alter**	Anzahl der Lebensjahre	Die typische, deutsche Führungskraft ist 45	
2	**Ethnische Zugehörigkeit**	Staatsbürgerschaft	Deutscher	
		Migrationshintergrund	Kein Migrationshintergrund oder MH aus deutschem Sprachraum	
3	**Familienstand**	Beziehungsstatus einer Person im Personenstandswesen	Verheiratet	
4	**Geschlecht**	Biologisches Geschlecht (Sex)	Männlich	
		Gelebte Geschlechterrolle (Gender)	Männlich	
5	**Sexuelle Orientierung**	Ausrichtung eines sexuellen Interesses auf ein bestimmtes Partnerwahlverhalten.	Anderes biologisches Geschlecht (heterosexuell)	
6	**Konfession**	Zugehörigkeit zu einer Religionsgemeinschaft, egal ob nur formal oder aktiv praktizierend.	Christlichen Glaubens	
7	**Religiöse Zeichen**	Tragen eines sichtbaren Merkmal, das auf das Bekennen zu einer bestimmten Religionsgemeinschaft schließen lässt.	Christliche oder gar keine Zeichen, die auf die Zugehörigkeit zu einer Glaubensrichtung schließen lassen	
8	**Attraktivität**	Symmetrie in Gesicht und körperlichem Erscheinungsbild	Symmetrisch	
		Durchschnittliches Körpergewicht (Body-Mass-Index BMI)	Durchschnittsgewicht	
		Glatte, intakte Gesichtshaut	3-4	
9	**Kleidung**	Farbe der Kleidung	Angemessen: qualitativ hochwertige Business Kleidung (Executive Business Casual/Standard Business Casual)	
		Kleidungsstücke		
		Schuhe		
10	**Schichtzugehörigkeit**	Sozioökonomischer Status einer Person	18 bis 21 Punkte Oberschicht	33 bis 42 Punkte Oberschicht
		Sozioökonomischer Status des Herkunftshaushaltes	15 bis 21 Punkte gehobene Mittel- bis Oberschicht	

Die typische, deutsche Führungskraft ist 45 Jahre alt, Deutscher ohne Migrationshintergrund, verheiratet und männlich. Sie ist heterosexuell, christlichen Glaubens und trägt christliche oder gar keine Zeichen, die auf die Zugehörigkeit zu einer Glaubensrichtung

schließen lassen. Darüber hinaus ist die typische Führungskraft nicht unterdurchschnittlich attraktiv und kleidet sich mit qualitativ hochwertiger Business Kleidung (Executive Business Casual/Standard Business Casual). Der sozioökonomische Status, begründet durch eine sehr gute Bildung, einen hohen Berufsstatus und hohes Einkommen des eigenen und des Herkunftshaushaltes lässt auf die Zugehörigkeit zu einer gehobenen Gesellschaftsschicht schließen.

3.2.1.3 Fragebogenkonstruktion des „sozialen Piedsignos“

Da das Konstrukt soziale Ähnlichkeit nicht direkt erfassbar und vielschichtig ist, wurde es bei der Operationalisierung (Kapitel 3.2.1.1) in verschiedene Indikatoren zerlegt, die in Fragen übersetzt wurden. Die Fragen werden für die Erhebung der Probanden-Daten in einem Fragebogen zusammengestellt. Die zentralen Aspekte der angewendeten Fragebogentechnik für die hier vorliegende Arbeit werden im Folgenden offengelegt, die vielfältigen Fehlerquellen identifiziert und durch die hier angewendete Fragebogentechnik in ihrer Gesamtheit auszuschließen bzw. zu kontrollieren versucht.

Die empirische Erhebung des „sozialen Piedsignos“ der Bewerber beruht auf der selbständigen Bearbeitung eines Fragebogens in Papierform oder als PDF-Formular. „Ein Fragebogen ist eine mehr oder weniger standardisierte Zusammenstellung von Fragen, die Personen zur Beantwortung vorgelegt werden mit dem Ziel, deren Antworten zur Überprüfung der den Fragen zugrunde liegenden theoretischen Konzepte und Zusammenhänge zu verwenden. Der Fragebogen ist das Verbindungsstück zwischen Theorie und Analyse“ (Porst 1998, 21).

Die meisten Fragen betreffen die Soziodemographie der Befragten. Bei der Semantik der verwendeten Items wird besonders darauf geachtet, dass die Items eindeutig und möglichst einfach, verständlich sowie suggestionsfrei konzipiert sind (vgl. Dillman 1978, 120ff).[154] Darüber hinaus wird an einigen Stellen neben den Fragen eine Definition des Begriffes, auf den sich die Frage bezieht, gegeben.

Es werden hauptsächlich geschlossene Fragen, d. h. Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, und halboffene Fragen/Hybridfragen, also geschlossene Frage mit

154 Siehe auch Porst 2008, 95ff; Mummendey 2003, 67ff.

offener Antwortmöglichkeit für „sonstiges“ verwendet. Dabei kommen sowohl dichotome als auch polytome Fragen zur Anwendung. Die Entscheidung für eine Ausweichkategorie begründet sich aus der Einsicht, dass der Proband unter Umständen nicht in der Lage ist, jedes Item zu beantworten. Bei zwei Fragen wird eine bipolare vierstellige Skala verwendet, bei der nur die Pole beschriftet sind. Bei der Wahl der Skalenstufen erscheint eine vierstufige Skala sinnvoll, da lediglich eine grundsätzliche Tendenz erfragt wird. Das impliziert, dass eine gerade Stufenanzahl verwendet werden sollte, da die Verwendung einer ungeraden Skala dazu führen könnte, dass ein Ambivalenz-Indifferenz-Problem bei der Interpretation der mittleren Kategorie auftritt. Indifferenz kann darauf zurückzuführen sein, dass der Proband die Mühe scheut oder sich nicht traut, eine Bewertung abzugeben. Aus diesem Grund lassen sich bei einer ungeraden Anzahl von Skalenstufen die mittleren Antworten nicht eindeutig interpretieren. Für die vorliegende Untersuchung ist davon auszugehen, dass bei jedem Item eine Meinung existiert, die zumindest leicht in eine Richtung tendiert, und es dem Probanden möglich ist, eine Tendenzaussage zu treffen. Bei fünf Fragen bietet es sich an, sie als offene Fragen zu stellen. Drei Fragen geben die Möglichkeit zur „Multiple Response“, d. h. der Befragte kann mehrere Antwortvorgaben auswählen, bei allen anderen Fragen wird eine Einfachauswahl gewünscht. Alle Fragen, die die Indikatoren des sozioökonomischen Status betreffen, haben geordnete Antwortvorgaben mit logischer Rangordnung, um eine Übersichtlichkeit zu gewährleisten.

Die Probanden werden bei der Erhebung des „sozialen Piedsignos“ gebeten, sehr persönliche Fragen zu beantworten. Um die Antwortbereitschaft zu erhöhen, beginnt der Fragebogen daher mit „Eisbrecherfragen“, die leicht zu beantworten sind und Hemmschwellen abbauen. Außerdem werden die Probanden im Rahmen der Instruktion darauf hingewiesen, dass eine wahrheitsgemäße und vollständige Beantwortung der Fragen für den Erfolg dieser Studie entscheidend ist. Darüber hinaus wurde den Probanden der diskrete Umgang mit den Daten und Anonymität zugesichert.

Bei der Gestaltung des Fragebogens werden nach der Empfehlung von Schnell et al. (2008, 343f) und Schriesheim et al. (1989, 503f) Fragenkomplexe gebildet und diese nacheinander abgefragt, um den Befragten nicht zu verwirren. Daraus ergeben sich zehn

Frageblöcke mit insgesamt siebenundzwanzig einzelnen Fragen. Der vollständige Fragebogen ist im Anhang dargestellt und dokumentiert die gewählte Erhebungsmethodik.

Neben der Erhebung der Daten direkt von den Probanden werden auch die beiden Führungskräfte gebeten, die das „soziale Piedsigno“ der Teilnehmer konstituierenden Merkmale der Probanden einzuschätzen. Zu diesem Zweck wird ein weiterer Fragebogen konzipiert, anhand dessen die Führungskräfte ihre Einschätzungen vornehmen. Dieser Fragebogen ist wesentlich kürzer und einfacher strukturiert als der Probandenfragebogen. Die Informationen über Name, Alter, Familienstand, Schulbildung, Berufsausbildung und derzeit oder zuletzt ausgeübte Tätigkeit der Probanden liegen den Führungskräften bereits vor und müssen daher nicht eingeschätzt werden. Auch die Frage, ob die Teilnehmer ein sichtbares Zeichen tragen, dass auf eine Zugehörigkeit zu einer bestimmten Religion schließen lässt, muss von den Führungskräften natürlich nicht eingeschätzt werden. Bei den verbleibenden Merkmalen ist es für die Befriedigung des Erkenntnisinteresses dieser Untersuchung ausreichend, wenn die Einschätzung anhand eines dichotomen multiple-choice Fragebogen vorgenommen wird: Attraktivität (Ausprägungen der Variable: attraktiv bis durchschnittlich attraktiv/unattraktiv), Religionszugehörigkeit (Ausprägungen der Variable: christliche oder keine Religionszugehörigkeit/Zugehörigkeit zu einer nicht christlichen Religion), sexuelle Orientierung (Ausprägungen der Variable: heterosexuell/nicht heterosexuell), Schichtzugehörigkeit (Ausprägungen der Variable: Oberschicht bis gehobene Mittelschicht /nicht Oberschicht bis gehobene Mittelschicht), Migrationshintergrund (Ausprägungen der Variable: Migrationshintergrund vorhanden/kein Migrationshintergrund vorhanden (bzw. Migrationshintergrund aus dem deutschsprachigen Raum)) und Kleidung (Ausprägungen der Variable: angemessen/nicht angemessen). Der vollständige Fragebogen befindet sich im Anhang dieser Untersuchung.

3.2.1.4 Dichotomisierung und Indexbildung des „sozialen Piedsignos“

Zur weiteren Operationalisierung des theoretischen Begriffs „sozialer Un-/Ähnlichkeit“ ist die Erfassung eines einzelnen Indikators nicht ausreichend, denn aus der Literaturrecherche ergeben sich zehn relevante Merkmale, die teilweise durch mehrere Indikatoren erfasst werden. Um die Auswertung der gesammelten Informationen zu erleichtern,

werden die Ergebnisse der Messungen in einem Index[155] zusammengefasst (vgl. Schnell et al. 2011, 119).

Da ein Index meist mit seiner theoretischen oder empirischen Nützlichkeit legitimiert wird – eine formale „Validierung“ ist nur selten möglich – ist die Zusammenfassung verschiedener Typen zu einem Indexwert überwiegend rein theoretische Arbeit. Vereinfacht wird diese durch die Angabe von Regeln, mit denen den Elementen des Merkmalsraumes Zahlen zugeordnet werden können, den Zuordnungsregeln. Nach der Form der Zuordnungsregel werden multiplikative Indizes (Produkt der vergebenen Punkte: Index =Indikator1 $*$ Indikator2 $*$ Indikator3), additive Indizes (Summe der vergebenen Punkte: Index =Indikator1 + Indikator2 + Indikator3) oder gewichtete additive Indizes (Summe der gewichteten Indikatoren: Index =a $*$Indikator1 + b $*$Indikator2 + c $*$Indikator3) unterschieden (vgl. Schnell et al. 2011, 163ff).

Um die Indikatoren durch Addition[156] gleichgewichtig zu einer neuen Variable – dem Index „soziales Piedsigno“ – zusammenzufassen zu können, müssen sie alle denselben Wertebereich aufweisen (vgl. Schnell et al. 2011, 163ff). Da jedoch die Wertebereiche der Indikatoren unterschiedlich sind, werden sie dichotomisiert. Zu diesem Zwecke ist im vorangegangenen Kapitel 3.2.1.2 das „soziale Piedsigno“ der typischen deutschen Führungskraft bestimmt worden. Stimmt die Merkmalsausprägung der Indikatoren voll mit der der typischen deutschen Führungskraft überein, so wird ein Punkt vergeben, weicht sie in irgendeiner Form ab, werden null Punkte vergeben. In Tabelle 11 wird die Dichotomisierung des „sozialen Piedsignos“ anhand der Abweichung zum „sozialen Piedsigno“ der typischen deutschen Führungskraft vorgenommen.

155 Unter einem Index wird eine Zusammenfassung von mehreren Einzelindikatoren zu einer neuen Variable verstanden. Indizes werden dann verwendet, wenn die Begriffe einer Theorie zwar mehrere Indikationen ansprechen, die Theorie aber eine gemeinsame latente Variable postuliert (vgl. Schnell et al. 2011, 158). Dafür werden die Merkmale der Indikatoren erhoben und einem Wert zugeordnet. Allgemein fasst ein Index einige Kombinationen des Merkmalsraumes (Typen) zusammen und kann daher als Reduktion des Merkmalsraumes aufgefasst werden (vgl. Schnell et al. 2011, 161). Ein Index kann daher auch als Abbildung eines n-dimensionalen Raumes auf einer Variablen definiert werden (vgl. Galtung, 1969, 240 nach Schnell et al. 2011, 161).

156 Da, sobald einer der Indikatoren den Wert Null annimmt, bei einer Multiplikation das Produkt das Produkt gleich Null und damit auf dem Index das Minimum erreicht ist, scheidet diese Form der Zuordnung aus (vgl. Schnell et al. 2011, 164).

Tabelle 11: Dichotomisierung des „sozialen Piedsignos“

Merkmal	Indikator	typische Führungskraft	Dichotomisierung	Punkte
Alter	Anzahl der Lebensjahre	Die typische, deutsche Führungskraft ist 45	Zwischen 40 und 50 Jahre alt	1
			Nicht zwischen 40 und 50 Jahre alt	0
Ethnische Zugehörigkeit	Staatsbürgerschaft	Deutsch	Deutsche Staatsbürgerschaft und kein Migrationshintergrund außerhalb des deutschen Sprachraumes	1
	Migrationshintergrund	Kein Migrationshintergrund oder MH aus deutschem Sprachraum	Nicht deutscher Staatsbürger und/oder Migrationshintergrund außerhalb des deutschen Sprachraumes	0
Familienstand	Beziehungsstatus einer Person im Personenstandswesen	Verheiratet	Verheiratet	1
			Nicht verheiratet	0
Geschlecht	Biologisches Geschlecht (Sex)	Männlich	Beides männlich	1
	Gelebte Geschlechterrolle (Gender)		Nicht beides männlich	0
Sexuelle Orientierung	Ausrichtung eines sexuellen Interesses auf ein bestimmtes Partnerwahlverhalten	Anderes biologisches Geschlecht (heterosexuell)	Anderes biologisches Geschlecht	1
			Nicht anderes biologisches Geschlecht	0
Konfession	Zugehörigkeit zu einer Religions-gemeinschaft, egal ob nur formal oder aktiv praktizierend	Christlichen Glaubens	Angehöriger einer christlichen Religion, oder keiner Religion	1
			Angehöriger einer nicht christlichen Religion	0
Religiöse Zeichen	Tragen eines sichtbaren Merkmals, das auf das Bekennen zu einer bestimmten Religions-gemeinschaft schließen lässt	Christliche oder gar keine Zeichen, die auf die Zugehörigkeit zu einer Glaubensrichtung schließen lassen	Kein religiöses Zeichen oder religiöses Zeichen, das auf Zugehörigkeit zu christlicher Religion schließen lässt	1
			Religiöses Zeichen, das auf die Zugehörigkeit zu einer nicht christlichen Religion schließen lässt	0
Attraktivität	Symmetrie in Gesicht und körperlichem Erscheinungsbild	Symmetrisch	Rechte und linke Körper- und Gesichtshälften symmetrisch, Normalgewicht und glatte, intakte Gesichtshaut 3-4	1
	durchschnittliches	Durchschnittsgewicht	Rechte und linke Körper-	0

	Körpergewicht (Body-Mass-Index BMI)			und Gesichtshälften nicht symmetrisch und/oder kein Normalgewicht und/oder glatte, intakte Gesichtshaut 1-2	
	Glatte, intakte Gesichtshaut	Glatte, intakte Gesichtshaut 3-4			
Kleidung	Farbe der Kleidung	blau (navy) grau, schwarz, weiß	Angemessen: qualitativ hochwertige Business Kleidung (Executive Business Casual/Standard Business Casual)	Die Kleidung ist angemessen	1
	Kleidungsstücke	Kostüm Hosenanzüge und Jacketts (Frau), Zweiteiler oder auch Dreiteiler Hemd und Krawatte (Mann)		Die ist Kleidung nicht angemessen	0
	Schuhe	Klassische Damenschuhe (Pumps) aus hochwertigem Leder (Frau), geschnürte Halbschuhe/Slipper aus hochwertigem Leder (Mann)			
Schichtzugehörigkeit	sozioökonomischer Status einer Person	18 bis 21 Punkte Oberschicht	33 bis 42 Punkte Oberschicht	24 – 42 Punkte gehobene Mittel- bis Oberschicht	1
	sozioökonomischer Status des Herkunftshaushaltes	15 bis 21 gehobene Mittel- bis Oberschicht		6 – 23 Punkte	0

Die Indikatoren haben so den Wertebereich 0-1. Den Ausprägungen wird entweder der Wert „eins“ oder „null“ zugeordnet. Damit sind 2^{10} =1024 verschiedene Kombinationen möglich, die durch den Index so zusammengefasst werden, dass nur wenige verschiedene Indexwerte entstehen, deren Abfolge der theoretischen Variable „sozialer Un-/Ähnlichkeit“ entspricht (vgl. Schnell et al. 2011, 163ff). Die typische deutsche Führungskraft erzielt einen Wert von zehn Punkten im „sozialen Piedsigno“, den Maximalwert. Stimmt der Proband/Bewerber in allen Merkmalen mit der typischen deutschen Führungskraft überein, nimmt auch sein „soziales Piedsigno“ den Wert „zehn“ an, und eine große soziale Ähnlichkeit ist diesem Fall gegeben. Weicht der Proband in der Ausprägung der Merkmale des „sozialen Piedsignos“ von den der typischen deutschen Führungskraft ab, so verringert sich der Wert seines „sozialen Piedsignos“. Nimmt das „soziale Piedsigno“ des Bewerbers/Probanden den Wert „Null“ an, stimmt er bei keiner Merkmalsausprägung mit der typischen deutschen Führungskraft überein. Eine soziale

Ähnlichkeit ist nicht vorhanden. Abschließend kann folgendermaßen definiert werden:

Das *soziale Piedsigno* = df. eine Maßzahl zur Bestimmung des Grades relativer sozialer Ähnlichkeit. Sein Wert ergibt sich aus der Addition der Werte seiner dichotomisierten Merkmale (Alter, ethnische Zugehörigkeit, Familienstand, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Konfession, religiöse Zeichen, Attraktivität, Kleidung, Schichtzugehörigkeit). Es hat eine maximale Größe von 10, dem sozialen Piedsigno einer typischen deutschen Führungskraft, sowie ein Minimum von 0, dem Grad der größten Unähnlichkeit.

3.2.2. Konstruktion der Personalauswahlinstrumente zur Messung der Führungskompetenz

Im folgenden Abschnitt der Dissertation werden die Personalauswahlinstrumente konstruiert, deren Ziel es ist, die Führungskompetenz der Bewerber zu messen. Dazu wird zunächst eine Anforderungsanalyse erstellt, an deren Ende die Definition des hier gemessenen Konstrukts „Führungskompetenz“ steht. Anschließend werden auf der Grundlage des Anforderungsprofils die Übungen des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls und der Interviewleitfaden für das Vorstellungsgespräch konzipiert.

3.2.2.1 Das Anforderungsprofil: Definition der Führungskompetenz

Die Konstruktion eines Personalauswahlverfahrens beginnt mit einer Anforderungsanalyse, in der festgestellt wird, welches Anforderungsprofil die vakante Position hat. Sie beschäftigt sich mit den Fragen, welche Anforderungen auf den Stelleninhaber zukommen – situativer Ansatz – und mit welchen Kompetenzen/Eigenschaften/Verhaltensweisen diesen Anforderungen optimalerweise zu begegnen ist – personaler Ansatz. Theoretisch kommt der Anforderungsanalyse bei der Konstruktion von Personalauswahlverfahren eine große Wichtigkeit zu, da die Beurteilungen nicht genauer sein können als die zuvor erfolgte Konstruktion des Anforderungsprofils. Allerdings gilt es kritisch anzumerken, dass der Nutzen der Anforderungsanalysen kaum empirisch nachgewiesen wurde (vgl. Obermann 2009, 60ff).

Da in diesem Experiment lediglich ein Ausschnitt eines gesamten Personalauswahlverfahrens betrachtet wird, wird zur Steigerung der Übersichtlichkeit nur die Führungs-

kompetenz der Probanden erfasst werden.[157]. Die Durchführung einer komplexen Anforderungsanalyse eines konkreten Stellenprofils ist daher hier nicht notwendig. Grundlagen der Führungskompetenz werden in diesem Fall durch Literaturrecherche zusammengetragen, definiert, und die erwünschten Handlungs-, Denk- und Verhaltensmuster werden ausformuliert.

In der Metaanalyse von Judge et al. (2004, 36) korrelieren Leistung und Motivation sowie Arbeitszufriedenheit und Zufriedenheit mit der Führungskraft hoch mit *Mitarbeiterorientierung*. Auch Felfe (2009, 20) zeigt, dass Mitarbeiterorientierung mit Zufriedenheit, Motivation und Gruppenleistung korreliert. Von Rosenstiel (2014, 13) bestätigt, dass die Dimensionen Mitarbeiterorientierung zu Führungserfolg beiträgt. Auch Obermann (2008, 67) unterstützt unter Berufung auf die Studie von Arthur et al. (2003), dass Mitarbeiterorientierung als Bestandteil der Sozialkompetenz ein Kriterium von Führungs- und Berufserfolg darstellt.

Auch die *Motivationsfähigkeit* stellt nach Obermann (2009, 87) eine wichtige Führungskompetenz dar. Ebenso stellt Engels (2008) fest, dass eine erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeit eine motiviert und motivierende Eigenschaft aufweist und dadurch die Arbeitsleistung positiv beeinflusst (vgl. Engels 2008 nach Wesely 2014, 6, www). Wesely (2014) stellt heraus, dass Führungserfolg durch dieses Führungsverhalten begünstigt wird (vgl. Wesely 2014, 8f). Ebenso nennen Zenger et al. (2013, 60f) die Fähigkeit, andere motivieren zu können, als eine der wichtigsten Führungskompetenzen (Zenger et al. 2013, 60f nach Wesely 2014, 8, www). Auch Yukl, G. A. (2010) stellt einen Zusammenhang der Dimension Leistungsmotivation mit Führungserfolg fest (vgl. Yukl, 2010 nach Felfe/Gatzka 2012, www).

Von Rosenstiel (2010) sieht einen *wertschätzenden Umgang* der Führungskraft mit ihren Mitarbeitern als wichtigen Bestandteil des Weges zum Erfolg (vgl. Von Rosenstiel 2010, 3 und 8f, www). Regnet (2014) stellt mit Bezug auf die IBM Human Capital Studie (IBM Global Business Services, 2008) fest, dass eine zum Ausfüllen einer anspruchsvollen (Führungs-)Rolle wertschätzende Kommunikation und häufiges Feedback er-

157 In etwa 70 % aller Assessment-Center ist Führungskompetenz ein beobachtetes Merkmal (vgl. Obermann et al. 2008 nach Obermann 2009, 61).

folgskritische Anforderungen darstellen (vgl. Regnet 2014, 37). Auch aus der EUCUSA Studie (2011) geht die Bedeutung eines wertschätzenden Umgangs mit den Geführten für deren Leistungssteigerung hervor (vgl. Selan 2011, www). Also kann der wertschätzende Umgang mit Mitarbeitern als wichtiger Bestandteil von Führungserfolg und somit wichtige Führungskompetenz betrachtet werden.

Einen eindeutigen Zusammenhang von Führungserfolg mit der Dimension *Durchsetzungsfähigkeit* stellt Yukl, G. A. (2010) fest (vgl. Yukl, 2010 nach Felfe/Gatzka 2012, www). In den Untersuchungen von Judge et al. (2002) und Lord et al. (1986) korreliert die Eigenschaft „Durchsetzungsfähigkeit“ nach „Intelligenz“ am höchsten mit „Führungserfolg“ (vgl. Judge et al. 2002; Lord et al, 1986 nach Felfe 2009, 20). Durchsetzungsfähigkeit als Bestandteil der Dimension „Extraversion“ hat Einfluss auf Führungserfolg und ist besonders wichtig (vgl. Wesely, 2014, 3ff, www).

Von hoher Bedeutung für den Führungserfolg ist nach Hollmann (2013, 134) die Komponente *„Situative Flexibilität“*. Hollmann bezieht sich auf Chen/Silverthorne (2004, 281) und Franken (2007, 12) und führt an, dass die Fähigkeit zur Anpassung an die Situation und Person des Geführten erfolgreiches Führen bedingt. Auch Eggers et al. (1999, 199) stellen eine situative Flexibilität als zentrale Führungseigenschaft heraus (vgl. Eggers et. al. 1999, 199 nach Hollmann 2013,134). Situative Flexibilität beinhaltet selbstverständlich auch „Offenheit für Erfahrungen“. Obermann (2009, 70) sieht ihre Bedeutung als Führungseigenschaft durch die Metaanalyse von Schmidt/Hunter (1998), in der die Offenheit für Erfahrungen speziell bei Managern einen Prädiktor für den Berufserfolg darstellt, sowie die Längsschnittstudie über beruflichen Erfolg von Judge et al. (1999), in der sich die Offenheit für Erfahrungen als drittwichtigster Prädiktor für beruflichen Erfolg erweist, bestätigt.

In der Studie von Mayerhofer et al. (2005) erweist sich die *Führungsmotivation* als einer der Hauptfaktoren für Führungserfolg: Persönlichkeiten mit hoher Führungsmotivation sind 65 % bezogen auf die Kriterien „Gehalt“ und „unterstellte Mitarbeiter“ erfolgreich, während dies nur bei 21 % der Personen mit geringer Führungsmotivation der Fall ist (vgl. Mayerhofer et al. 2005 nach Obermann 2008, 65). In der Metaanalyse von

Arthur et al. (2003) korreliert der Faktor „Drive“ im Sinne von Führungsmotivation als Durchschnitt über verschiedene Einzel-Validitätsstudien mit Berufserfolg (vgl. Arthur et al. 2003 nach Obermann 2008, 65). Obermann (2009, 68) ist der Meinung, dass der Subaspekt der Dominanz eine konzeptionelle Nähe zur Führungsmotivation aufweist. Er verweist auf die Studie von Göbel/Frese (1999), aus der das Dominanzbedürfnis als einer der besten Prädiktoren für den unternehmerischen Erfolg hervorgeht.

Als Grundlagen für die Auswahlverfahren stellen sich somit die folgenden sechs Führungskompetenzen heraus, die in Tabelle 12 definiert und ausformuliert werden.

Tabelle 12: Führungskompetenzen

Mitarbeiterorientierung	Mitarbeiterorientierung zeichnet sich durch Verhaltensweisen aus, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter Rücksicht nehmen.	Beispielsweise das Erkundigen nach dem Wohlbefinden von Mitarbeitern, Kümmern um die Zufriedenheit und die persönlichen Ziele der Mitarbeiter. Ein wertschätzender Umgang mit den Geführten. Es wird Rücksicht auf Interessen und Bedürfnisse des Mitarbeiters genommen. Eigene Interessen können auch zurückgestellt werden, und es besteht Offenheit für Vorschläge.
Motivationsfähigkeit	Motivationsfähigkeit bedeutet die Fähigkeit, sich selbst und andere in Bewegung zu bringen.	Mitarbeiter zum gesamtunternehmerischen Handeln anregen, deren Leistungsbereitschaft und Einsatzwillen steigern, feststellen können, wo ein Team/Mitarbeiter steht und gemeinsam Anreize schaffen können.
Wertschätzung	Wertschätzung bedeutet, Mitarbeiter und deren Arbeit zu achten.	Mitarbeitern Achtung und Respekt entgegen zu bringen und das auch zu kommunizieren, die Mitarbeiter zu kennen und diese samt ihrer Arbeit zu schätzen, sowie sicher zu stellen, dass sich die Mitarbeiter im Ergebnis wiederfinden.
Durchsetzungsfähigkeit	Durchsetzungsfähigkeit bezieht sich auf die Fähigkeit, in Situationen, in denen sich die Bedürfnisse und Interessen von zwei oder mehreren Individuen widersprechen, die eigenen Interessen aktiv und klar vertreten zu können.	Die eigene Position klar und logisch darstellen und untermauern. Wenn es notwendig ist, angreifen und konsequent verteidigen. Das Gegenüber durch gezielte Kooperationsangebote und konstruktive Strukturierungsvorschläge für die eigene Position gewinnen. Gerechtigkeit und Ausgleich herstellen können.
Situative Flexibilität	Flexibilität ist, sich auf geänderte Anforderungen und Gegebenheiten der Umwelt einstellen zu können, und zeichnet sich durch die Fähigkeit zur raschen Bildung von Handlungsalternativen aus.	Offen für Neues sein. Sich leicht auf neue und unterschiedliche Kommunikationspartner einstellen können. Mit überraschenden Situationen gut zurechtkommen. In der Vorgehensweise offen sein und sich der Situation anpassen können. Sich auf unvorhersehbare Aufgaben einstellen können.

Führungswille (Führungsanspruch/ Führungsmotivation)	Führungswille bezeichnet die Präferenz für die Übernahme von Führungsverantwortung bzw. das Anstreben entsprechender Positionen, in denen Einfluss auf andere genommen werden kann.	Sich selbst klar mit der Führungsaufgabe identifizieren und als autoritäre Persönlichkeit ansehen, an der andere Menschen sich orientieren können. Über die persönliche Autorität eine Wirkung auf andere ausüben, andere anleiten, gemeinsame Tätigkeiten strukturieren. Chancen zum Führen werden genutzt, schwierige Rahmenbedingungen werden überwunden. Wo notwendig, wird auch gegen Widerstände und Angriffe die eigene Führungsposition behauptet und die sachlich richtig Lösung durchgesetzt.

Führungskompetenz = df. Zusammenspiel von Mitarbeiterorientierung, Motivationsfähigkeit, Wertschätzung, Durchsetzungsfähigkeit, situative Flexibilität und Führungswille (Führungsanspruch/Führungsmotivation)

3.2.2.2 Konstruktion des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls

Grundsätzlich gilt es, bei der Konstruktion und Auswahl der Assessment-Center-Übungen Qualitätsstandards betreffend Objektivität, Zuverlässigkeit und Gültigkeit zu wahren: Zur Sicherung der *Objektivität* müssen die Beobachtungen in den Übungen anhand konkreter Verhaltensbeschreibungen fixiert sein, und es muss eine eindeutige Zuordnungsregel der Verhaltensbeobachtungen zu der Gesamtbewertung sowie eine Regel in der Verarbeitung voneinander abweichender Bewertungen innerhalb der Beobachtergruppe bestehen. Darüber hinaus müssen die Reaktionsmuster der Rollenspieler standardisiert sein.

Um die *Reliabilität* des Messinstrumentes so hoch wie möglich zu gestalten, sollte die Messintention für den Teilnehmer transparent sein, so dass keine Gefahr besteht, dass unterschiedliche Annahmen über die Zielrichtung der Übung seitens des Teilnehmers einen großen Einfluss haben und die Übungen unterschiedliche, sozial gleich adäquate Verhaltensweisen zulassen. Es sollte sichergestellt werden, dass nicht erwünschte Faktoren keinen Einfluss auf die beobachteten Verhaltensmuster haben. Außerdem sollte je Übung und Messintention mehr als ein Beobachtungszeitpunkt bestehen, und Übungen sollten Beobachtungen auf allen „Schwierigkeitsbereichen“ der Zieldimensionen zu lassen.

Bezogen auf die *Validität* muss beachtet werden, dass die Übungen insgesamt die Anforderungen der Position repräsentieren und dass eine eindeutige Zuordnungsregel der Verhaltensbeobachtungen zu der Gesamtbewertungen besteht (vgl. Obermann 2009, 108). Unter Berücksichtigung dieser Gütekriterien wird im folgenden Abschnitt die Entwicklung der Assessment-Center-Übungen sowie die Operationalisierung und die Konstruktion der Beobachtungsbögen vorgenommen. Anschließend erfolgt die rechnerische Überprüfung der Gütekriterien.

Der Schüssel zur Qualität eines Assessment-Centers liegt darin, wie genau die in der Anforderungsanalyse erhobenen Anforderungen und Bewältigungsstrategien in den Übungen abgebildet werden können. Häufig wird dafür plädiert, dass eigens für jedes Anforderungsprofil neue Aufgaben entwickelt werden sollten. Jedoch liegen zum tatsächlichen Vorteil zielpositionsspezifischer Übungen keine empirischen Untersuchungen vor. Wichtig ist nur, dass die Anforderungsmerkmale mit der Übung exakt erfasst werden. Das kann oft aus einer Kombination aus generischen und firmenspezifischen Übungen erreicht werden (vgl. Obermann 2009, 98ff).

Der hier durchgeführte Assessment-Center-Ausschnitt umfasst zwei Aufgaben: Die Erfassung der Führungskompetenz der Probanden wird in einer Einzel- und einer Gruppenübung in Form von Verhaltenssimulationen durchgeführt. Je Übung werden in Anlehnung an die Forderungen des Assessment-Center e.V. sechs Kompetenzen beobachtet. Um die Einschätzung der Kompetenz gegen den Zufall abzusichern, wird jede Kompetenz in beiden Übungen gemessen. Die sechs erarbeiteten Bestandteile der Führungskompetenz können gut in einer Einzelübung, in der die Probanden ein Pferd auf ein Hindernis führen müssen, und durch eine Gruppenübung, in der die Teilnehmer in Fünfergruppen gemeinsam mit einem Pferd eine Aufgabe erfüllen müssen, erfasst werden. In Tabelle 13 wird der Übungsaufbau der Einzel- und Gruppenübung des pferdegestütztes Assessment-Center-Modul dargestellt.

Tabelle 13: Übungsaufbau pferdegestütztes Assessment-Center-Modul

Einzelübung pferdegestütztes Assessment-Center-Modul			
Vorbereitung	**Aufbau**	**Aufgabe**	**Setting**
Ein Pferd, das sich in einer Reithalle frei im Arbeitsviereck bewegt; ein Hindernis in Form einer Plastikplane.	Teilnehmer betritt Reithalle und stellt sich den Beobachtern mit folgenden Informationen kurz vor: Name, Alter, Familienstand, Schulbildung, Berufsausbildung, derzeit (oder zuletzt) ausgeübte Tätigkeit; erhält die Aufgabe; bewältigt die Aufgabe. Die Übung endet mit der Beantwortung der Fragen der Versuchsleiterin „Wie fühlen Sie sich jetzt?“ und „Wie haben sie sich während der Übung gefühlt?“	Der Teilnehmer soll Kontakt zu dem Pferd aufnehmen und einen Führstrick befestigen. Das Pferd soll dann zur Plane geführt werden und mit dem Probanden die Plane umrunden. Danach sollen Pferd und Proband die Plane betreten. Abschließend soll der Führstrick gelöst und das Pferd weggeschickt werden.	Dauer der gesamten Übung: zehn Minuten Für das Absolvieren der Aufgabe wird ein Zeitlimit von drei Minuten gesetzt.
Gruppenübung pferdegestütztes Assessment-Center-Modul			
Vorbereitung	**Aufbau**	**Aufgabe**	**Setting**
Ein Pferd, das sich in einer Reithalle frei im Arbeitsviereck bewegt; verschiedene Gegenstände (z. B. Hindernisstangen, Plastikplane, Verkehrskegel); am Rand des Arbeitsvierecks ein langes Seil	Teilnehmer betreten die Reithalle; erhalten die Aufgabe, bewältigen die Aufgabe. Alle Teilnehmer beantworten einzeln die Fragen der Versuchsleiterin, „Wie fühlen Sie sich jetzt?“ und „Wie haben sie sich während der Übung gefühlt?“	Gemeinsam soll ein Parcours aus den angebotenen Gegenständen aufgebaut werden. Verbunden sind alle Teilnehmer durch ein langes Seil, an dem jeder mit einer Hand festhält. Das Seil darf – außer bei Gefahr – während der gesamten Übung nicht losgelassen werden. Anschließend soll dem Pferd ein Führstrick angelegt werden. Zusammen mit dem Pferd sollen nun alle durch das Seil verbundenen Probanden den Parcour durchschreiten.	Die Gruppe besteht aus fünf Personen. Dauer der gesamten Übung: fünfzehn Minuten Für das Absolvieren der Aufgabe wird ein Zeitlimit von acht Minuten gesetzt. Von außen gibt es zwischendurch zwei Regieanweisungen durch die Versuchsleiterin: Nach bereits drei Minuten erfolgt die Information, dass nur noch drei Minuten Zeit bleiben, um Zeitdruck zu erzeugen. Nach der vierten Minute wird die Bitte geäußert, den Parcours-Aufbau zu ändern.

Die Operationalisierung erfolgt dadurch, dass für die Erfassung der Merkmale, den aus der Anforderungsanalyse beispielhaft erarbeiteten Handlungs-, Denk- und Verhaltensmustern, die der Positionsinhaber idealerweise einsetzen sollte, konkrete Verhaltensan-

ker zugewiesen werden (vgl. Obermann 2009, 113). Tabelle 14 zeigt das Ergebnis der Operationalisierung der Führungskompetenzen in beobachtbare Verhaltensanker für die Einzel- und Gruppenübung des pferdegestütztes Assessment-Center-Moduls.

Tabelle 14: Operationalisierung Führungskompetenz: pferdegestütztes Assessment-Center-Modul

Einzelübung	
Mitarbeiter-orientierung	(Item 2) Beachtet die Bedürfnisse des Pferdes bei der Kontaktaufnahme (Item 8) Be(ob)achtet beim Führen das Pferd (Item 9) Berücksichtigt Bedürfnisse des Pferdes (Item 15) Versucht, Bedürfnis des Pferdes zu erkennen, wenn es nicht auf die Plane geht
Motivations-fähigkeit	(Item 6) Setzt das Pferd in Bewegung (Item 1) Das Pferd folgt zum Hindernis (Item 11) Das Pferd folgt um das Hindernis herum (Item 14) Das Pferd geht auf die Plane
Wertschätzung	(Item 20) Kommuniziert Wertschätzung (Item3) Baut beim Kontakt Nähe zum Pferd auf (durch Ansprache und/oder Körperkontakt)
Durchsetzungs-fähigkeit	(Item 13) Das Pferd geht auf oder über das Hindernis (Item 16) Das Pferd geht vom Teilnehmer weg, wenn er es wegschickt (Item 18) Das Pferd bleibt dem Teilnehmer nach dem Wegschicken noch eine Weile fern
Situative Flexibilität	(Item 17) Schafft beim Wegschicken emotionale Distanz zum Pferd (Item 19) Kann den Übergang leisten, erst Nähe zu dem Pferd aufzubauen und es dann wegzuschicken
Führungswille	(Item1) Geht ohne Zögern zum Pferd hin (Item4) Befestigt zielstrebig Strick am Pferd (Item5) Setzt sich zielstrebig mit dem Pferd in Bewegung (Item7) Führt Pferd ohne zu zögern zum Hindernis (Item12) Geht ohne zu zögern selber auf das Hindernis
Gruppenübung	
Mitarbeiter-orientierung	(Item 1) Hört den anderen Teilnehmern zu (Item 6) Kann Ideen der anderen berücksichtigen (Item 11) Ist offen für Vorschläge anderer, wie der Parcours aufgebaut werden soll (Item 16) Kann sich zurückziehen (Item 19) Beachtet beim Führen die anderen Teilnehmer und die Pferde
Motivations-fähigkeit	(Item 2) Setzt die Gruppe in Bewegung (Item 7) Regt andere an, auch eine Aufgabe in der Gruppe zu übernehmen
Wertschätzung	(Item 12) Kommuniziert Wertschätzung (Item 17) Stellt durch Beobachten und Nachfragen sicher, dass sich andere Teilnehmer im Ergebnis wiederfinden
Durchsetzungs-fähigkeit	(Item 3) Teilnehmer kann seine Ideen bei der Absprache durchsetzen (Item 8) Teilnehmer kann seine Ideen beim Aufbau durchsetzen (Item 13) Teilnehmer kann seine Ideen beim Bewältigen des Parcours durchsetzen
Situative Flexibilität	(Item4) Kann sich auf neue Situation einstellen, die durch Zeitdruck entsteht (Item9) Kann sich auf neue Situation einstellen, die durch Anweisung zur Änderung des Aufbaus entsteht (Item 14) Teilnehmer kann sich anpassen, wenn andere Teilnehmer oder das Pferd

	sich nicht so verhalten, wie geplant
Führungswille	(Item 5) Übernimmt eine Führungsposition beim Entscheiden über den Aufbau (Item 10) Übernimmt Führungsposition beim Aufbau (Item 15) Übernimmt eine Führungsposition beim absolvieren des Parcours

Aus dem gewonnen Wissen wird ein Beobachtungsbogen des Typs Verhaltenscodierung konstruiert. Die Beobachter erhalten eine Liste verhaltensnaher Kriterien. Die einzelnen Verhaltenskriterien werden auf einer Skala mit vier Abstufungen im Hinblick auf den Grad des Vorhandenseins eines bestimmten Verhaltensmerkmals bewertet. Damit sich die Beobachter auf die Verhaltensanker konzentrieren, ist ihnen während der Übungen nicht präsent, welchen Dimensionen diese zugeordnet sind. Später werden die Verhaltensanker mechanisch zu Dimensionen verrechnet (vgl. Obermann 2009, 184ff). Darüber hinaus haben die Beobachter auch die Möglichkeit, sich kurze Notizen zu den Probanden zu machen.[158]

Nachdem im Vorangegangenen die Übungen des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls unter Berücksichtigung der Anforderungen zum Erreichen einer hohen Güte (Objektivität, Reliabilität und Validität) sorgfältig konstruiert wurden, werden nun neben der Untersuchung der Skalen durch eine Itemanalyse (insbes. die Trennschärfe (rit))[159] die Gütekriterien rechnerisch überprüft: Die Objektivität durch die Berechnung der Interrater-Reliabilität (Intra-Class-Correlation),[160] die Reliabilität durch die Bestimmung der internen Konsistenz innerhalb und zwischen den Skalen (Cronbach's Alpha)[161] sowie die Validität durch die Berechnung der Konstruktvalidität anhand einer MTMM-Matrix.[162]

Im Folgenden werden die Verhaltensanker, die die sechs Merkmale der Führungskompetenz (Mitarbeiterorientierung, Motivationsfähigkeit, Wertschätzung, Durchset-

158 Die vollständigen Beobachtungsbögen können im Anhang dieser Arbeit eingesehen werden.
159 Die Trennschärfe wird mit Hilfe des Bravais-Pearson-Korrelationskoeffizienten untersucht. Für die Berechnung von Korrelationen werden im allgemeinen bivariate Normalverteilung und intervallskalierte oder dichotome Variablen vorausgesetzt (Bortz 2010 153ff).
160 Die Berechnung der ICC setzt intervallskalierte Daten voraus.
161 Die Voraussetzungen zur Berechnung von Cronbach's Alpha sind, dass alle Items das gleiche theoretische Konstrukt messen und dass alle Items in dieselbe Richtung gepolt sind, metrische Variablen und Gleichverteilung (ideal: Normalverteilung).
162 Konstruktvalidität wird wie die Trennschärfe mit Hilfe des Bravais-Pearson-Korrelationskoeffizienten untersucht.

zungsfähigkeit, situative Flexibilität und Führungswille) in der Einzel- und Gruppenübung des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls abbilden, einer *Itemanalyse*, bezogen auf die Betrachtung von Mittelwert, Standardabweichung und Trennschärfe[163], unterzogen. Die Trennschärfe (rit) eines Items drückt aus, wie groß der korrelative Zusammenhang der Itemwerte mit den Testwerten ist, die aus sämtlichen Items des Tests gebildet werden (mit Ausnahme des jeweiligen Items) und ermöglicht so eine Einschätzung darüber, wie gut ein Item zwischen Personen mit niedriger und hoher Merkmalsausprägung trennt. Für die Ermittlung der Trennschärfe wird das Item mit dem aus allen übrigen Items des Tests bzw. Skala ermittelten Testwerten in Beziehung gesetzt („part-whole-Korrektur"). Die Bildung dieses Testwertes setzt voraus, dass alle Items inhaltlich dasselbe Merkmal erfassen (streng genommen, dass eine Homogenität besteht). Sowohl bei intervallskalierten als auch bei dichotomen Items wird eine hohe Trennschärfe durch eine hohe Itemvarianz begünstigt. Bei einer hohen positiven Trennschärfe wird vom Item etwas Ähnliches wie vom Gesamttest erfasst, während eine geringe Trennschärfe darauf hindeutet, dass ein Item etwas anderes messen könnte als der restliche Test. Items mit negativer Trennschärfe können unter Umständen falsch gepolt oder verstanden worden sein. Der Wertebereich der Trennschärfe liegt zwischen –1 und 1 und sollte höher als .30 sein (vgl. Fisseni 2004, 36ff).

Mitarbeiterorientierung

Die „Mitarbeiterorientierung" wird anhand von vier Items in der Einzelübung erfasst. Die Items sind von 1 = „schwach ausgeprägt" bis 4 = „besonders ausgeprägt" skaliert. Die Mittelwerte des Beobachters 1 liegen bei den oben aufgeführten Items zwischen M=3.23 und M=3.73 und die Standardabweichungen zwischen SD=.69 und SD=.82. Die Trennschärfen liegen alle über rit=.40, wobei das Item „Berücksichtigt Bedürfnisse des Pferdes" mit rit=.81 die höchste Trennschärfe aufweist. Die Mittelwerte des Beobachters 2 fallen mit Werten zwischen M=3.40 und M=3.70 ähnlich hoch aus. Die Streuungen liegen zwischen SD=.57 und SD=.68 und die Trennschärfen zwischen rit=.33 bei dem Item „Be(ob)achtet beim Führen das Pferd" und rit=.57 bei dem Item „Beachtet die Bedürfnisse des Pferdes bei der Kontaktaufnahme". Bei Führungskraft (AC) liegen die Mittelwerte zwischen M=3.87 und M=3.97 und die Standardabweichungen zwischen

163 Der Trennschärfekoeffizient (rit) ist der Korrelationskoeffizient der Aufgabenantwort mit dem Gesamtskalenwert als Summe aller Items (vgl. Bühl 2008, 501).

rit=.18 „Be(ob)achtet beim Führen das Pferd“ und rit=.35 „Versucht Bedürfnis des Pferdes zu erkennen, wenn es nicht auf die Plane geht“. Die Trennschärfen sind mit Werten zwischen rit=-.16 und rit=.14 sehr gering. (vgl. Tabelle 15)

Tabelle 15: Itemkennwerte zur Erfassung der Mitarbeiterorientierung Einzelübung

Items		Beobachter 1			Beobachter 2			Führungskraft (AC)		
		M	SD	rit	M	SD	rit	M	SD	rit
Item 2	Beachtet die Bedürfnisse des Pferdes bei der Kontaktaufnahme	3.23	.82	.51	3.40	.68	.57	3.90	.31	-.16
Item 8	Be(ob)achtet beim Führen das Pferd	3.73	.69	.45	3.70	.59	.33	3.97	.18	-.11
Item 9	Berücksichtigt Bedürfnisse des Pferdes	3.57	.73	.81	3.57	.57	.41	3.93	.25	.14
Item 15	Versucht, Bedürfnis des Pferdes zu erkennen, wenn es nicht auf die Plane geht	3.47	.77	.50	3.43	.68	.50	3.87	.35	.05

Die „Mitarbeiterorientierung“ wird in der Gruppenübung anhand von fünf Items erfasst, die von 1 = „schwach ausgeprägt“ bis 4 = „besonders ausgeprägt“ skaliert sind. Bei Beobachter 1 liegen die Mittelwerte bei M=3.10 „Hört den anderen Teilnehmern zu“ und M=3.52 „Ist offen für Vorschläge anderer, wie der Parcours aufgebaut werden soll“. Die Streuungen liegen zwischen SD=.56 und SD=.96 und die Trennschärfen zwischen rit=.11 und rit=.55. Die Mittelwerte von Beobachter 2 sind mit zwischen M=2.65 und M=3.30 niedriger als bei Beobachter 1. Die Standardabweichungen betragen zwischen SD=.57 und SD=1.08. Die Trennschärfen sind mit zwischen rit=.53 „Beachtet beim Führen die anderen Teilnehmer und die Pferde“ und rit=.90 „Hört den anderen Teilnehmern zu“ deutlich höher als bei Beobachter 1. Die Mittelwerte von Führungskraft (AC) liegen zwischen M=2.90 und M=3.63, die Streuungen zwischen SD=.50 und SD=.86. So wie Beobachter 2 hat auch Führungskraft (AC) die geringste Trennschärfe bei Item „Beachtet beim Führen die anderen Teilnehmer und die Pferde“ rit=.15. Die höchste Trennschärfe (rit=.57) weist das Item „Ist offen für Vorschläge anderer, wie der Parcours aufgebaut werden soll“ auf. (vgl. Tabelle 16)

Tabelle 16: Itemkennwerte zur Erfassung der Mitarbeiterorientierung Gruppenübung

Items		Beobachter 1			Beobachter 2			Führungskraft (AC)		
		M	SD	rit	M	SD	rit	M	SD	rit
Item 1	Hört den anderen Teilnehmern zu	3.10	.77	.55	3.15	.88	.90	3.63	.60	.46
Item 6	Kann Ideen der anderen berücksichtigen	3.29	.90	.35	3.30	.57	.65	3.21	.86	.29
Item 11	Ist offen für Vorschläge anderer, wie der Parcours aufgebaut werden soll	3.52	.60	.51	3.30	.73	.72	3.58	.61	.57
Item 16	Kann sich zurückziehen	3.14	.96	.11	3.30	1.08	.76	3.63	.50	.39
Item 19	Beachtet beim Führen die anderen Teilnehmer und die Pferde	3.29	.56	.28	2.65	.75	.53	2.90	.66	.15

Motivationsfähigkeit

Die „Motivationsfähigkeit“ wird anhand von vier Items in der Einzelübung erfasst. Die Items sind von 1 = „schwach ausgeprägt“ bis 4 = „besonders ausgeprägt“ skaliert. Die Mittelwerte von Beobachter 1 liegen zwischen M=3.40 und M=3.83 und die Streuungen zwischen SD=.38 „Das Pferd folgt zum Hindernis“ und SD=.86 „Das Pferd folgt um das Hindernis herum“, die niedrigste Trennschärfe ist rit=-.03, während die höchste rit=.55 beträgt. Auch Beobachter 2 hat mit Werten zwischen M=3.57 und M=3.87 hohe Mittelwerte. Die Standardabweichungen variieren zwischen SD=.35 und SD=.86 und die Trennschärfen zwischen rit=.11 für Item 14 „Das Pferd geht auf die Plane“ und rit=.36 für Item 10 „Das Pferd folgt zum Hindernis“. Die höchsten Mittelwerte weist Führungskraft (AC) auf (M=3.50 bis 3.90). Es gibt Streuungen zwischen SD=.31 bei dem Item 10 „Das Pferd folgt zum Hindernis“ und SD=.94 bei Item 11 „Das Pferd folgt um das Hindernis herum“. Die Trennschärfen liegen zwischen nicht vorhanden (rit=.00) für Item 6 „Setzt das Pferd in Bewegung“ und rit=.33 bei Item 10 „Das Pferd folgt zum Hindernis“. (vgl. Tabelle 17)

Tabelle 17: Itemkennwerte zur Erfassung der Motivationsfähigkeit Einzelübung

Items		Beobachter 1			Beobachter 2			Führungskraft (AC)		
		M	SD	rit	M	SD	rit	M	SD	rit
Item 6	Setzt das Pferd in Bewegung	3.70	.47	.27	3.87	.35	.21	3.87	.35	.00
Item 10	Das Pferd folgt zum Hindernis	3.83	.38	.55	3.83	.53	.36	3.90	.31	.33

Item 11	Das Pferd folgt um das Hindernis herum	3.40	.86	.41	3.63	.85	.24	3.50	.94	.20
Item 14	Das Pferd geht auf die Plane	3.70	.47	-.03	3.57	.86	.11	3.57	.77	.10

Die Items, die die „Motivationsfähigkeit“ in der Gruppenübung erfassen, sind von 1 = „schwach ausgeprägt“ bis 4 = „besonders ausgeprägt“ skaliert. Bei Beobachter 1 betragen die Mittelwerte M=2.57 für Item 2 „Setzt die Gruppe in Bewegung“ und M=2.00 bei Item 7 „Regt andere an, auch eine Aufgabe in der Gruppe zu übernehmen“, die Streuungen liegen bei SD=.93 und SD=.84 sowie die Trennschärfen bei rit=.45. Auch bei Beobachter 2 weist Item 2 „Setzt die Gruppe in Bewegung“ mit M=2.65 den höheren Mittelwert auf. Der Mittelwert des Item 7 „Regt andere an, auch eine Aufgabe in der Gruppe zu übernehmen“ beträgt M=2.15. Die Streuungen sind mit rit=1.09 und rit=1.18 höher als bei Beobachter 1. Auch die Trennschärfen sind höher (rit=.66). Die Mittelwerte von Führungskraft (AC) sind mit M=2.05 und M=2.32 am niedrigsten. Die Standardabweichungen betragen SD=.62 und SD=.95. Führungskraft (AC) hat auch die niedrigste Trennschärfen von rit=.16. (vgl. Tabelle 18)

Tabelle 18: Itemkennwerte zur Erfassung der Motivationsfähigkeit Gruppenübung

Items		Beobachter 1			Beobachter 2			Führungskraft (AC)		
		M	SD	rit	M	SD	rit	M	SD	rit
Item 2	Setzt die Gruppe in Bewegung	2.57	.93	.45	2.65	1.09	.66	2.32	.95	.16
Item 7	Regt andere an auch eine Aufgabe in der Gruppe zu übernehmen	2.00	.84	.45	2.15	1.18	.66	2.05	.62	.16

Wertschätzung

Die Items, die „Wertschätzung“ in der Einzelübung erfassen, sind von 1 = „schwach ausgeprägt“ bis 4 = „besonders ausgeprägt“ skaliert. Die Mittelwerte von Beobachter 1 liegen zwischen M=3.30 bei Item 20 „Kommuniziert Wertschätzung“ und M=3.17 für Item 3 „Baut beim Kontakt Nähe zum Pferd auf durch Ansprache und/oder Körperkontakt“, die Streuungen liegen zwischen SD=.99 und SD=.91 und die Trennschärfen bei rit=.59. Bei Beobachter 2 weist Item 3 den höheren Mittelwert auf (M=3.67) und Item 20 den geringeren (M=3.30). Die Streuungen (SD=.92 und .66) sind so wie die Trennschärfen (rit=.40) etwas geringer. Führungskraft (AC) hat mit M=3.80 und M=3.77 die

höchsten Mittelwerte. Die Standardabweichungen betragen SD=.41 und SD=.43. Die Trennschärfen (rit=.32) sind deutlich geringer als bei Beobachter 1. (vgl. Tabelle 19)

Tabelle 19: Itemkennwerte zur Erfassung der Wertschätzung Einzelübung

Items		Beobachter 1			Beobachter 2			Führungskraft (AC)		
		M	SD	rit	M	SD	rit	M	SD	rit
Item 20	Kommuniziert Wertschätzung	3.30	.99	.59	3.30	.92	.40	3.80	.41	.32
Item 3	Baut beim Kontakt Nähe zum Pferd auf durch Ansprache und/oder Körperkontakt	3.17	.91	.59	3.67	.66	.40	3.77	.43	.32

Die Items, die „Wertschätzung“ in der Gruppenübung erfassen, sind von 1 = „schwach ausgeprägt“ bis 4 = „besonders ausgeprägt“ skaliert. Beobachter 1 hat die Mittelwerte M=2.48 (Item 12) und M=2.29 (Item 17) mit Standardabweichungen von SD=.87 und SD=.64 und Trennschärfen von rit=.28. Das Item 12 „kommuniziert Wertschätzung“ hat bei Beobachter 2 einen Mittelwert von M=2.85 und Item 17 „Stellt durch beobachten und Nachfragen sicher, dass sich andere Teilnehmer im Ergebnis wiederfinden“ von M=2.40. Die Streuungen betragen SD=.67 und SD=.68. Die Trennschärfen sind mit rit=.37 etwas geringer. Führungskraft (AC) hat Mittelwerte von M=3.21 und M=2.90. Die Streuungen SD=.54 und SD=.32 sind etwas geringer. Jedoch sind die Trennschärfen mit rit=.47 am höchsten. (vgl. Tabelle 20)

Tabelle 20: Itemkennwerte zur Erfassung der Wertschätzung Gruppenübung

Items		Beobachter 1			Beobachter 2			Führungskraft (AC)		
		M	SD	rit	M	SD	rit	M	SD	rit
Item 12	Kommuniziert Wertschätzung	2.48	.87	.28	2.85	.67	.37	3.21	.54	.47
Item 17	Stellt durch beobachten und Nachfragen sicher, dass sich andere Teilnehmer im Ergebnis wiederfinden	2.29	.64	.28	2.40	.68	.37	2.90	.32	.47

Durchsetzungsfähigkeit

Die „Durchsetzungsfähigkeit“ wird in der Einzelübung anhand von drei Items erfasst. Die Items sind von 1 = „schwach ausgeprägt“ bis 4 = „besonders ausgeprägt“ skaliert. Bei Beobachter 1 liegen die Mittelwerte zwischen M=2.60 und M=3.63 und die Streu-

ungen zwischen SD=.72 und SD=1.07. Die Trennschärfe ist bei Item 13 „Das Pferd geht auf oder über das Hindernis“ schwach negativ (rit=-.05), jedoch bei Item 16 „Das Pferd geht vom Teilnehmer weg, wenn er es wegschickt“ rit=.61, und rit=.49 bei Item 18 „Das Pferd bleibt dem Teilnehmer nach dem Wegschicken noch eine Weile fern“. Die Mittelwerte von Beobachter 2 liegen zwischen M=2.77 und M=3.43, die Standardabweichungen zwischen SD=.86 und SD=.91. Die Trennschärfe ist so wie bei Beobachter 1 auch bei Item 13 am geringsten (rit=.13), bei Item 16 jedoch höher (rit=.46) und bei Item 18 mit rit=.65 am höchsten. Bei Führungskraft (AC) variieren die Mittelwerte zwischen M=2.33 und M=3.47 und die Streuungen zwischen SD=.82 und SD=1.03. Auch hier ist die Trennschärfe von Item 13 am geringsten (rit=.22), gefolgt von Item 16 (rit=.61) und danach Item 18 (rit=.68). (vgl. Tabelle 21)

Tabelle 21: Itemkennwerte zur Erfassung der Durchsetzungsfähigkeit Einzelübung

Items		Beobachter 1			Beobachter 2			Führungskraft (AC)		
		M	SD	rit	M	SD	rit	M	SD	rit
Item 13	Das Pferd geht auf oder über das Hindernis	3.63	.72	-.05	3.43	.86	.13	3.47	.82	.22
Item 16	Das Pferd geht vom Teilnehmer weg, wenn er es wegschickt	2.60	1.07	.61	2.77	.86	.46	2.53	.82	.61
Item 18	Das Pferd bleibt dem Teilnehmer nach dem Wegschicken noch eine Weile fern	2.87	1.07	.49	2.83	.91	.65	2.33	1.03	.68

Die „Durchsetzungsfähigkeit“ wird von drei Items in der Gruppenübung erfasst. Die Items sind von 1 = „schwach ausgeprägt“ bis 4 = „besonders ausgeprägt“ skaliert. Die Mittelwerte von Beobachter 1 liegen zwischen M=2.43 und M=2.91. Die Standardabweichungen unterscheiden sich kaum voneinander und liegen zwischen SD=1.11 und SD=1.14. Die Trennschärfen liegen alle über rit=.69. Die Mittelwerte bei Beobachter 2 sind höher und liegen zwischen M=3.00 und M=3.05. Die Streuungen liegen zwischen SD=.92 und SD=1.12. Die Trennschärfen sind stark unterschiedlich: (rit=.08) bei Item 13 „Teilnehmer kann seine Ideen beim Bewältigen des Parcours durchsetzen“ und (rit=.63) bei Item 8 „Teilnehmer kann seine Ideen beim Aufbau durchsetzen“. Führungskraft (AC) hat Mittelwerte zwischen M=2.79 und M=3.26 und Streuungen zwischen SD=.87 und SD=.94. Die Trennschärfen liegen zwischen rit=.44 bei Item 13 „Teilnehmer kann seine Ideen beim Bewältigen des Parcours durchsetzen“ und rit=.62 bei Item 3

„Teilnehmer kann seine Ideen bei der Absprache durchsetzen“. (vgl. Tabelle 22)

Tabelle 22: Itemkennwerte zur Erfassung der Durchsetzungsfähigkeit Gruppenübung

Items		Beobachter 1			Beobachter 2			Führungskraft (AC)		
		M	SD	rit	M	SD	rit	M	SD	rit
Item 3	Teilnehmer kann seine Ideen bei der Absprache durchsetzen	2.67	1.11	.71	3.00	.92	.42	3.00	.94	.62
Item 8	Teilnehmer kann seine Ideen beim Aufbau durchsetzen	2.91	1.14	.69	3.05	1.00	.63	3.26	.87	.59
Item 13	Teilnehmer kann seine Ideen beim Bewältigen des Parcours durchsetzen	2.43	1.12	.75	3.00	1.12	.08	2.79	.86	.44

Situative Flexibilität

Die Items, die „Situative Flexibilität“ in der Einzelübung erfassen, sind von 1 = „schwach ausgeprägt“ bis 4 = „besonders ausgeprägt“ skaliert. Die Mittelwerte von Beobachter 1 sind M=2.33 für Item 17 „Schafft beim Wegschicken emotionale Distanz zum Pferd“ und M=2.47 bei Item 19 „Kann den Übergang leisten, erst Nähe zu dem Pferd aufzubauen und es dann wegzuschicken“. Die Standardabweichungen betragen SD=1.09 und SD=1.11 und die Trennschärfe rit=.72. Bei Beobachter 2 ist der Mittelwert von Item 17 (M=2.30) auch geringer als von Item 19 (M=2.50). Die Streuungen (SD=.92 und SD=.97) sind etwas geringer als bei Beobachter 1 genau wie die Trennschärfe (rit=.68). Auch bei Führungskraft (AC) ist der Mittelwert von Item 17 (M=2.33) höher als von Item 19 (M=2.43) die Streuungen (SD=.84 und SD=.82) sind geringer als bei Beobachter 1 und 2. Die Trennschärfe ist bei Führungskraft (AC) am höchsten (rit=.83). (vgl. Tabelle 23)

Tabelle 23: Itemkennwerte zur Erfassung der Situativen Flexibilität Einzelübung

Items		Beobachter 1			Beobachter 2			Führungskraft (AC)		
		M	SD	rit	M	SD	rit	M	SD	rit
Item 17	Schafft beim Wegschicken emotionale Distanz zum Pferd	2.33	1.09	.72	2.30	.92	.68	2.33	.84	.83
Item 19	Kann den Übergang leisten, erst Nähe zu dem Pferd aufzubauen und es dann wegzuschicken	2.47	1.11	.72	2.50	.97	.68	2.43	.82	.83

Die vier Items, die „Situative Flexibilität“ in der Gruppenübung erfassen, sind von 1 = „schwach ausgeprägt“ bis 4 = „besonders ausgeprägt“ skaliert. Die Mittelwerte bei Be-

obachter 1 liegen zwischen M=3.33 und M=3.86 und die Streuungen zwischen SD=.36 und SD=.51. Die Trennschärfe ist bei Item 4 „Kann sich auf neue Situation einstellen, die durch Zeitdruck entsteht“ leicht negativ, bei Item 9 „Kann sich auf neue Situation einstellen, die durch Anweisung zur Änderung des Aufbaus entsteht“ nicht vorhanden, jedoch bei Item 14 „Teilnehmer kann sich anpassen, wenn andere Teilnehmer oder Pferde sich nicht so verhalten, wie geplant“ rit=.33. Bei Beobachter 2 liegen die Mittelwerte zwischen M=3.50 und M=3.65 und die Standardabweichungen zwischen SD=.49 und SD=.61. Die Trennschärfe ist am schwächsten bei Item 9 (rit=.11), bei Item 14 beträgt sie rit=.47 und bei Item 4 sogar rit=.54. Bei Führungskraft (AC) liegen die Mittelwerte zwischen M=3.37 und M=3.74. Die Streuungen sind zwischen SD=.45 und SD=.50. Die Trennschärfen sind auch schwach: Item 4 rit=.01, Item 9 rit=.05 und Item 14 rit=.11. (vgl. Tabelle 24)

Tabelle 24: Itemkennwerte zur Erfassung der Situativen Flexibilität Gruppenübung

Items		Beobachter 1			Beobachter 2			Führungskraft (AC)		
		M	SD	rit	M	SD	rit	M	SD	rit
Item 4	Kann sich auf neue Situation einstellen, die durch Zeitdruck entsteht	3.86	.36	-.05	3.65	.49	.54	3.37	.50	.01
Item 9	Kann sich auf neue Situation einstellen, die durch Anweisung zur Änderung des Aufbaus entsteht	3.33	.48	.00	3.65	.49	.11	3.74	.45	.05
Item 14	Teilnehmer kann sich anpassen, wenn andere Teilnehmer oder das Pferd sich nicht so verhalten, wie geplant	3.57	.51	.33	3.50	.61	.47	3.68	.48	.11

Führungswille

Der „Führungswille“ wird in der Einzelübung anhand von fünf Items erfasst. Die Items sind von 1 = „schwach ausgeprägt“ bis 4 = „besonders ausgeprägt“ skaliert. Bei Beobachter 1 liegen die Mittelwerte zwischen M=3.57 und M=3.87 und die Standardabweichungen zwischen SD=.43 und SD=.63. Die Trennschärfe von Item 1 „Geht ohne Zögern zum Pferd hin“ liegt bei rit=.43, die von Item 4 „Befestigt zielstrebig Strick am Pferd“ bei rit=.64. Gering ist sie bei Item 5 „Setzt sich zielstrebig mit dem Pferd in Bewegung“ (.27), Item 7 „Führt Pferd ohne zu zögern zum Hindernis“ (rit=.09) und 12 „Geht ohne zu zögern selber auf das Hindernis“ (rit=-.10). Beobachter 2 hat Mittelwerte zwischen M=3.27 und M=3.73 mit Standardabweichung zwischen SD=.45 und SD=.91.

Die Trennschärfen liegen mit Ausnahme von Item 1 (rit=.25) über rit=.35. Die Mittelwerte von Führungskraft (AC) liegen zwischen M=3.17 und M=4 (Item 4). Die Streuung bei Item 4 liegt bei SD=.00, bei Item 7 und 1 bei SD=.18, jedoch bei Item 5 bei SD=.48 und bei Item 12 bei SD=.91. Die Trennschärfe bei Item 4 ist rit=.00. Bei den anderen Items ist sie mit Werten zwischen rit=.14 und rit=.30 auch nur schwach ausgeprägt. (vgl. Tabelle 25)

Tabelle 25: Itemkennwerte zur Erfassung des Führungswillen Einzelübung

Items		Beobachter 1			Beobachter 2			Führungskraft (AC)		
		M	SD	rit	M	SD	rit	M	SD	rit
Item 1	Geht ohne Zögern zum Pferd hin	3.87	.43	.43	3.70	.75	.25	3.97	.18	.30
Item 4	Befestigt zielstrebig Strick am Pferd	3.80	.48	.64	3.73	.45	.47	4.00	.00	.00
Item 5	Setzt sich zielstrebig mit dem Pferd in Bewegung	3.57	.63	.27	3.53	.68	.48	3.67	.48	.14
Item 7	Führt Pferd ohne zu zögern zum Hindernis	3.83	.46	.09	3.67	.48	.40	3.97	.19	.30
Item 12	Geht ohne zu zögern selber auf das Hindernis	3.70	.60	-.10	3.27	.91	.35	3.17	.91	.18

Die drei Items, die in der Gruppenübung den „Führungswillen“ erfassen, sind von 1 = „schwach ausgeprägt“ bis 4 = „besonders ausgeprägt“ skaliert. Bei Beobachter 1 liegen die Mittelwerte zwischen M=2.38 und M=2.91 und die Standardabweichungen zwischen SD=1.02 und SD=1.26. Die Trennschärfe beträgt bei Item 15 „Übernimmt eine Führungsposition beim Absolvieren des Parcours“ rit=.31, bei Item 5 „Übernimmt eine Führungsposition beim Entscheiden über den Aufbau“ rit=.60 und bei Item 10 „Übernimmt Führungsposition beim Aufbau“ rit=.76. Bei Beobachter 2 liegen die Mittelwerte zwischen M=2.65 und M=2.95 und die Streuungen zwischen SD=.89 und SD=1.18. Die Trennschärfe ist bei Item 15 auch am niedrigsten (rit=.20) und bei Item 5 (rit=.60) und Item 10 (rit=.60) genau wie bei Beobachter 1 deutlich höher. Die Mittelwerte von Führungskraft (AC) liegen zwischen M=2.74 und M=2.84, die Streuungen zwischen SD=.60 und SD=.93. Auch bei Führungskraft (AC) ist die Trennschärfe bei Item 15 am niedrigsten rit=.21. Bei Item 5 liegt sie bei rit=.76 und bei Item 10 auch bei rit=.76. (vgl. Tabelle 26)

Tabelle 26: Itemkennwerte zur Erfassung des Führungswillen Gruppenübung

Items		Beobachter 1			Beobachter 2			Führungskraft (AC)		
		M	SD	rit	M	SD	rit	M	SD	rit
Item 5	Übernimmt eine Führungsposition beim Entscheiden über den Aufbau	2.91	1.14	.77	2.95	.90	.60	2.74	.93	.76
Item 10	Übernimmt eine Führungsposition beim Aufbau	2.76	1.26	.76	2.65	1.18	.60	2.79	.79	.40
Item 15	Übernimmt eine Führungsposition beim Absolvieren des Parcours	2.38	1.02	.31	2.70	1.03	.20	2.84	.60	.21

Die mittlere Trennschärfe der Einzelübung beträgt rit=0.40. Die Gruppenübung weist eine mittlere Trennschärfe von rit=.46 auf. Die mittlere Gesamttrennschärfe beträgt rit=43.

Die *Objektivität* des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls wird durch die Betrachtung der Interrater-Reliabilität durch die Bestimmung des Intra-Class-Correlation oder ICC untersucht. Die Interrater-Reliabilität wird mit der Berechnung des Intraklassen-Korrelationskoeffizienten, (Intra-Class-Correlation oder ICC) (vgl. Asendorpf/Wallbott 1979),[164] welcher die relative Stärke des Zufallsfaktors auf die abhängige Variable angibt, durch den Vergleich der Varianz zwischen verschiedenen Ratings in Bezug auf dasselbe Messobjekt mit der über alle Ratings und Messobjekte entstandenen Varianz bestimmt (vgl. Bortz 2010, 218). Es wird hier insbesondere angenommen, dass sich die gemessenen Werte als additive Verknüpfung der wahren Merkmalsausprägung und individuellen Bewertungstendenzen des Beurteilers sowie zufälligen Fehlermerkmalen ergeben (vgl. Wirtz/Caspar, 2002 nach Wirtz 2014, www).

Bei der Einzelübung des Assessment-Centers mit N=30 liegt die Interrater-Reliabilität zwischen ICC=.61 und ICC=.93. Die Eigenschaften „Situative Flexibilität“ und „Motivationsfähigkeit“ weisen hierbei mit ICC=.93 und ICC=.92 die höchsten Werte auf. Die Interrater-Reliabilität der Eigenschaften „Durchsetzungsfähigkeit“ und „Führungswille“ beträgt ICC=.85 und ICC=.89. Die Eigenschaften „Wertschätzung“ (ICC=.76) und „Mitarbeiterorientierung“ (ICC=.61) weisen die geringste Interrater-Reliabilität auf. Die durchschnittliche ICC beträgt .83.[165] (vgl. Tabelle 27)

164 Siehe auch Shrout/Fleiss 1979; McGraw/Wong 1996; Wirtz/Caspar 2002.
165 Berechnung der durchschnittlichen ICC nach Lifka (2009, 251f).

Tabelle 27: Interrater-Reliabilität Assessment-Center

		n		ICC
Mitarbeiterorientierung	Einzelübung 4 Items	30	Beobachter 1 Beobachter 2 Führungskraft (AC)	.61
Motivationsfähigkeit	Einzelübung	30	Beobachter 1 Beobachter 2 Führungskraft (AC)	.92
Wertschätzung	Einzelübung 2 Items	30	Beobachter 1 Beobachter 2 Führungskraft (AC)	.76
Durchsetzungs-fähigkeit	Einzelübung 3 Items	30	Beobachter 1 Beobachter 2 Führungskraft (AC)	.89
Situative Flexibilität	Einzelübung 2 Items	30	Beobachter 1 Beobachter 2 Führungskraft (AC)	.93
Führungswille	Einzelübung 5 Items	30	Beobachter 1 Beobachter 2 Führungskraft (AC)	.85

Da bei der Gruppenübung des Assessment-Centers kein Proband von allen drei Beobachtern gemeinsam beobachtet wird, sondern immer nur von zweien, konnte die Interrater-Reliabilität immer nur von zwei Beobachtern berechnet werden. Da n in diesem Fall jedoch immer nur zwischen 9 und 11 liegt, kann hier auf Grund der zu geringen Fallzahl die Interrater-Reliabilität nicht berechnet werden.

Zur Überprüfung der Reliabilität wird im Folgenden die *interne Konsistenz* innerhalb der Skalen sowie die interne Konsistenz zwischen den Übungen ermittelt. Die interne Konsistenz ist eine weitere Form der Reliabilität und gibt an, inwieweit die Ergebnisse einzelner Teile eines Untersuchungsverfahrens, gemessen an Cronbach's Alpha (Cronbach, 1951; Cronbach et al., 1963), der, weil er Aussagen über die Zuverlässigkeit einer Messung macht, auch als Reliabilitätskoeffizient bezeichnet wird, miteinander korrelieren. Die interne Konsistenz der einzelnen Skalen misst die statistische Beziehung, in der

die Items einer Skala miteinander stehen: die Beantwortung eines Items in eine Richtung sollte mit der Beantwortung eines anderen Items in dieselbe Richtung einhergehen (vgl. Obermann 2009, 164). Die interne Konsistenz zwischen den Übungen misst die statistische Beziehung, in der die Items zur Messung eines Konstruktes in der einen Übung mit den Items zur Messung desselben Konstrukts in einer anderen Übung stehen: die Beantwortung von Items in einer Übung in eine Richtung sollte mit der Beantwortung von Items, die dasselbe Konstrukt in der anderen Übung messen, in dieselbe Richtung gehen. Es sind unterschiedliche Angaben zu finden, welcher α–Wert als ausreichend gilt, um von einer gegebenen internen Konsistenz ausgehen zu können. Bortz/Döring (2006, 708) nennen α =.80 als anzustrebenden Wert. Schmitt (1996, 350ff) bezeichnet α =.70 und Obermann (2009, 164) mindestens α =.60 als üblichen Schwellenwert. Allerdings kann keine allgemeine Aussage darüber getroffen werden, welchen Wert genau Cronbach's Alpha mindestens aufweisen muss, da eine starke Abhängigkeit von der Itemanzahl besteht.

Die interne Konsistenz der Skala „Mitarbeiterorientierung" in der Einzelübung (vier Items) liegt zwischen α=-.05 und α=.76 und bei der Gruppenübung (fünf Items) zwischen α=.57 und α=.87. Cronbach's Alpha der Skala „Motivationsfähigkeit" liegt zwischen α=.25 und α=.45 bei der Einzelübung (vier Items) und zwischen α=.26 und α=.79 bei der Gruppenübung (zwei Items). Bei der Skala „Wertschätzung" der Einzelübung (zwei Items) liegt die interne Konsistenz zwischen α=.48 und α=.74, während sie in bei der Gruppenübung (zwei Items) zwischen α=.42 und α=.58 liegt. Die Skala der „Durchsetzungsfähigkeit" hat ein Cronbach's Alpha zwischen α=.50 und α=.66 bei der Einzelübung (drei Items) und zwischen α=.53 und α=.85 bei der Gruppenübung (drei Items). „Situative Flexibilität" hat in der Skala der Einzelübung (zwei Items) ein Alpha zwischen α=.84 und α=.91 sowie α=.11 und α=.54 bei der Gruppenübung (drei Items). Die interne Konsistenz der Skala „Führungswille" in der Einzelübung (fünf Items) liegt zwischen α=-.26 und α=.61 und bei der Gruppenübung (drei Items) zwischen α=.61 und α=.76. Bei sieben der zwölf betrachteten Skalen hat die Beurteilung durch Führungskraft (AC) die geringste interne Konsistenz. Die durchschnittlichen internen Konsistenzen der jeweiligen Kriterien betragen: „Mitarbeiterorientierung" α=.57, „Motivationsfähigkeit" α=.45, „Wertschätzung" α=.55, „Durchsetzungsfähigkeit" α=.64, „Situative

Flexibilität“ α=.56 und „Führungswille“ α=.55. Der Gesamtdurchschnitt beträgt α=.55.[166] (vgl. Tabelle 28)

Tabelle 28: Interne Konsistenz innerhalb der Skalen

Mitarbeiterorientierung			α
Einzelübung	4 Items	Beobachter 1	.76
		Beobachter 2	.67
		Führungskraft (AC)	-.05
Gruppenübung	5 Items	Beobachter 1	.57
		Beobachter 2	.87
		Führungskraft (AC)	.59
Motivationsfähigkeit			
Einzelübung	4 Items	Beobachter 1	.45
		Beobachter 2	.37
		Führungskraft (AC)	.25
Gruppenübung	2 Items	Beobachter 1	.62
		Beobachter 2	.79
		Führungskraft (AC)	.26
Wertschätzung			
Einzelübung	2 Items	Beobachter 1	.74
		Beobachter 2	.55
		Führungskraft (AC)	.48
Gruppenübung	2 Items	Beobachter 1	.42
		Beobachter 2	.54
		Führungskraft (AC)	.58
Durchsetzungsfähigkeit			
Einzelübung	3 Items	Beobachter 1	.50
		Beobachter 2	.58
		Führungskraft (AC)	.66
Gruppenübung	3 Items	Beobachter 1	.85
		Beobachter 2	.53
		Führungskraft	.73

166 Berechnung des durchschnittlichen Alphas nach Joerin Fux 2005, 120f.

		(AC)	
Situative Flexibilität			
Einzelübung	2 Items	Beobachter 1	.84
		Beobachter 2	.81
		Führungskraft (AC)	.91
Gruppenübung	3 Items	Beobachter 1	.16
		Beobachter 2	.54
		Führungskraft (AC)	.11
Führungswille			
Einzelübung	5 Items	Beobachter 1	.43
		Beobachter 2	.61
		Führungskraft (AC)	.26
Gruppenübung	3 Items	Beobachter 1	.76
		Beobachter 2	.63
		Führungskraft (AC)	.61

Die Werte der internen Konsistenz zwischen den Übungen liegen, wenn man die Gesamtergebnisse betrachtet, zwischen α=-.74 ("Mitarbeiterorientierung") und α=.39 („Motivationsfähigkeit“). Bezogen auf die einzelnen Beobachter und Kriterien (Bestandteile der Führungskompetenz) liegt die interne Konsistenz ähnlich niedrig: Bei „Mitarbeiterorientierung“ zwischen α=-.47 (Beobachter 1) und α=-.06 (Beobachter 2), bei „Motivationsfähigkeit“ zwischen α=.24 (Führungskraft (AC)) und α=.32 (Beobachter 1 und Beobachter 2), bei „Wertschätzung“ zwischen α=-.80 (Beobachter 2) und α=-.20 (Führungskraft (AC)), bei „Durchsetzungsfähigkeit“ zwischen α=-.05 (Beobachter 1) und α=.40 (Beobachter 2), bei „Situativer Flexibilität“ zwischen α=-.15 (Beobachter 1) und α=.27 (Beobachter 2) sowie bei „Führungswille“ zwischen α=.04 (Führungskraft (AC)) und α=.40 (Beobachter 1). Die durchschnittlichen internen Konsistenzen zwischen den Übungen bei den einzelnen Kriterien betragen: „Mitarbeiterorientierung“ α=.-23, „Motivationsfähigkeit“ α=.29, „Wertschätzung“ α=.-51, „Durchsetzungsfähigkeit“ α=.14, „Situative Flexibilität“ α=.06, „Führungswille“ α=.20. (vgl. Tabelle 29**)**

Tabelle 29: Interne Konsistenz zwischen den Übungen

Mitarbeiterorientierung				α
	Einzelübung Gruppenübung	4 Items 5 Items	Gesamtergebnis	-.74
			Beobachter 1	-.47
			Beobachter 2	-.06
			Führungskraft (AC)	-.16
Motivationsfähigkeit				
	Einzelübung Gruppenübung	4 Items 2 Items	Gesamtergebnis	.39
			Beobachter 1	.32
			Beobachter 2	.32
			Führungskraft (AC)	.24
Wertschätzung				
	Einzelübung Gruppenübung	2 Items 2 Items	Gesamtergebnis	-.13
			Beobachter 1	-.54
			Beobachter 2	-.80
			Führungskraft (AC)	-.20
Durchsetzungsfähigkeit				
	Einzelübung Gruppenübung	3 Items 3 Items	Gesamtergebnis	.24
			Beobachter 1	-.05
			Beobachter 2	.40
			Führungskraft (AC)	.07
Situative Flexibilität				
	Einzelübung Gruppenübung	2 Items 3 Items	Gesamtergebnis	.18
			Beobachter 1	-.15
			Beobachter 2	.27
			Führungskraft (AC)	.07
Führungswille				
	Einzelübung Gruppenübung	5 Items 3 Items	Gesamtergebnis	.30
			Beobachter 1	.40
			Beobachter 2	.17
			Führungskraft (AC)	.04

Zur Überprüfung der *Konstruktvalidität* (konvergente und diskriminante Validität) werden die Korrelationen der Eigenschaftsbewertungen aus Einzel- und Gruppenübung einer Analyse anhand der Multitraid-Multimethod-Matrix (Campbell/Fiske 1959) unterzo-

gen. Die Konstruktvalidität gibt an, in welchem Ausmaß ein Erhebungsverfahren das interessierende Merkmal so misst, dass es mit bestehenden Konstruktdefinitionen und Theorien übereinstimmt. Als empirische Indikatoren der Konstruktvalidität gelten die konvergente Validität (bei der Messung gleicher Dimensionen werden in verschiedenen Übungen ähnliche Ergebnisse erzielt) und die diskriminante Validität (die verschiedenen Dimensionen unterscheiden sich innerhalb der einzelnen Assessment-Center-Übungen ausreichend). Die Persönlichkeitsmerkmale sollten also in einer Übung hinreichend differenzierbar sein und in unterschiedlichen Übungen ähnlich hohe Werte erzielen. Die Beurteilungsdimensionen werden mit Hilfe einer Multitraid-Multimethod-Matrix (Campbell/Fiske 1959) [167] auf ihre Zusammenhänge überprüft. Folgendes Muster sollte sich dabei ergeben: Für eine hohe konvergente Validität sollten die Monotrait-Heteromethod-Korrelationen signifikant größer null sein. Für eine hohe diskriminante Validität sollten die Heterotrait-Monomethod-Korrelationen kleiner sein als die Monotrait-Heteromethod-Korrelationen, die Heterotrait-Heteromethod-Korrelationen sollten kleiner sein als die Monotrait-Heteromethod-Korrelationen (vgl. Obermann 2013, 293f).

Die Monotrait-Heteromethod-Korrelationen liegen zwischen r=-.07 („Wertschätzung“) und r=.29 („Motivationsfähigkeit"). Zwei der Korrelationen sind negativ („Wertschätzung“ (r=-.28) und „Mitarbeiterorientierung“ (r=-.07)). Keine Korrelation ist signifikant. Die durchschnittliche absolute Monotrait-Heteromethod-Korrelation[168] liegt bei r=.21

Die Heterotrait-Monomethod-Korrelationen liegen in der Einzelübung zwischen r=-.09 („Mitarbeiterorientierung“ und „Durchsetzungsfähigkeit“) und r=.83** („Durchsetzungsfähigkeit“ und „Situative Flexibilität“) und in der Gruppenübung zwischen r=-.02 („Wertschätzung“ und „Führungswille“) und r=.86** („Durchsetzungsfähigkeit“ und „Führungswille“). Die durchschnittliche absolute Heterotrait-Monomethod-Korrelation der Einzelübung beträgt r=.43 und der Gruppenübung r=.46. Die gesamtdurchschnittli-

167 Es wird neben der MTMM-Matrix häufig eine konfirmatorische Faktorenanalyse zur Ermittlung der Konstruktvalidität durchgeführt. Allerdings zeigt sich, dass die Merkmalsfaktoren einen geringeren Beitrag zur Varianzaufklärung liefern als die Übungsfaktoren (vgl. Obermann 2013, 295).

168 Zur Berechnung wurden die Betragswerte der Korrelationen verwendet.

che absolute Heterotrait-Monomethod-Korrelation ist r=.43.

Wird betrachtet, ob verschiedene Traits, die mit derselben Methode gemessen wurden (Heterotrait-Monomethod), höher korrelieren, als derselbe Trait, der mit verschiedenen Methoden gemessen wurde (Monotrait-Heteromethod), fällt auf, dass dies bei der Einzelübung der „Mitarbeiterorientierung“ bei der „Wertschätzung“ (r=.67**) und bei der Gruppenübung bei „Motivationsfähigkeit“ (r=-.68**), „Durchsetzungsfähigkeit“ (r=-.59**) und „Führungswille“ (r=-.63**) zutrifft (Monotrait-Heteromethod-Korrelation: r=-.28). Auch bei der „Motivationsfähigkeit“ – in der Einzelübung bei „Wertschätzung“ (r=-.39*), „Durchsetzungsfähigkeit“ (r=.31) und „Führungswille“ (r=.69**) und bei der Gruppenübung bei „Mitarbeiterorientierung“ (r=-.68**), „Durchsetzungsfähigkeit“ (r=.72**), „Situative Flexibilität“ (r=-.38*) und „Führungswille“ (r=.68**) sind die Heterotrait-Monomethod- Korrelationen höher als die Monotrait-Heteromethod-Korrelation (r=.29). Bei der Kompetenz „Wertschätzung“ korreliert bei der Einzelübung keiner der mit der Heterotrait-Monomethod gemessenen Werte schwächer und bei der Gruppenübung lediglich der der Kompetenz „Führungswille“ (r=-.02) als die Monotrait-Heteromethod-Korrelation (r=-.07). Bei der Kompetenz „Durchsetzungsfähigkeit“ weist die mit der Heterotrait-Monomethod gemessene Korrelation „Mitarbeiterorientierung“ (r=-.09) der Einzelübung und keine Korrelation der Gruppenübung einen schwächeren Zusammenhang auf als die Monotrait-Heteromethod-Korrelationen der „Durchsetzungsfähigkeit“ (r=.14). Die Monotrait-Heteromethod-Korrelation der „Situativen Flexibilität“ beträgt r=.24. Bei den Heterotrait-Monomethod-Korrelationen der Einzelübung liegt nur die „Motivationsfähigkeit“ (r=.20) unter diesem Wert sowie bei der Gruppenübung die „Mitarbeiterorientierung“ (r=.18), die „Durchsetzungsfähigkeit“ (r=-.15) und der „Führungswille“ (r=-.06). Die Monotrait-Heteromethod-Korrelation der Kompetenz „Führungswille“ (r=.25) hat dieselbe Höhe wie die Heterotrait-Monomethod-Korrelation „Mitarbeiterorientierung“ in der Einzelübung. Diese ist jedoch negativ. Alle anderen Kompetenzen weisen in der Einzelübung eine höhere Korrelation mit „Führungswille“ auf als die Monotrait-Heteromethod-Korrelation dieser Kompetenz. In der Gruppenübung liegen die Heterotrait-Monomethod-Korrelation der „Wertschätzung“ (r=-.02) und der „Situativen Flexibilität“ (r=-.06) unter der Monotrait-Heteromethod-Korrelation der Kompetenz „Führungswille“.

Betrachtet man alle Heterotrait-Korrelationen, die sich in derselben Zeile oder Spalte des Heteromethod-Blocks der MTMM-Matrix des interessierenden Konstruktes befinden, überschreitet bei „Mitarbeiterorientierung“, „Motivationsfähigkeit“ und „Situativer Flexibilität“ keine die Monotrait-Heteromethod-Korrelation. „Wertschätzung“ weist in der Zeile eine höhere Heterotrait-Heteromethod-Korrelation mit „Mitarbeiterorientierung/Gruppe“ (r=-.22) und in der Spalte eine höhere Heterotrait-Heteromethod-Korrelation mit „Mitarbeiterorientierung/Einzel“ (r=.16) sowie „Durchsetzungsfähigkeit/Einzel“ (r=-.13) als die Monotrait-Heteromethod-Korrelation auf. Bei der „Durchsetzungsfähigkeit/Einzel“ wird in der Zeile der MTMM-Matrix die Monotrait-Heteromethod-Korrelation nicht von der Heterotrait-Heteromethod-Korrelation anderer Konstrukte überschritten, während in der Spalte die Monotrait-Heteromethod-Korrelation der „Durchsetzungsfähigkeit/Gruppe“ von der Korrelation mit „Motivationsfähigkeit/Einzel“ (r=.24) und „Führungswille/Einzel“ (r=.35) überschritten wird. „Führungswille/Einzel“ weist in der Zeile eine Heterotrait-Heteromethod-Korrelation mit „Durchsetzungsfähigkeit/Gruppe“ (r=.35) auf, die die Monotrait-Heteromethod-Korrelation überschreitet, während die Monotrait-Heteromethod-Korrelation in der Betrachtung der Spalte („Führungswille/Gruppe“) höher als die anderen Korrelationen ist. (vgl. Tabelle 30)

Tabelle 30: MTMM-Matrix Konstruktvalidität pferdegestütztes Assessment-Center-Modul

	Mitarbeiter-orientierung	Motivations-fähigkeit	Wert-schätzung	Durch-set-zungs-fähig-keit	Situ-ative Flexibi-lität	Füh-rungs-wille	Mitarbeiter-orien-tierun Gruppe	Motivations-fähig-keit Gruppe	Wert-schätzung Gruppe	Durch-set-zungs-fähig-keit Gruppe	Situ-ative Flexibi-litätGruppe	Füh-rungs-wille Gruppe
Mitarbeiter-orientierung	**(.46)**											
Motivations-fähigkeit	-.22	**(.36)**										
Wertschät-zung	.67**	-.39*	**(.59)**									
Durchset-zungsfähig-keit	-.09	.31	-.27	**(58)**								
Situative Flexibilität	-.27	.20	-.36	.83**	**(.85)**							
Führungs-wille	-.25	.69**	-.51**	.47**	.33	**(.43)**						
Mitarbeiter-orientierung Gruppe	-.28	-.04	-.22	.05	.16	.04	**(.61)**					
Motivations-fähigkeit Gruppe	.15	.29	.08	.07	-.02	.23	-.68**	**(.56)**				
Wertschät-zung Gruppe	.16	.02	-.07	-.13	-.03	-.02	.17	-.19	**(.51)**			
Durchset-zungsfähig-keit Gruppe	-.06	.24	.05	.14	-.05	.35	-.59**	.72**	-.15	**(.70)**		
Situative Flexibilität Gruppe	.04	.01	-.04	.12	.24	.22	.18	-.38*	.43*	-.15	**(.27)**	
Führungs-wille Gruppe	.06	.19	.16	-.04	-.21	.25	-.63**	.68**	-.02	.86**	-.06	**(.67)**

* p < .05 ** p < .01 *** p< .001

3.2.2.3 Konstruktion des Leitfadeninterviews

In diesem Kapitel der Dissertation wird die Konstruktion des Interviewleitfadens zur Erfassung der Führungskompetenz dargestellt. Auch hier finden die Gütekriterien der Testkonstruktion Berücksichtigung und eine sorgfältige Operationalisierung erfolgt, an deren Ende die Erstellung des Interviewleitfadens steht.

Bei der Personalauswahl interessieren durchaus die Besonderheiten der einzelnen Bewerber, die vorher nicht bedachten Einsatzvarianten und Stellendesigns. Eine sehr hohe Strukturierung ist, wenn man sich strikt an eine vorgegebene Struktur hält, eine unnötige Selbstbeschränkung, und der Informationsgewinn ist geringer (vgl. Kleebaur 2007,

124f[169]).

Zur Erhöhung der Objektivität des Interviews empfiehlt sich der Einsatz eines flexibel zu handhabenden Interviewleitfadens (vgl. Weuster 2012a 217). Das auf diese Weise teilstrukturierte Interview stellt einen Mittelweg zwischen dem freien und dem vollkommen strukturierten Gespräch dar (vgl. Hell et al. 2006a, 3[170]). Um alle Informationen vollständig zu erheben und damit die gewünschte Vergleichbarkeit der Kandidaten zu erreichen, ist es von großer Wichtigkeit, dass in dem Interview alle inhaltlichen Aspekte der vorab durch Literaturrecherche ermittelten und definierten Fähigkeit „Führungskompetenz“ berücksichtigt werden. Diese Vollständigkeit ist am einfachsten mit einem leitfadengestützten Interview zu erreichen[171]. Die sechs zu berücksichtigenden Bestandteile der Führungskompetenz – Mitarbeiterorientierung, Motivationsfähigkeit, Wertschätzung, Durchsetzungsfähigkeit, situative Flexibilität und Führungswille – wurden deshalb nach der genauen Definition im Sinne einer Anforderungsanalyse zuerst durch die Erarbeitung konkreter Fragestellungen operationalisiert. „Der Leitfaden operationalisiert die Anforderungen und stellt sicher, dass keine wichtigen Fragen vergessen werden“ (Weuster 2012a, 218).

Durch die Erstellung der Fragenkomplexe wird das Interview bereits gegliedert. Jedoch ist die genaue Reihenfolge der Fragen nicht zwingend zu befolgen, da so eine „Leitfadenbürokratie“ (Hopf 1978, zitiert nach Heinze 2001, 160) den Gesprächsverlauf sehr einengen und dominieren würde. Die genaue Abfolge der Fragen und auch ihre Gewichtung müssen sich aus dem Gesprächsverlauf ergeben, denn so können auch Informationen über die Bedeutung, die der Proband den einzelnen Fragen zumisst, gewonnen werden. „Die Fragen, die allen Bewerbern gestellt werden, geben insoweit allen Bewerbern gleiche Chancen bei der Darstellung ihrer Eignung“ (Weuster 2012a, 218).

Das Interview gliedert sich in die vier Phasen: Vorstellung des Interviewers, Vorstellung des Teilnehmers/Einstiegsfragen, vertiefende Vorstellung in englischer Sprache, Erfas-

169 Siehe auch Dipboye et al. 2004, 301f; Lochner-Hannen 2002, 57; Harris/Eder 1999, 378 nach Weuster 2012a, 217.
170 Siehe auch Dipboye 1994, 113 nach Weuster 2012a 218.
171 Ein Interviewleitfaden schreibt dem Interviewer mehr oder weniger verbindlich die Art und die Inhalte des Gesprächs vor (vgl. Bortz/Bongers 1984, 166).

sung der Fähigkeiten (Mitarbeiterorientierung, Motivationsfähigkeit, Wertschätzung, Durchsetzungsfähigkeit, Situative Flexibilität, Führungswille) und die Verabschiedung.

Das Interview beginnt damit, dass sich zunächst der Interviewer (Führungskraft (Interview)) dem Teilnehmer vorstellt. Die soziodemographischen Grunddaten der Teilnehmer (Alter, Familienstand, Schulbildung, Berufsausbildung, aktuelle Tätigkeit/bzw. zuletzt ausgeübte Tätigkeit) liegen dem Interviewer vor, jedoch wird der Teilnehmer zu Beginn des Gespräch darum gebeten, diese selber zu nennen, um die allgemeine Gesprächsbereitschaft anzuregen. Im Anschluss daran werden dem Teilnehmer zwei Einstiegsfragen, seine aktuellen beruflichen Tätigkeit betreffend, gestellt, um die Vorstellung zu komplettieren.

Um bei den Teilnehmern „Druck“ zu erzeugen und so die „Laborexperiment-Situation“ realistischer zu gestalten und eine Ähnlichkeit zu einem für den Probanden real stattfindenden Vorstellungsgespräch zu erzeugen, wird nach der kurzen Vorstellung ein kleiner Teil – eine vertiefende Vorstellung – des Interviews auf Englisch weitergeführt.

Der dritte und Hauptabschnitt des Leitfadeninterviews befasst sich mit Erfassung der sechs Führungskompetenzen, also der Frage danach, wie stark diese bei den Probanden ausgeprägt sind.

Den letzten Teil des Interviews bildet die Verabschiedung. Wenn alle Fragen beantwortet sind, beendet der Interviewer das Gespräch, bedankt sich bei dem Teilnehmer und verabschiedet ihn.

Die Entwicklung des Interviewleitfadens beginnt mit der Identifizierung von Erfolgsdimensionen (vgl. Weuster 2012a, 250), in diesem Fall die sechs Merkmale der Führungskompetenz. Dann werden nach der bereits erfolgten Definition der Merkmale der Führungskompetenz, zunächst konkrete Verhaltensweisen und Indikatoren formuliert, die die definierten Fähigkeiten abbilden.

In Zusammenarbeit mit drei nicht weiter an dieser Untersuchung beteiligten Führungs-

kräften werden dann, in Anlehnung an die Konstruktion von situativen Interviews, fünf der sechs Erfolgskonstrukte einschlägigen Prüfsituationen zugeordnet, in denen die zuvor erarbeiteten Verhaltensanker und Indikatoren als wünschenswertes Verhalten gezeigt, beziehungsweise beschrieben werden sollen (vgl. Weuster 2012a, 250). (vgl. Tabelle 31)

Das situative Interview basiert auf der Zielsetzungstheorie (vgl. Locke 1968, 157ff nach Weuster 2012a 248), bei der von einem engen Zusammenhang zwischen geäußerten Zielen oder Verhaltensabsichten und dem später real gezeigten Verhalten ausgegangen wird (vgl. Latham/Saari 1984, 572[172]). Bewerbern wird die Frage gestellt, wie sie in bestimmten Situationen handeln würden. Dieses Vorgehen trägt der Tatsache Rechnung, dass Verhaltensweisen oft situationsabhängig sind. Es kann also von einer mentalen Arbeitsprobe gesprochen werden (vgl. Weuster 2012a, 249).

Tabelle 31: Operationalisierung Führungskompetenz: Leitfadeninterview

	Verhaltensanker	**Fragen**
Mitarbeiterori entierung	◆ Der Kandidat fragt gezielt nach Fähigkeiten und Erfahrungen und Ideen seiner Mitarbeiter. ◆ Führungskraft erkundigt sich nach dem Wohlbefinden von Mitarbeitern. ◆ Kümmert sich um die Zufriedenheit und die persönlichen Ziele der Mitarbeiter. ◆ Pflegt einen wertschätzenden Umgang mit den Geführten. ◆ Nimmt Rücksicht auf Interessen und Bedürfnisse des Mitarbeiters. ◆ Kann eigene Interessen auch zurückstellen. ◆ Ist offen für Vorschläge anderer.	◆ Wie gehen Sie vor, wenn Sie ein neues Projekt mit einem (fremden) Team starten sollen? ◆ Können Sie beschreiben, wie Sie führen?/Beschreiben Sie mir bitte Ihren Führungsstil. ◆ Wie lösen Sie Konflikte im Team? ◆ Beschreiben Sie, wie Sie schwierige Mitarbeiter integrieren. ◆ Einer Ihrer Mitarbeiter sackt plötzlich in seinen Leistungen ab. Wie reagieren Sie darauf?
Motivationsfä higkeit	◆ Bezieht, wenn möglich, Mitarbeiter/Teams in Planung mit ein. ◆ Fragt Mitarbeiter, warum sie nicht motiviert sind/keine Leistung bringen und womit man sie am meisten motivieren kann. ◆ Entwickelt gemeinsam mit Mitarbeiter konkrete und messbare, herausfordernde aber erreichbare Ziele mit entsprechender Belohnung. ◆ Kontrolliert den erzielten Erfolg und die Ziele kontinuierlich, korrigiert Ziele, falls sie nicht mehr angemessen sind. ◆ Gibt regelmäßig Feedback und ist dabei wertschätzend. ◆ Hält sich an Absprachen bei der Belohnung.	◆ Eine Situation schildern: Stellen Sie sich vor, Sie bekommen die Leitung von einem Team, das einen unmotivierten Eindruck macht. ◆ Sehen Sie eine Notwendigkeit, hier einzugreifen?/Wie würden Sie sich in dieser Situation verhalten? ◆ Wie würden Sie ansetzen, um eine Änderung hervorzurufen? ◆ Wie motivieren Sie generell Ihre Mitarbeiter?

172 Siehe auch Deller et al. 1998, 475; Latham/Sue-Chan 1996, 135; Latham/Sue-Chan 1999, 56; Maurer et al. 1999, 160; Guion/Highhouse 2006, 301ff nach Weuster 2012a, 248.

Wertschätzung	◆ Kennt Mitarbeiter mit Namen und begrüßt sie regelmäßig mit dem selbigen. ◆ Kann Verhaltensweisen und Vorlieben von Mitarbeitern erkennen und sich merken und dann sein Verhalten/Verteilen von Aufgaben daran anpassen. ◆ Spricht regelmäßig (häufig) mit den Mitarbeitern. ◆ Lobt und gibt konstruktive Kritik. ◆ Stellt durch Nachfragen und Beobachten sicher, dass sich Mitarbeiter/Teams im Arbeitsergebnis wiederfinden	◆ Wie ist der Kontakt mit Ihren Mitarbeitern? Was passiert/Wie läuft es ab, wenn man sich auf dem Flur begegnet? ◆ Kennen Sie zu jedem Gesicht den Namen? Grüßen Sie Ihre Mitarbeiter täglich mit Namen? ◆ Wie gut kennen Sie Ihre Mitarbeiter? ◆ Wissen Sie, wer welche Vorlieben oder Abneigungen bei der Erledigung von Aufgaben hat? Wie gehen Sie damit um? ◆ Wie häufig sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern? Was ist der Inhalt der Gespräche?
Durchsetzungsfähigkeit	◆ Kann die eigenen Interessen aktiv und klar vertreten. ◆ Kann die eigene Position klar und logisch darstellen und untermauern. ◆ Kann, wenn es notwendig ist, angreifen und konsequent verteidigen. ◆ Ist bemüht, das Gegenüber (durch gezielte Kooperationsangebote und konstruktive Strukturierungsvorschläge) für die eigene Position zu gewinnen. ◆ Berücksichtigt Gerechtigkeit und Ausgleich.	◆ Für wie durchsetzungsfähig halten Sie sich? ◆ Bitte geben Sie mir ein Beispiel, in welcher Situation und wie (durch welche Methoden) Sie sich durchsetzen konnten. ◆ Wenn dem Bewerber kein Beispiel einfällt: ◆ Wie setzten Sie sich allgemein durch? ◆ Welche Methoden wenden Sie dabei an?
Situative Flexibilität	◆ Ist offen für Neues. ◆ Stellt sich leicht auf neue und unterschiedliche Kommunikationspartner ein. ◆ Kommt mit überraschenden Situationen gut zurecht. ◆ Ist in seiner Vorgehensweise offen und passt sich der Situation an. ◆ Stellt sich auf unvorhersehbare Aufgaben ein.	◆ Wenn sich in Besprechungen unterschiedliche Persönlichkeiten befinden, wie gehen Sie damit um? ◆ Sind Sie ein Mensch, der eher auf Tradition baut oder auf ständige Veränderung? ◆ Schildern Sie uns eine Situation, die völlig anders verlief als geplant. Wie haben Sie sich verhalten und was war das Ergebnis? ◆ Wie gehen Sie vor, um Überraschungen zu vermeiden?
Führungswille	◆ Identifiziert sich selbst klar mit der Führungsaufgabe. ◆ Sieht sich als autoritäre Persönlichkeit, an der andere Menschen sich orientieren können. ◆ Übt über persönliche Autorität eine Wirkung auf andere aus. ◆ Leitet andere an, und strukturiert gemeinsame Tätigkeiten und setzt anderen verhaltensorientierte Ziele. ◆ Nutzt Chancen zum Führen. ◆ Überwindet schwierige Rahmenbedingungen. ◆ Wo notwendig, wird auch gegen Widerstände und Angriffe die eigene Führungsposition behauptet und die sachlich richtige Lösung durchgesetzt.	◆ Woher kommt Ihr Interesse, Führungsaufgaben zu übernehmen? Was ist hier Ihre Motivation? ◆ Warum werden Sie von anderen als Führungsperson akzeptiert? ◆ Was erhoffen Sie sich durch die Übernahme einer Führungsposition? ◆ Was sind Ihre Befürchtungen/Was könnte als Schlimmstes passieren? ◆ Wie stehen Sie emotional dazu, Ihren Mitarbeitern gegenüber auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen?

Der Interviewleitfaden ist in sieben Bereiche aufgeteilt. Der erste Teil umfasst die persönlichen Angaben des Probanden sowie die Einstiegsfragen und die vertiefenden Einstiegsfragen in englischer Sprache und Raum für Notizen. Die Teile zwei bis sieben be-

fassen sich jeweils mit einem Merkmal der Führungskompetenz. Neben den Fragen und den Verhaltensankern enthalten sie auch die Definitionen des jeweiligen Bereichs der Führungskompetenz. Darüber hinaus ist am Ende jedes Fragenkomplexes eine vierstufige Skala eingefügt, auf der der Grad des Vorhandenseins des Bestandteils der Führungskompetenz abgetragen wird. Platz für Notizen ist auch gegeben.[173]

3.3 Durchführung der Untersuchung

Im folgenden Abschnitt wird die Durchführung der Untersuchung beschrieben. Dabei wird auf die Probandenakquise und Stichprobenauswahl, die Pretests, gefolgt von den drei Erhebungsphasen – pferdegestütztes Assessment-Center-Modul, Fragebogen zur Erfassung des „sozialen Piedsignos“ und Interview – und die neben den Probanden an der Untersuchung beteiligten Personen eingegangen.

3.3.1. Die Probandenakquise und Stichprobenauswahl

Um trotz beschränkter Größe eine möglichst vielfältig Stichprobe zu erhalten, werden bei der Auswahl der Probanden gezielt Personen mit unterschiedlichen Charakteristika ausgewählt, so dass sie bezüglich der zehn Merkmale des „sozialen Piedsignos“ eine möglichst große Varianz aufweisen. Einschlusskriterium für potenzielle Teilnehmer ist ein Mindestalter von 22 Jahren.

Zur Erreichung der angestrebten größtmöglichen Heterogenität der Probandengruppe erfolgt die Kontaktaufnahme zu potenziellen Untersuchungsteilnehmern nach einem zweistufigen Schneeballprinzip: Zunächst werden Teilnehmer über persönliche Kontakte und Kontakte von Dritten gesucht. Anschließend werden auch die so entstandenen neuen Kontakte nach potenziellen weiteren Teilnehmern gefragt, die entscheidende Charakteristika aufweisen.

Durch eine direkte Kontaktaufnahme, telefonisch oder per E-Mail, erhalten alle so ausgewählten Personen identische Informationen über Inhalt und Ablauf der Untersuchung.

Die Akquise resultiert in 731 Kontakten, von denen sich 38 Personen für eine Teilnahme

173 Der Interviewleitfaden ist vollständig im Anhang dieser Arbeit einzusehen.

bereit erklären. Das entspricht somit einem Rücklauf von 5,2 %. Aus Kostengründen muss die Teilnehmerzahl in dieser Untersuchung auf 30 Probanden beschränkt werden. Aus den 38 potenziellen Teilnehmern werden daher die 30 Personen ausgewählt, die die Stichprobe besonders heterogen machen. Die finale Stichprobe besteht folglich aus insgesamt 30 Teilnehmern und einem Rücklauf von ca. 4,1 %.

3.3.2. Pretests

Bevor die Untersuchung beginnt, werden der Fragebogen zur Erhebung des „sozialen Piedsignos“, der Interviewleitfaden und das pferdegestützte Assessment-Center-Modul zunächst mit Hilfe eines Pretests, einer vorherigen Testerhebung überprüft. Dies dient dazu, „das erstellte Erhebungsinstrument auf seine Tauglichkeit hin zu testen“ (Atteslander 2010, 295). So können, um die Fehlerquote in der Untersuchung zu minimieren, Schwachstellen der Erhebungsinstrumente erkannt und korrigiert sowie die ungefähre Bearbeitungszeit evaluiert werden. Die Testpersonen beantworten dabei nicht nur Fragen des Untersuchungsinstrumentes, sondern bewerten es auch auf Verständlichkeit und Forschungsdesign.

Dazu wird der Fragebogen zur Erhebung des „sozialen Piedsignos“ an der Zielgruppe ähnlichen Testpersonen (N=10) unter den gleichen Bedingungen erprobt. Die Testpersonen erhalten den Fragebogen per E-Mail und werden gebeten, ihn auszufüllen und auf allgemeine Verständlichkeit der Fragen, Erklärungen, Antwortmöglichkeiten und Logik des Aufbaus zu bewerten, sowie die Zeit anzugeben, die zum Ausfüllen benötigt wird (vgl. Beywl/Schepp-Winter 2000, 57, www). Durch die Ergebnisse des Pretests wird die Notwendigkeit einer erneuten Ausarbeitung weniger Fragen ersichtlich. Die Korrekturen sind jedoch nur so gering, dass die Durchführung eines erneuten Pretests nicht notwendig erscheint.

Auch der Interviewleitfaden wird vor seinem Einsatz einem Praxistest unterzogen. Dazu führen zwei Führungskräfte Test-Interviews mit je drei Probanden. Die Führungskräfte bewerten den Leitfaden hinsichtlich der Tauglichkeit der Fragen und Verhaltensanker und des Aufbaus des Bewertungsbogens, auf die Praktikabilität in der Erhebungssituation, während die Interviewten die Verständlichkeit der Fragen bewerten. Darüber hinaus

wird auch hier der zu erwartende Zeitaufwand ermittelt. Nach minimalen Anpassungen ist dann der Interviewleitfaden bereit für die Hauptuntersuchung.

Das pferdegestützte Assessment-Center-Modul wird ebenfalls einem Pretest unterzogen. Fünf Testprobanden absolvieren beide vorgesehenen Übungen und werden vom Beobachterteam begutachtet. Neben der Bewertung der Übungen durch die Probanden stehen besonders die Nutzbarkeit der Beobachtungsbögen und Verhaltensanker im Vordergrund. Nach der Korrektur der erkannten Mängel kann das Instrument angewendet werden.

3.3.3. Ablauf Erhebungsphase 1: Das pferdegestützte Assessment-Center-Modul

Dreißig Probanden nehmen im Juli 2014 an einem pferdegestützten Assessment-Center-Modul teil. An zwei Tagen absolvieren je fünfzehn Teilnehmer eine Einzel- und eine Teamübung. Dabei werden sie von einem geschulten Beobachter-Team, bestehend aus zwei Beobachtern und „Führungskraft (AC)“ beobachtet und bewertet.

Die Untersuchung findet in einer Stallanlage in Stade statt. Zur Verfügung stehen an diesem Wochenende die Reithalle, ein überdachter Innenhof und ein daneben gelegener Aufenthalts- und Seminarraum, in dem die Probanden sich aufhalten können und Erfrischungen gereicht werden.

Die Probanden erscheinen in Fünfergruppen. Um 8.45 erfolgt die fünfzehnminütige Begrüßung der ersten Gruppe mit Sicherheitseinweisung und Unterzeichnung des Haftungsausschlusses. Alle Probanden erhalten ein Namensschild mit Startnummer, werden vor einem neutralen Hintergrund fotografiert und geben auf einem Fragebogen Name, Alter, Familienstand, Schulbildung, Berufsausbildung, aktuelle, bzw. zuletzt ausgeübte Tätigkeit an.[174]

Im Anschluss werden die Einzelübungen absolviert. Jeder Teilnehmer hat ein Zeitfenster von zehn Minuten, in dem die Übung absolviert wird und anschließend eine kurze Be-

174 Alle stellen Informationen dar, die in einem Lebenslauf zu finden sind.

obachterkonferenz stattfindet. Nach dem letzten Teilnehmer gibt es eine fünfminütige Pause. Dann gehen alle Teilnehmer zusammen in die Gruppenübung, die eine Dauer von fünfzehn Minuten hat. Um 10:10 Uhr kommt die zweite Gruppe und um 11:35 Uhr die dritte. Um 13:00 Uhr endet die Veranstaltung. Am folgenden Tag findet derselbe Ablauf mit den nächsten fünfzehn Teilnehmern statt.

Das Beobachterteam verwendet zur Beurteilung der Teilnehmer während der Assessment-Center-Übungen einen Bewertungsbogen[175]. Die Ergebnisse der Beobachter werden zusammengetragen und ausgewertet. Auf einem „Teilnehmerbogen" werden die Ergebnisse des Assessment-Centers das Foto des Teilnehmers und die vom Teilnehmer zu Beginn erfassten Informationen[176] zusammengestellt. Auf der Grundlage der so gesammelten Informationen trifft „Führungskraft (AC)" ihre Entscheidung, welche zehn und anschließend welche fünfzehn der Teilnehmer sie einstellen würde.[177] Anschließend schätzt die Führungskraft alle Teilnehmer mit Hilfe eines dichotomen Multiple-Choice-Fragebogens bezüglich der das „soziale Piedsigno" konstituierenden Kriterien ein.[178] Am Ende von Erhebungsphase 1 werden die Teilnehmer nach ihrer Zufriedenheit mit dem Messinstrument „pferdegestütztes Assessment-Center-Modul" befragt.

3.3.4. Ablauf Erhebungsphase 2: Der Fragebogen zur Erfassung des „sozialen Piedsignos"

Alle Teilnehmer erhalten per Email einen Fragebogen in Form eines PDF-Formulars, der in zehn Fragekomplexen mit insgesamt 22 Fragen die Merkmale des „sozialen Piedsignos" der Probanden erhebt. Dieser Fragebogen wird entweder per Email wieder zurückgesandt oder persönlich bei der dritten Erhebungsphase abgegeben. Darüber hinaus

175 Der vollständige Bewertungsbogen kann im Anhang dieser Arbeit eingesehen werden.

176 Name, Alter, Familienstand, Schulbildung, Berufsausbildung, derzeit oder zuletzt ausgeübte Tätigkeit.

177 Da die Teilnehmergruppe in ihren ausgeübten Tätigkeiten extrem heterogen ist, kann nicht ein konkretes Stellenprofil vorgegeben werden, an dem sich die Führungskraft bei der Auswahlentscheidung orientieren kann. Deshalb lautet die Frage an die Führungskraft: „Verfügt der Proband generell über Führungskompetenz und würde ich die Person bei entsprechender Fachkompetenz (Vorkenntnisse/Berufserfahrung/Branchenkenntnisse) einstellen, oder nicht?"

178 Attraktivität: (attraktiv bis durchschnittlich attraktiv/unattraktiv), Religionszugehörigkeit: (christliche oder keine Religionszugehörigkeit/Zugehörigkeit zu einer nicht christlichen Religion), sexuelle Orientierung: (heterosexuell/nicht heterosexuell), Schichtzugehörigkeit: (Oberschicht bis gehobene Mittelschicht/nicht Oberschicht bis gehobene Mittelschicht), Migrationshintergrund: (Migrationshintergrund vorhanden/kein Migrationshintergrund vorhanden (bzw. Migrationshintergrund aus dem deutschsprachigen Raum).

besteht, falls es zu technischen oder zeitlichen Schwierigkeiten kommt, die Möglichkeit, den Fragebogen in Papierform bei der dritten Erhebungsphase auszufüllen. Für Rückfragen steht die Versuchsleiterin jederzeit zur Verfügung. Der Fragebogen wird von allen Probanden vollständig ausgefüllt abgegeben.

3.3.5. Ablauf Erhebungsphase 3: Das Interview

Der dritte Teil der Untersuchung findet an einem Wochenende im November 2014 statt. Die dreißig Probanden nehmen an einem Interview zur Personalauswahl teil. An zwei Tagen werden von Führungskraft (Interview) mit je fünfzehn Teilnehmern Einzelinterviews geführt.

Die Interviews finden in den angemieteten Räumlichkeiten einer privaten Musikschule in Wedel statt. Zur Verfügung stehen ein Büroraum, in dem die Bewerbungsinterviews durchgeführt werden, sowie der Empfangs- und Aufenthaltsbereich, in dem die Teilnehmer begrüßt und versorgt werden.

Die Probanden erscheinen in Dreiergruppen. Sie werden durch die Versuchsleiterin und ihre Assistentin begrüßt, mit Namensschild und Probandennummer versehen und vor einem neutralen Hintergrund fotografiert. Die ausgefüllten Fragebögen werden entgegengenommen und die Teilnehmer mit Erfrischungen versorgt. Die Versuchsleiterin begleitet die Probanden einzeln zu dem Interviewraum, in dem Führungskraft (Interview) diese erwartet.

Führungskraft (Interview) steht für jedes Interview ein neues Exemplar des Interviewleitfadens zur Verfügung, das Angaben über Name, Alter, Familienstand, Schulbildung, Berufsausbildung, aktuelle bzw. zuletzt ausgeübte Tätigkeit des jeweiligen Probanden enthält. Auf diesem Leitfaden wird die Ausprägung der Kompetenz eingeschätzt, zusätzliche Notizen können angefertigt werden.

Für jedes Interview stehen inklusive Begrüßung und Verabschiedung durch Führungskraft (Interview) zwanzig Minuten zur Verfügung. Anschließend hat Führungskraft (Interview) fünf Minuten Zeit, sich weitere Notizen zu jedem Teilnehmer zu machen. Der

erste Teilnehmer startet um neun Uhr, das zweite Interview beginnt um 9.25 Uhr und das dritte dauert von 9.50 Uhr bis 10.10 Uhr. Danach steht Führungskraft (Interview) eine zwanzigminütige Pause zur Verfügung. Nachdem die ersten neun Interviews auf diese Weise erfolgt sind, beginnt die anderthalbstündige Mittagspause. Von 14.40 Uhr bis 17.20 Uhr finden die letzten sechs Interviews statt. Am folgenden Tag wiederholt sich der Vorgang mit den nächsten fünfzehn Teilnehmern.

Die Ergebnisse der Interviews dienen zusammen mit den Fotos der Teilnehmer Führungskraft (Interview) als Grundlage für die Entscheidung, welche zehn und anschließend welche fünfzehn der Teilnehmer sie einstellen würde. Anschließend schätzt auch Führungskraft (Interview) alle Teilnehmer mit Hilfe eines dichotomen Multiple-Choice-Fragebogens bezüglich der das „soziale Piedsigno“ konstituierenden Kriterien ein. Am Ende von Erhebungsphase 3 werden die Teilnehmer nach ihrer Zufriedenheit mit dem Messinstrument „Leitfadeninterview“ befragt.

3.3.6. Mitwirkende

Die Versuchsleiterin der gesamten Erhebung ist die Verfasserin dieser Dissertation. Unterstützt wird sie bei den beiden Erhebungs-Events von zwei Assistentinnen (selbstständige Unternehmerinnen und Trägerinnen des akademischen Doktorgrades).

Beide Führungskräfte weisen alle diejenigen Merkmale des „sozialen Piedsignos“ auf, die einer typischen deutschen Führungskraft entsprechen. Führungskraft (AC) ist Diplom Betriebswirt und bei einer deutschen Drogeriekette mit einem Jahresumsatz von ca. 485 Mio. Euro und 3.000 Mitarbeitern in leitender Position mit Personalverantwortung beschäftigt. Führungskraft (Interview) ist Diplom-Wirtschaftswissenschaftler und als Manager mit Personalverantwortung in einem deutschen Unternehmen mit ca. 800 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von ca. 85 Mio. Euro, das medizinische Geräte herstellt und international vertreibt, tätig.

Das Beobachterteam des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls setzt sich neben Führungskraft (AC) aus Beobachter 1 und Beobachter 2 zusammen, die die Inhaberinnen des Unternehmens sind, das diese Form der Personalauswahl anbietet. Beobachter 1

ist Diplom-Sozialwissenschaftlerin mit dem Schwerpunkt Kommunikationswissenschaften mit Weiterbildungen in Psychologie, Coaching und Mediation und verfügt über eine langjährige Erfahrung in Personalführung -entwicklung und -training. Beobachter 2 ist Diplom-Kauffrau mit weiteren Ausbildungen in den Bereichen Psychologie, Coaching, Mediation und interkultureller Kompetenz. Sie verfügt neben langjähriger Erfahrung in Personalentwicklung und Training über Erfahrungen als Führungskraft in verschiedenen (internationalen) Unternehmen.

3.4 Statistische Auswertungsverfahren

An dieser Stelle soll auf die in dieser Arbeit bei der Untersuchung der Variablen und bei der Prüfung der Hypothesen verwendeten statistischen Auswertungsverfahren eingegangen werden.

3.4.1. Statistische Verfahren zur Überprüfung der Verteilungsform der Variablen

Die Verteilungen der erhobenen Variablen werden anhand der Wölbung und der Schiefe beschrieben. Zusätzlich erfolgt die Untersuchung der Normalverteilung mit Hilfe des Shapiro-Wilk-Tests.

Skewness (Schiefe) und Kurtosis (Wölbung) sind Indikatoren, die bei der Überprüfung einer Verteilung auf Asymmetrie und Abweichung von der Normalverteilung verwendet werden. Die Skewness nimmt den Wert 0 an, wenn die Verteilung symmetrisch ist, ist die Schiefe negativ, so ist die Verteilung rechtsgipflig, ist sie positiv, dann ist die Verteilung linksgipflig. Die Kurtosis gibt die Steilheit einer Funktion an und hat bei einer Normalverteilung den Wert 3 (bzw. Excess von 0)[179]. Bei einem höheren Wert ist die Verteilung schmalgipfliger, bei einem kleineren Wert breitgipfliger als die Normalverteilung. Um festzustellen, ob eine Normalverteilung vorliegt, kann man das Verhältnis von Schiefe und Excess und deren Standardfehler betrachten. Ist der Wert von Schiefe oder Excess größer als das Zweifache des zugehörigen Standardfehlers, liegt eine signifikante Abweichung von der Normalverteilung vor (vgl. George/Mallery 2010; Miles/Shevlin 2001, 74). Zunächst muss jedoch der absolute Wert von Schiefe oder Ex-

179 Excess = Wölbung minus 3: Das Wölbungsmaß Kurtosis hat bei einer Normalverteilung den Wert 3, in SPSS wird aber die 3 abgezogen, um das Maß auf Null zu normieren.

cess betrachtet werden, um zu wissen, ob die Abweichung von der Normalverteilung auf Grund ihrer geringen Größe vernachlässigt werden kann (vgl. Miles/Shevlin 2001, 74). Wenn der absolute Wert von Schiefe oder Excess zwischen 0 und +/-1 liegt, ist die Abweichung von der Normalverteilung unbedenklich. Bei Werten zwischen +/-1 und +/-2 liegt eine Abweichung von der Normalverteilung vor, die jedoch praktisch keine Auswirkung hat. Werte über +/-2 sind nicht mehr zu tolerieren (vgl. George/Mallery 2010; Miles/Shevlin 2001, 74).

Darüber hinaus wird mit dem Shapiro-Wilk-Test auf Normalverteilung geprüft. Dieser ist für Datensätze geeignet, anhand derer Mittelwert und Streuung einer Population geschätzt werden müssen. Zeigt der Test Signifikanz, bedeutet es, dass die Daten nicht aus einer normalverteilten Population stammend betrachten werden können. Der Test kann zum Überprüfen von univariaten Stichproben mit 3 bis 5000 Beobachtungen eingesetzt werden (vgl. Mohd Razali/Wah 2011, 25, www). Der Shapiro-Wilk-Test zeichnet sich durch eine hohe Teststärke bei der Überprüfung von kleineren Stichproben mit $n < 50$ aus (vgl. Anderson/Darling 1954, 765f, www; Shapiro/Wilk 1965, 591ff, www).

3.4.2. Statistische Verfahren zur Hypothesenprüfung und zur Ermittlung weiterer Ergebnisse

Zur Prüfung der Hypothesen und zur Ermittlung weiterer Ergebnisse finden Produkt-Moment-Korrelation (Bravais-Pearson-Korrelationskoeffizient), t-Test sowie der exakte Fisher-Test Anwendung. Die Anwendung (Signifikanztest) der Produkt-Moment-Korrelation setzt voraus, dass die Variablen Intervallskalenniveau haben und bivariat normalverteilt[180] sind (Brosius 1998, 504f, www). Voraussetzungen für die Durchführung des t-Tests sind neben intervallskalierten Daten normalverteilte Zufallsvariablen (je Stichprobe) und Dichotomie der unabhängigen Variable (Gruppenvariable) sowie Homogenität der Varianzen. Liegen zwei unabhängige Stichproben mit ungleichen Standardabweichungen in beiden Grundgesamtheiten vor, so wird der Welch-Test (der sogenannte „t-Test für heterogene Varianzen“) eingesetzt (vgl. Kubinger et al. 2009, 26f). Der exakte Fisher-Test ist ein nichtparametrisches Verfahren, stellt keine Voraussetzungen an den Stichprobenumfang und liefert auch bei einer geringen Anzahl von Beobachtungen (bei $N < 20$) und wenn die erwarteten Häufigkeiten pro Zelle nicht über 5 liegen (vgl. Bortz 2010, 141) zuverlässige Resultate.

Für die Überprüfung der ersten Hypothese, die sich mit dem Zusammenhang zwischen dem von Führungskräften und Probanden eingeschätztem „sozialen Piedsigno“ befasst, wird die Produkt-Moment-Korrelation angewendet, um den Zusammenhang zwischen dem jeweils durch die Führungskräfte eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ und dem aus den Angaben der dreißig Probanden erstellten „sozialen Piedsigno“ zu bestimmen. Bei der Prüfung der zweiten Hypothese, die sich auf die Unterschiede in der Ähnlichkeit der Bewerber mit der Führungskraft zwischen den eingestellten und den nicht eingestellten Bewerbern (AC/Interview) bezieht, kommen der t-Test bzw. der „t-Test für heterogene Varianzen“ und der exakte Fisher-Test zum Einsatz. Um festzustellen, ob sich die arithmetischen Mittel des „sozialen Piedsignos“ der nach dem Interview ausgewählten und der nicht ausgewählten Probandengruppen signifikant unterscheiden, wird der t-Test angewandt. Zur Ermittlung, ob eine Abhängigkeit zwischen den einzelnen Merkmalen des „sozialen Piedsignos“ (Merkmale der Ähnlichkeit) der Probanden, wie sie durch Füh-

180 Die Voraussetzung der bivariaten Normalverteilung ist praktisch nicht überprüfbar. Der Versuch einer Annäherung ist, die Verwendung davon abhängig zu machen, ob jede der beiden Variablen jeweils für sich normalverteilt ist (vgl. Papousek, 2007, www).

rungskraft (Interview) eingeschätzt wurden, und den Einstellungsentscheidungen der Führungskraft besteht, wird der exakte Fisher-Test (Fisher-Yates-Test), ein Signifikanztest auf Unabhängigkeit von zwei dichotomen Variablen in der Vierfeldertafel (2x2 Kontingenztafel) (vgl. Rüger 2002, 232ff) angewendet. Da es sich bei den Unterhypothesen 2a und 2b um gerichtete Hypothesen handelt, werden sie einseitig getestet (vgl. Bortz 2010, 147). Auch bei der dritten Hypothese, die sich mit den Unterschieden in der Führungskompetenz zwischen den eingestellten und den nicht eingestellten Bewerbern (AC/Interview) befasst, wird die Frage danach, ob sich die arithmetischen Mittel der erfassten Führungskompetenz der ausgewählten und der nicht ausgewählten Probandengruppen signifikant unterscheiden, mit Hilfe des t-Tests untersucht. Um der Frage nach dem Zusammenhang zwischen „sozialem Piedsigno“ und der Bewertung der Führungskompetenz (AC/Interview) (Hypothese 4) nachzugehen, werden mehrere Produkt-Moment-Korrelationen berechnet: erstens eine Korrelation der Gesamtergebnisse der Personalauswahlinstrumente und dem von den jeweiligen Führungskräften eingeschätzten „sozialen Piedsigno“, zweitens eine Korrelation der Bewertungen der einzelnen Komponenten der Führungskompetenz und dem von den jeweiligen Führungskräften eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ und drittens eine Korrelation der Bewertungen der einzelnen Komponenten der Führungskompetenz und den von den jeweiligen Führungskräften eingeschätzten einzelnen Merkmal des „sozialen Piedsignos“. Der Frage nach einem Zusammenhang zwischen der Bewertung der Auswahlinstrumente durch die Teilnehmer und den „sozialen Piedsignos“ sowie der Frage nach einem Zusammenhang zwischen der Bewertung der Auswahlinstrumente durch die Teilnehmer und den Ergebnissen der Auswahlinstrumente wird durch die Berechnung zweier Produkt-Moment-Korrelationen – erstens der Korrelation von Assessment-Center- und Interview-Bewertung durch die Teilnehmer und zweitens der Korrelation von den „sozialen Piedsignos“ und den Bewertungen der Auswahlinstrumente durch die Teilnehmer – nachgegangen. Darüber hinaus soll mit Hilfe eines t-Tests untersucht werden, ob sich die arithmetischen Mittel der Bewertungen der Auswahlverfahren der ausgewählten und der nicht ausgewählten Bewerber unterscheidet. Die Höhe und Richtung der Interkorrelationen der Merkmale der Führungskompetenz (AC/Interview) sowie die Höhe und Richtung der Korrelation zwischen den Kompetenzeinschätzungen (AC/Interview) wird ebenfalls mit der Produkt-Moment-Korrelation ermittelt.

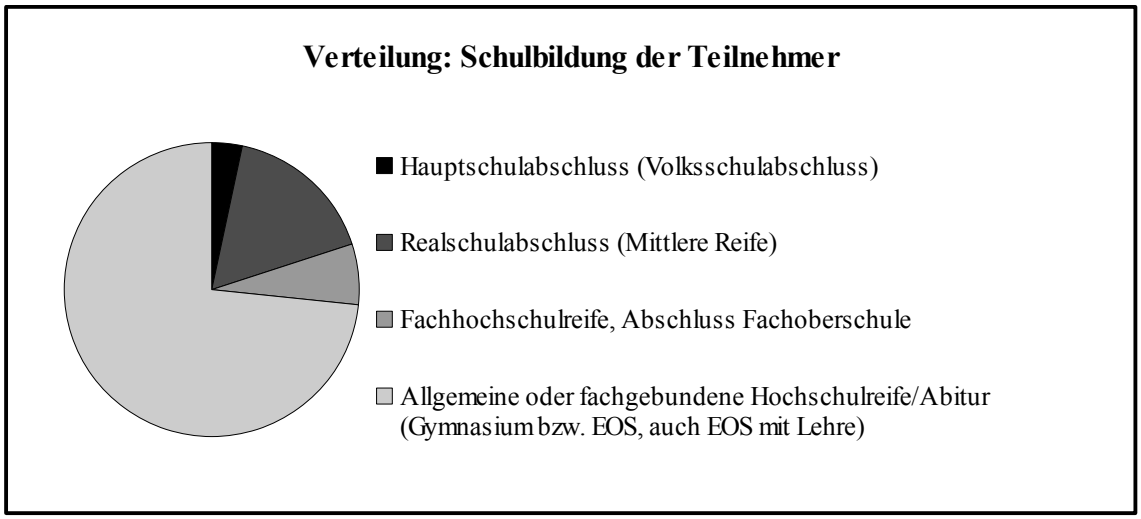
4. Ergebnisse

An dieser Stelle der Dissertation sollen die Ergebnisse der Untersuchung zusammengetragen werden. Beginnend mit der Beschreibung der Stichprobe und der Untersuchung der Verteilungsform der erhobenen Variablen erfolgt die Prüfung der vier Hypothesen. Den Abschluss dieses Kapitels bildet die Darstellung weiterer Ergebnisse, die über die Hypothesenprüfung hinaus aus den gesammelten Daten gewonnen werden können.

4.1. Beschreibung der Stichprobe

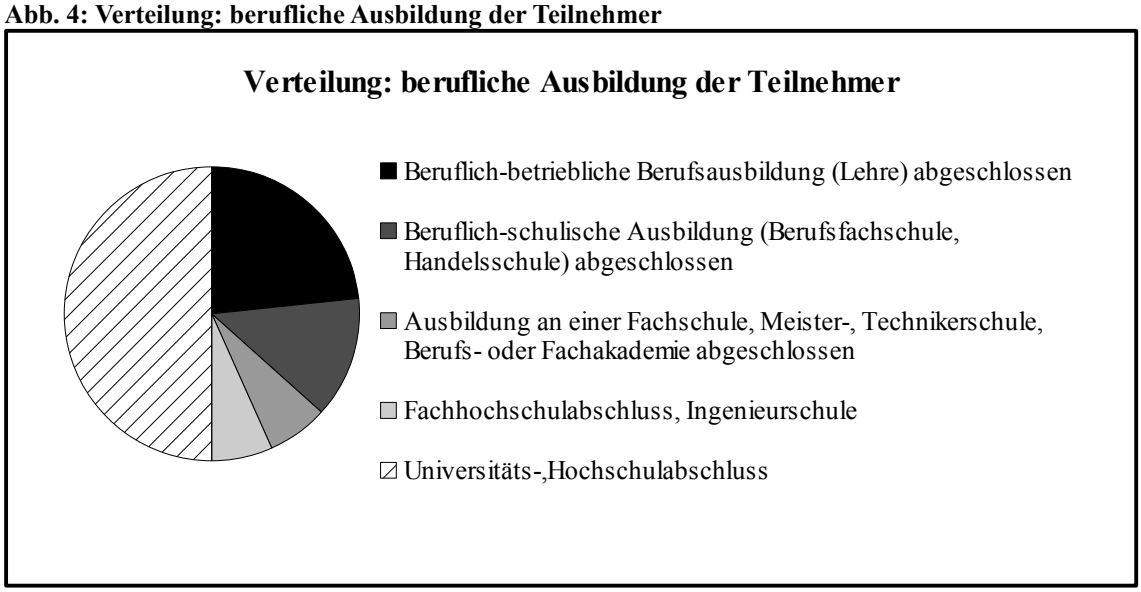
Die Basis für die empirische Untersuchung bildet eine Stichprobe von 30 in verschiedenen Berufen tätigen Personen im Alter zwischen 23 und 67 Jahren. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer beträgt 44.83 Jahre (SD=11.48). In Bezug auf die Verteilung der Geschlechter ist eine leicht stärkere Beteiligung des weiblichen Geschlechts mit 56.7 % (17 Teilnehmerinnen) gegenüber dem männlichen mit 43.3 % (13 Teilnehmer) festzustellen. Siebzehn Probanden (56.7 %) sind verheiratet, zwei geschieden, neun ledig (30 %) und zwei Personen geben an, einen anderen Familienstand zu haben. 96.7 % der Teilnehmer/innen geben an, heterosexuell und 3.3 % weder homo- noch heterosexuell. zu sein. Der Anteil der Teilnehmer mit Migrationshintergrund beträgt ca. 13.3 % (4 Teilnehmer/innen). Die Religionszugehörigkeit ist bei fünfzehn Teilnehmer/innen (50 %) der Untersuchung christlich. Zehn Prozent der Probanden (3 Teilnehmer) gehören einer nicht christlichen Religionsgemeinschaft an, während zehn der Probanden (40 %) angeben, keiner Religionsgemeinschaft anzugehören. Keiner der Teilnehmer/innen trägt sichtbare Zeichen, die auf die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Glaubensgruppe schließen lassen könnten. Hinsichtlich der Schulbildung lässt sich eine hohe Anzahl an Probanden mit Abitur (73,3 %) identifizieren, gefolgt von Realschulabschluss/Mittlere Reife (16.7 %) und Fachhochschulreife/Abschluss Fachoberschule (6.7 %). Nur 3.3 % verfügen über einen Haupt-/Volksschulabschluss. (vgl. Tabelle 32: Soziodemographische Daten der Teilnehmer im Anhang)

Abb. 3: Verteilung: Schulbildung der Teilnehmer



Im Rahmen ihrer Berufsausbildung haben 23.3 % eine beruflich-betriebliche Berufsausbildung (Lehre) und 13.3 % eine beruflich-schulische Ausbildung (Berufsfachschule, Handelsschule) abgeschlossen. 6.7 % schlossen eine Ausbildung an einer Fachschule, Meister-, Technikerschule, Berufs- oder Fachakademie ab und ebenso viele erlangten einen Fachhochschulabschluss oder den Abschluss an einer Ingenieurschule. 50.0 % der Probanden verfügen über einen Universitäts-/Hochschulabschluss.

Abb. 4: Verteilung: berufliche Ausbildung der Teilnehmer

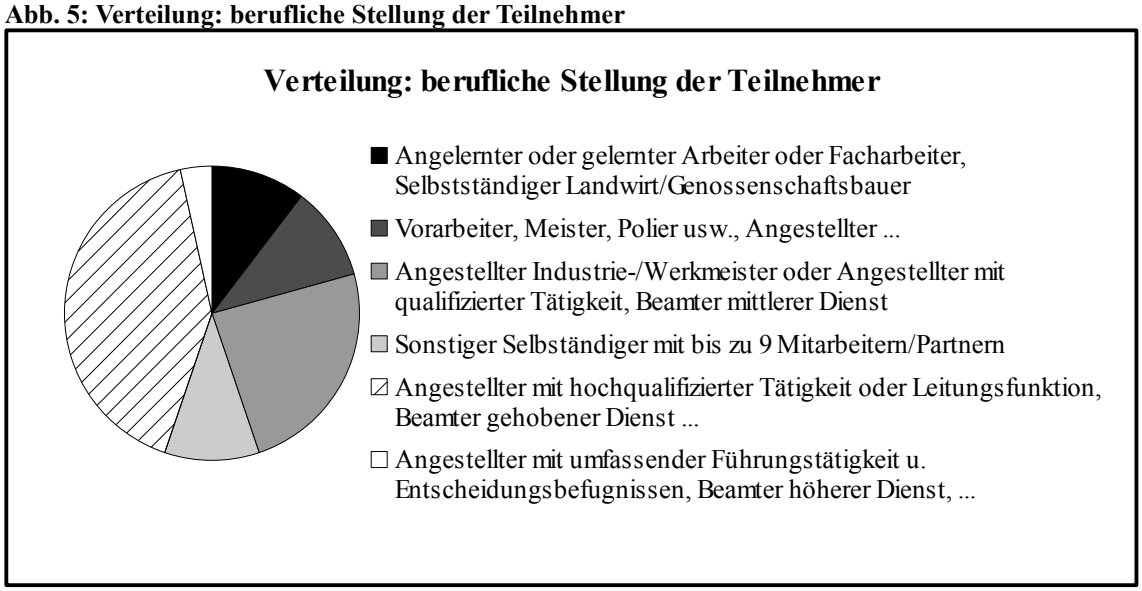


Die Teilnehmer stammen aus Unternehmen, die sowohl dem Dienstleistungsbereich, industriellen Unternehmen als auch der öffentlichen Verwaltung angehören.

Die berufliche Stellung der Teilnehmer/innen wurde in sieben Kategorien erfasst. 3.3 %

der Probanden sind Schüler, Studenten oder Auszubildende (z. B. in Lehre), ungelernte Arbeiter oder Hausfrau/mann. 10.0 % sind als angelernter oder gelernter Arbeiter oder Facharbeiter, selbstständiger Landwirt/Genossenschaftsbauer tätig, weitere 10.0 % als Vorarbeiter, Meister, Polier usw., Angestellter mit einfacher Tätigkeit, Beamter einfacher Dienst oder mithelfender Familienangehöriger. 23.3 % arbeiten als Angestellter Industrie-/Werkmeister, Angestellter mit qualifizierter Tätigkeit oder Beamter mittlerer Dienst. Nochmal 10.0 % fallen unter die Kategorie „Sonstiger Selbständiger mit bis zu 9 Mitarbeitern/Partnern“. 40.0 % und somit die größte Gruppe bilden die Teilnehmer, die angeben, „Angestellter mit hochqualifizierter Tätigkeit oder Leitungsfunktion, Beamter gehobener Dienst, Freiberufler oder selbständiger Akademiker zu sein. 3.3 % der Probanden sind Angestellte mit umfassender Führungstätigkeit und Entscheidungsbefugnissen, Beamte höherer Dienst oder sonstige Selbständige mit 10 und mehr Mitarbeitern/Partnern.

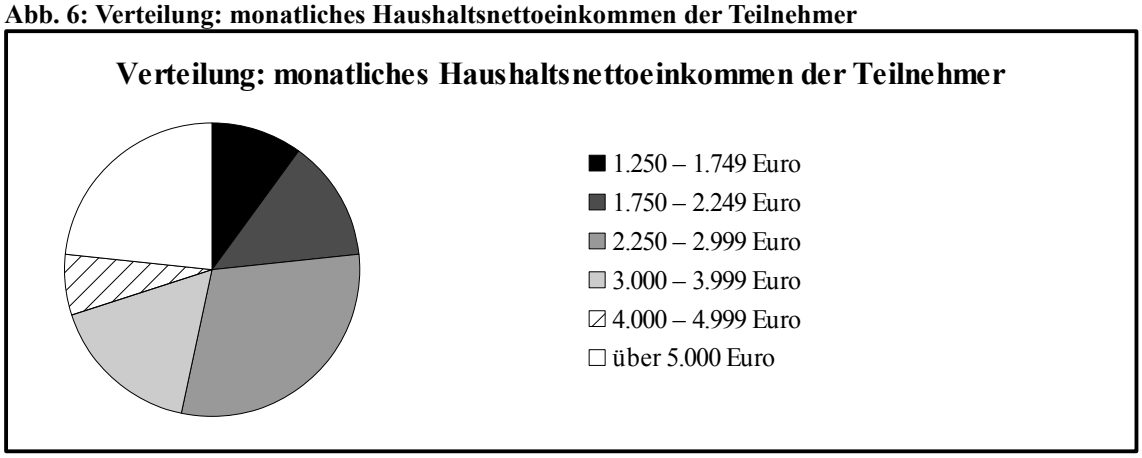
Abb. 5: Verteilung: berufliche Stellung der Teilnehmer



Drei der Teilnehmer/innen verfügen über ein monatliches Haushaltsnettoeinkommen zwischen 1.250 und 1.749 Euro, vier Teilnehmer/innen über ein Einkommen zwischen 1.750 und 2.249 Euro. Die größte Gruppe bilden die Teilnehmer, die monatlich über 2.250 bis 2.999 Euro verfügen (9 Personen). Fünf Teilnehmern und ihren Haushalten stehen netto monatlich zwischen 3.000 und 3.999 Euro zur Verfügung, zwei Personen

zwischen 4.000 – 4.999 Euro. Sieben der Probanden haben ein monatliches Haushaltsnettoeinkommen von über 5.000 Euro.

Abb. 6: Verteilung: monatliches Haushaltsnettoeinkommen der Teilnehmer

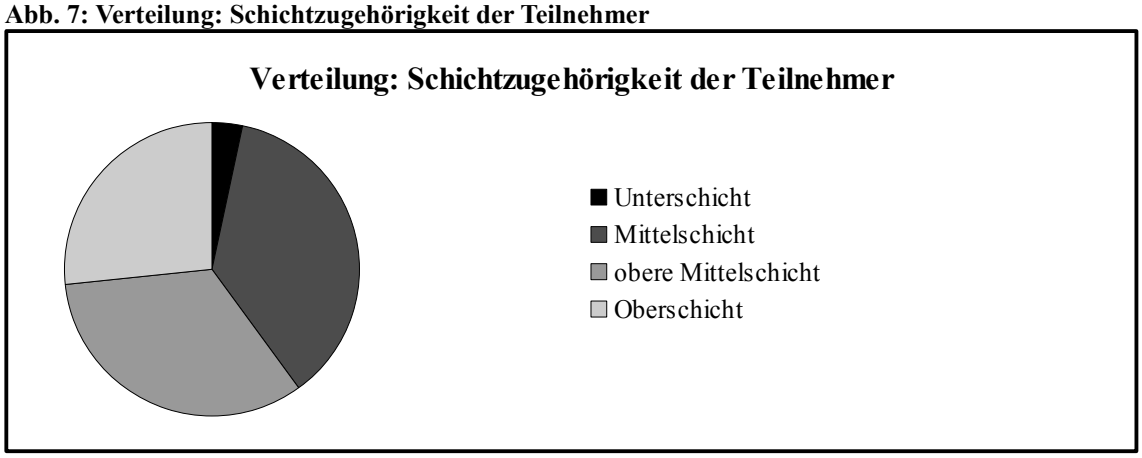


Die soziale Herkunft der Teilnehmer setzt sich aus Angaben zu den Haushalten, in denen die Probanden aufgewachsen sind bis zu dem Zeitpunkt, ab dem sie selber berufstätig wurden, bzw. zu den Haushaltsmitgliedern die den größeren Teil des Haushaltsnettoeinkommens beisteuerten zusammen: 3.3 % der Haushaltsmitglieder, die den größeren Teil des Haushaltsnettoeinkommens beisteuerten sind ohne Haupt-/Volksschulabschluss von der Schule abgegangen, 26.7 % erlangten den Haupt-/Volksschulabschluss, 20.0 % den Realschulabschluss (Mittlere Reife), 6.7 % Fachhochschulreife oder einen Abschluss der Fachoberschule und 43.3 % die allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife/Abitur (Gymnasium bzw. EOS, auch EOS mit Lehre). 46.7 % der Hauptverdiener der Haushalte, in denen die Probanden aufgewachsen sind bis zu dem Zeitpunkt, ab dem sie selber berufstätig wurden, schlossen eine beruflich-betriebliche Berufsausbildung (Lehre) ab, 6.7 % eine beruflich-schulische Ausbildung (Berufsfachschule, Handelsschule) und 3.3 % eine Ausbildung an einer Fachschule, Meister-, Technikerschule, Berufs- oder Fachakademie. 10.0 % erlangten den Fachhochschulabschluss oder den Abschluss an einer Ingenieurschule und 33.3 % einen Universitäts-, Hochschulabschluss. Als ungelernter Arbeiter oder Hausfrau/-mann waren 3.3 % der Haushaltsmitglieder, die den größeren Teil des Haushaltsnettoeinkommens beisteuerten, tätig, während 13.3 % als angelernter oder gelernter Arbeiter oder Facharbeiter, Selbstständiger Landwirt/Genossenschaftsbauer und weitere 13.3 % als Vorarbeiter, Meister, Polier usw., Angestellter mit einfacher Tätigkeit, Beamter einfacher Dienst oder Mithelfender Fami-

lienangehöriger beschäftigt waren. 16.7 % waren Angestellte Industrie-/Werkmeister, Angestellte mit qualifizierter Tätigkeit oder Beamte mittlerer Dienst. Wieder 13.3 % wurden von den Probanden als „Sonstiger Selbständiger mit bis zu 9 Mitarbeitern/Partnern“ angegeben. 26.7 % waren „Angestellte mit hochqualifizierter Tätigkeit oder Leitungsfunktion, Beamte im gehobenen Dienst, Freiberuflich oder selbständige Akademiker“. 13.3 % übten eine Tätigkeit als Angestellter mit umfassender Führungstätigkeit und Entscheidungsbefugnissen, Beamter höherer Dienst oder Sonstiger Selbständiger mit 10 und mehr Mitarbeitern/Partnern aus. Das monatliche Nettoeinkommen in den Haushalten, in denen die Probanden aufgewachsen sind bis zu dem Zeitpunkt, ab dem sie selber berufstätig wurden, lag bei zwei Haushalten unter 1.250 Euro, bei sieben zwischen 1.250 und 1.749 Euro, bei fünf zwischen 1.750 und 2.249 Euro, bei vier zwischen 2.250 und 2.999 Euro und bei weiteren fünf zwischen 3.000 und 3.999 Euro. Ein Proband gab an in einem Haushalt mit einem monatlichen Nettoeinkommen von 4.000 bis 4.999 Euro aufgewachsen zu sein und sechs weitere in Haushalten mit einem monatlichen Nettoeinkommen von über 5000 €.

Aus den von den Teilnehmer/innen und deren Herkunftshaushalten erfassten Daten wurde die „Schichtzugehörigkeit“ in Form des sozioökonomischen Status ermittelt: Ein Teilnehmer/in wird der „Unterschicht“ zugeordnet, elf Teilnehmer/innen der „Mittelschicht“, zehn der „oberen Mittelschicht“ und acht der „Oberschicht“.

Abb. 7: Verteilung: Schichtzugehörigkeit der Teilnehmer



4.2. Verteilungen der Variablen

Im folgenden Abschnitt wird untersucht, ob die erhobenen Daten von sechsundzwanzig

Variablen eine Normalverteilungsform aufweisen. Zu diesem Zweck werden Minimum, Maximum, Mittelwert und Standardabweichung erhoben und die Schiefe (Skewness) und Breitgipfligkeit (Kurtosis) und der Quotientenwert von diesen und ihrem Standardfehler bestimmt sowie der Shapiro-Wilk-Test zum Test auf Normalverteilung durchgeführt. (vgl. Tabelle 33: Skalenkennwerte und Überprüfung der Normalverteilung und Tabelle 34: Kurtosis und Skewness geteilt durch deren Standardfehler im Anhang)

Die Variablen, die das „soziale Piedsigno“ beschreiben, können Werte zwischen 0.00 und 10.00 annehmen.

- Die Variable „SELBST ProbandenPiedsigno“ hat ein Minimum bei 4.00 und ein Maximum bei 10.00. Der Mittelwert beträgt M=7.00 mit einer Standardabweichung von SD=1.39. Die Verteilung ist rechtsteil (-0.50) Der Kurtosistest ergibt einen Wert von 0.30. Der Shapiro-Wilk-Test (W=.912, df=30) zeigt ein signifikantes Ergebnis (p=.016).
- Die Variable „FK AC ProbandenPiedsigno“ hat ebenfalls das Minimum bei 4.00 und das Maximum bei 10.00. Der Mittelwert beträgt 7.20 mit einer Standardabweichung von SD=1.19. Die Verteilung ist rechtsteil (-0.28) Die Verteilung hat eine Kurtosis von 1.43. Der Shapiro-Wilk- Test W=.918, df=30 zeigt sich signifikant (p=.024).
- „FK I ProbandenPiedsigno“ hat ebenfalls das Minimum bei 4.00 und das Maximum bei 10.00, M=6.97, SD=1.54. Die Verteilung hat eine Schiefe von .000 und eine Kurtosis von 1.43 der Shapiro-Wilk-Test (W(30)=.946, p=.131) zeigt keine Signifikanz.

Alle Variablen, die Ergebnisse der Kompetenzüberprüfung in den Personalauswahlverfahren beschreiben, können Werte zwischen 1.00 und 4.00 annehmen.

- Die Variable „AC Durchschnitt“ bezieht sich auf den Gesamtdurchschnitt, den die einzelnen Probanden beim Assessment-Center erzielt haben. Das Min liegt bei 2.73, Max =3.41, M=3.11, SD=.20. Die Verteilung ist rechtssteil -.30 und hat eine Kurtosis von -.75. Der Shapiro-Wilk-Test (W(30)=.944, p=.114) zeigt sich nicht signifikant.
- Die Variable „FK AC AC Durchschnitt“ erfasst die Bewertung, die die Proban-

den allein durch Führungskraft (AC) im Assessment-Center erhalten haben. Min=2.76, Max=3.88, M=3.28. Die Verteilung ist linkssteil (.53) mit einer Kurtosis von .10. Der Shapiro-Wilk-Test (W(30)=.957, p=.252) zeigt sich nicht signifikant.

- Die Variable „FK I Interview Durchschnitt“ misst den Gesamtdurchschnitt, den Probanden im Interview erzielt haben. Min=1.67, Max=4.00, M=3.06, SD=.70. Die Verteilung ist rechtsschief (-.32) und hat eine Kurtosis von -.95. Der Shapiro-Wilk-Test (W(30)=.943, p=.109) zeigt sich nicht signifikant.
- Die Variablen „(AC) Mitarbeiterorientierung“, „(AC) Motivationsfähigkeit“, „(AC) Wertschätzung“, „(AC) Durchsetzungsfähigkeit“, „(AC) Situative Flexibilität“ und „(AC) Führungswille“ zeigen, wie die Probanden in den einzelnen Eigenschaften der Führungskompetenz im Assessment-Center bewertet wurden. Die Min liegen zwischen 1.89 („Durchsetzungsfähigkeit“) und 3.20 („Mitarbeiterorientierung“), die Max liegen zwischen 3.67 („Motivationsfähigkeit“, „Wertschätzung“) und 4.00 („Führungswille“). Mit Ausnahme der „Situativen Flexibilität“ (linkssteil) sind alle Verteilungen rechtssteil (Schiefe=-.15 bis -.65). Die Kurtosis liegt zwischen .05 („Motivationsfähigkeit“) und -.88 („Mitarbeiterorientierung“). Der Shapiro-Wilk-Test (W(30)=.913, p=.018) zeigt sich bei der Variable „Situative Flexibilität“ signifikant.
- Die Variablen „(AC) FK AC Mitarbeiterorientierung“, „(AC) FK AC Motivationsfähigkeit“, „(AC) FK AC Wertschätzung“, „(AC) FK AC Durchsetzungsfähigkeit“, „(AC) FK AC Situative Flexibilität“ und „(AC) FK AC Führungswille“ erfassen die Bewertungen der einzelnen Merkmale der Führungskompetenz, die die Probanden im Assessment-Center nur von Führungskraft (AC) erhalten haben. Die Min liegen zwischen 1.50 ((AC) FK AC „Situative Flexibilität“) und 3.20 („(AC) FK AC Mitarbeiterorientierung“), die Max liegen alle bei 4.00 und die Mean zwischen M=2.80, SD=.64 („(AC) FK AC Situative Flexibilität“) und M=3.74, SD=.22 („(AC) FK AC Mitarbeiterorientierung“). „(AC) FK AC Mitarbeiterorientierung“ (-.40)“, „(AC) FK AC Wertschätzung“(-.16), „(AC) FK AC Durchsetzungsfähigkeit“ (-.21) und „(AC) FK AC Führungswille“ (-.25) sind rechtssteil, „(AC) FK AC Motivationsfähigkeit“ (.07) und „(AC) FK AC Situative Flexibilität“ (.18) linkssteil. Die Kurtosis liegt zwischen -.011 („(AC)

FK AC Durchsetzungsfähigkeit“) und -1.06 („(AC) FK AC Motivationsfähigkeit“). Der Shapiro-Wilk-Test zeigt sich signifikant bei den Verteilungen der Variablen „(AC) FK AC Mitarbeiterorientierung“ (W(30)=.901, p=.009), „(AC) FK AC Motivationsfähigkeit“ (W(30)=.917, p=.023) und „(AC) FK AC Wertschätzung“ (W(30)=.874, p=.002).

- Wie die Probanden in den einzelnen Eigenschaften der Führungskompetenz im Interview bewertet wurden, zeigen die Variablen „(Interview) FK I Mitarbeiterorientierung“, „(Interview) FK I Motivationsfähigkeit“, „(Interview) FK I Wertschätzung“, „(Interview) FK I Durchsetzungsfähigkeit“, „(Interview) FK I Situative Flexibilität“ und „(Interview) FK I Führungswille“. Die Min liegen zwischen 1.00 („(Interview) FK I Motivationsfähigkeit“, „(Interview) FK I Durchsetzungsfähigkeit“, „(Interview) FK I Situative Flexibilität“, „(Interview) FK I Führungswille“ und 2.00 („(Interview) FK I Mitarbeiterorientierung“), und die Max liegen alle bei 4.00. Die Mean liegen zwischen M=2.73, SD=1.10 („(Interview) FK I Führungswille“) und M=3.25, SD=.74 („(Interview) FK I Mitarbeiterorientierung“). Die Streuungen liegen zwischen SD=72 („(Interview) FK I Wertschätzung“) und SD=1.10 („(Interview) FK I Führungswille“). Alle Verteilungen sind rechtssteil mit Werten zwischen -.25 („(Interview) FK I Wertschätzung“) bis -.79 („(Interview) FK I Motivationsfähigkeit“). Die Kurtosis der Verteilungen liegt zwischen -1.14 („(Interview) FK I Führungswille“) und .07 („(Interview) FK I Situative Flexibilität“). Der Shapiro-Wilk-Test zeigt sich signifikant bei den Verteilungen aller Variablen.

Die Variablen, die die Akzeptanz der Personalauswahlverfahren durch die Teilnehmer beschreiben, können Werte zwischen 1.00 und 4.00 annehmen.

- Die Items „Assessment-Center-Bewertung durch Teilnehmer“ und „Interview-Bewertung durch Teilnehmer“ sind von „1 nicht zufrieden“ bis „4 sehr zufrieden“ skaliert. Bei dreißig Teilnehmern (N=30) beträgt bei der Bewertung des Assessment-Centers der Mittelwert 3.0 und die Standardabweichung SD=.91, während bei der Bewertung des Interviews der Mittelwert 2.7 beträgt und die Standardabweichung SD=.87. Die Verteilungen beider Variablen sind rechtssteil („AC-Bewertung durch Teilnehmer“=-.59; „Interview-Bewertung durch

Teilnehmer“ =-.45). Die Kurtosis der Verteilungen liegt bei -.20 („Interview-Bewertung durch Teilnehmer“) und -.36 („AC-Bewertung durch Teilnehmer“). Bei den Verteilungen beider Variablen zeigt sich der Shapiro-Wilk-Test signifikant.

Die Schiefe (Skewness) der Verteilungen der Variablen liegt zwischen -.15 (AC) „Mitarbeiterorientierung“ bis -0.50 SELBST ProbandenPiedsigno bei den einundzwanzig rechtsgipfligen Verteilungen und zwischen .07 „(AC) FK AC Motivationsfähigkeit“ und .62 „(AC) Situative Flexibilität“ bei den vier linksgipfligen Verteilungen. Einmal weist der Wert der Schiefe genau .00 auf (FK I ProbandenPiedsigno). Die Kurtosis-Werte sind einundzwanzig Mal negativ und liegen bei diesen breitgipfligen Verteilungen zwischen -.011 („(AC) FK AC Durchsetzungsfähigkeit“) und -1.14 („(Interview) FK I Führungswille“). Fünf Mal ist eine Verteilung schmalgipfliger als eine Normalverteilung mit Werten zwischen .05 („(AC) Motivationsfähigkeit“) und 1.43 „FK AC ProbandenPiedsigno“. Wird der Kurtosiswert durch seinen Standardfehler geteilt, so liegen die positiven Werte – insgesamt fünf – zwischen .06 („(AC) Motivationsfähigkeit“) und 1.72 „FK AC ProbandenPiedsigno“ und die negativen Werte – insgesamt einundzwanzig – zwischen -.01 („(AC) FK AC Durchsetzungsfähigkeit“) und -1.37 („(Interview) (Interview) FK I Führungswille“). Bei der Skewness liegt „AC-Bewertung durch Teilnehmer“ genau bei null. Die positiven Werte (insgesamt einundzwanzig) liegen zwischen .16 („(AC) Situative Flexibilität“) und 1.44 („(Interview) FK I Wertschätzung“) und die negativen (insgesamt vier) zwischen -.36 („(AC) FK AC Wertschätzung“) und -1.85 („(AC) FK AC Motivationsfähigkeit“).

4.3. Hypothesenprüfung

Im Folgenden werden die im Kapitel 2.4 hergeleiteten Hypothesen mit Hilfe der in der Erhebung gesammelten Daten geprüft.

4.3.1. Zusammenhang zwischen dem von Führungskräften und Probanden eingeschätzten „sozialen Piedsigno“

Hypothese 1a:

Das „soziale Piedsigno“, das durch die Führungskraft (Interview)[181] eingeschätzt wird, und das durch die Eigenangaben der Probanden erstellte „soziale Piedsigno“ korrelieren positiv.

Die Korrelation zwischen dem „sozialen Piedsigno“, das Führungskraft (Interview) eingeschätzt hat, und dem aus den Angaben der dreißig Probanden erstellten „sozialen Piedsigno“ beträgt r=.72**. Die Korrelation ist signifikant.

Die einzelnen Merkmale, die Führungskraft (Interview) einschätzte, korrelieren mit den durch die Probanden selbst eingeschätzten Merkmalen zwischen r=. 17 („Attraktivität“) und r=.85** („Ethnische Zugehörigkeit“). Die Einschätzungen der Merkmale „Konfession“ (r=.63**) und „Schichtzugehörigkeit“ (r=.58**) korrelieren signifikant. Die Einschätzung der „Sexuellen Orientierung“ korreliert leicht negativ jedoch nicht signifikant (r=.-05). Die Einschätzung der „Angemessenheit der Kleidung“ zeigt ebenfalls keinen ausgeprägten Zusammenhang (r=.25). (vgl. Tabelle 35)

Tabelle 35: Korrelation zwischen dem „sozialen Piedsigno“ der Probanden und dem von Führungskraft (Interview) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ der Probanden (N=30)

SELBST ProbandenPiedsigno/Führungskraft (Interview) ProbandenPiedsigno	
Attraktivität	.170
Konfession	.630**
Sexuelle Orientierung	-.050
Schichtzugehörigkeit	.577**
Ethnische Zugehörigkeit	.850**
Angemessene Kleidung	.25

* p < .05 ** p < .01 *** p< .001

Hypothese 1b:

Das „soziale Piedsigno“, das durch die Führungskraft (AC)[182] eingeschätzt wird, und das durch die Eigenangaben der Probanden erstellte „soziale Piedsigno“ korrelieren positiv.

Die Korrelation zwischen dem „sozialen Piedsigno“, das Führungskraft (AC) eingeschätzt hat, und dem aus den Angaben der dreißig Probanden erstellten „sozialen

181 In den Tabellen und den Variablen abgekürzt: FK I.
182 In den Tabellen und den Variablen abgekürzt: FK AC.

Piedsigno“ beträgt r=.65** und fällt somit etwas niedriger aus als die bei Führungskraft (Interview). Die Korrelation ist ebenfalls signifikant.

Betrachtet man die 6 Merkmale separat, so findet man Korrelationen zwischen r=.30 („Attraktivität“) und r=.85** („Ethnische Zugehörigkeit“). Die Einschätzungen der „Konfession“ korrelieren zu r=.63** und die „Schichtzugehörigkeit“ zu r=.68**. Nur die Einschätzungen „Sexuellen Orientierung“ korreliert negativ (r=-.06). Da bei der Bewertung der „Angemessenheit der Kleidung“ der Probanden durch Führungskraft (AC) ein konstanter Wert entstanden ist, konnte hier keine Korrelation gebildet werden. (vgl. Tabelle 36)

Tabelle 36: Korrelation zwischen dem „sozialen Piedsigno“ der Probanden und dem von Führungskraft (AC) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ der Probanden (N=30)

SELBST ProbandenPiedsigno/Führungskraft (AC) ProbandenPiedsigno	
Attraktivität	.296
Konfession	.63**
Sexuelle Orientierung	-.06
Schichtzugehörigkeit	.68**
Ethnische Zugehörigkeit	.85**
Angemessene Kleidung	-

* p < .05 ** p < .01 *** p< .001

4.3.2. Unterschiede in der Ähnlichkeit der Bewerber mit der Führungskraft zwischen eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern (AC/Interview)

Hypothese 2a:

Die Probanden, die nach dem Interview von Führungskraft (Interview) eingestellt werden, werden von dieser als ähnlicher wahrgenommen als die nicht eingestellten.

Zur Prüfung dieser Hypothese wird mit Hilfe eines t-Tests untersucht, ob sich die arithmetischen Mittel des „sozialen Piedsignos“ der nach dem Interview ausgewählten und der nicht ausgewählten Probandengruppen signifikant unterscheiden.

Die zehn Probanden, die von Führungskraft (Interview) nach der Durchführung des Interviews eingestellt worden sind, zeigen ein durchschnittliches „soziales Piedsigno“ von M=8.00 mit einer Standardabweichung von SD=1.33. Die zwanzig Probanden, die nicht als neue Mitarbeiter ausgewählt wurden, zeigen ein „soziales Piedsigno“ mit einem durchschnittlich niedrigeren Wert (M=6.45, SD=1.39). Der hier vorgefundene Mittelwertunterschied stellt sich im t-Test für homogene Varianzen als signifikant heraus ($t(28)=-2.91$, $p=.007$). Die fünfzehn Probanden, die nach dem Interview eingestellt wurden, haben ein durchschnittliches „soziales Piedsigno“ von M=7.67 mit einer Streuung von SD=1.54, während die nicht ausgewählten Probanden (N=15) ein durchschnittliches „soziales Piedsigno“ M=6.27, SD=1.22 zeigen. Dieser Mittelwertunterschied zeigt sich im t-Test für homogene Varianzen signifikant ($t(28)=-2.75$, $p=.010$).

Es wird betrachtet, ob eine Abhängigkeit zwischen den einzelnen Merkmalen des „sozialen Piedsignos“ (Merkmale der Ähnlichkeit) der Probanden, wie sie durch Führungskraft (Interview) eingeschätzt wurden, und den Einstellungsentscheidungen der Führungskraft besteht. Da in der Kreuztabelle der dichotomen Variablen (Ausprägungen: eingestellt, nicht eingestellt und unähnlich, ähnlich) die Werte in den einzelnen Zellen teilweise gering sind, wird der exakte Fisher-Test, der bei einer geringen Anzahl von Beobachtungen zuverlässige Resultate liefert, zur Prüfung der Signifikanz der Unterschiede durchgeführt.

Können von Führungskraft (Interview) nach dem Interview zehn Probanden ausgewählt werden, ist bei sieben der zehn Merkmale ein höherer Prozentsatz aus der Gruppe der ähnlichen Probanden als aus der Gruppe der sich von der Führungskraft (Interview) unterscheidenden Probanden vertreten. Bei sechs der Merkmale („Familienstand“, „FK I Attraktivität“, „FK I Konfession“, „FK I Schichtzugehörigkeit“, „FK I Ethnische Zugehörigkeit“ und „FK I Kleidung“) ist jedoch der Unterschied nicht signifikant. Beim Merkmal „Geschlecht“ werden 11.8 % der nicht ähnlichen und 61.5 % der ähnlichen

Probanden eingestellt. Der exakte Fisher-Test zeigt sich hier signifikant. Betrachtet man das Merkmal „Alter“ werden 33.3 % der nicht ähnlichen und 33.3 % der Führungskraft (Interview) ähnelnden Probanden eingestellt. Einzig bei dem Merkmal „FK I Sexuelle Orientierung“ werden 50.0 % aus der Gruppe der Nichtähnlichen und nur 32.1 % aus der Gruppe der Ähnlichen eingestellt. Der exakte Fisher-Test zeigt jedoch keine Signifikanz. Kein Unterschied kann bei dem konstanten Merkmal „Religiöse Zeichen“ untersucht werden. (vgl. Tabelle 37)

Tabelle 37: Überprüfung der Unterschiede zwischen den eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern in den Merkmalen des „sozialen Piedsignos“ von FK (Interview) eingeschätzt (Einstellungsentscheidung für 10 Probanden)

Merkmal	Ausprägung	FK I nicht eingestellt (N=20)	FK I eingestellt (N=10)	Total	Fisher's Exact Test, p 1-sided
Alter	nicht zwischen 40 und 50 Jahre	12 (66.7 %)	6 (33.3 %)	18 (100.0 %)	.656
	zwischen 40 und 50 Jahre	8 (66.7 %)	4 (33.3 %)	12 (100.0 %)	
Familienstand	nicht verheiratet	10 (71.4 %)	4 (28.6 %)	14 (100.0 %)	.450
	verheiratet	10 (62.5 %)	6 (37.5 %)	16 (100.0 %)	
Geschlecht	nicht männlich	15 (88.2 %)	2 (11.8 %)	17 (100.0 %)	.006
	männlich	5 (38.5 %)	8 (61.5 %)	13 (100.0 %)	
Religiöse Zeichen	nein	20 (66.7 %)	10 (33.3 %)	30 (100.0 %)	-
FK I Attraktivität	nicht attraktiv bis durchschnittlich attraktiv	4 (100.0 %)	0 (0 %)	4 (100.0 %)	.177
	attraktiv bis durchschnittlich attraktiv	16 (61.5 %)	10 (38.5 %)	26 (100.0 %)	
FK I Konfession	nicht christliche oder keine Religionszugehörigkeit	3 (100.0 %)	0 (0 %)	3 (100.0 %)	.281
	christliche oder keine Religionszugehörigkeit	17 (63.0 %)	10 (37.0 %)	27 (100.0 %)	
FK I Sexuelle Orientierung	nicht heterosexuell	1 (50.0 %)	1 (50.0 %)	2 (100.0 %)	.563
	heterosexuell	19 (67.9 %)	9 (32.1 %)	28 (100.0 %)	
FK I Schichtzugehörigkeit	nicht Oberschicht bis gehobene Mittelschicht	15 (75.0 %)	5 (25.0 %)	20 (100.0 %)	.169
	Oberschicht bis gehobene Mittelschicht	5 (50.0 %)	5 (50.0 %)	10 (100.0 %)	

FK I Ethnische Zugehörigkeit	nicht ohne Migrationshintergrund	3 (100.0 %)	0 (0 %)	3 (100.0 %)	.281
	ohne Migrationshintergrund	17 (63.0 %)	10 (37.0 %)	27 (100.0 %)	
FK I Kleidung	nicht angemessen	8 (80.0 %)	2 (20.0 %)	10 (100 %)	.251
	angemessen	12 (60 %)	2 (20 %)	29 (100 %)	

Betrachtet man die Höhe der Prozentsätze der Ausgewählten aus der Gruppe der Nichtähnlichen und aus der Gruppe der Ähnlichen, wenn Führungskraft (Interview) nach dem Interview fünfzehn Teilnehmer auswählen kann, ist festzustellen, dass bei keinem der zehn Merkmale ein höherer Prozentsatz aus der Gruppe der nicht ähnlichen Probanden eingestellt wurde. Bei den Merkmal „Geschlecht“ und „FK I Attraktivität“. zeigt sich der exakte Fisher-Test signifikant. Bei den drei Merkmalen „FK I Konfession“, „FK I Schichtzugehörigkeit“ und „FK I Ethnische Zugehörigkeit“ werden prozentual auch mehr aus der Gruppe der Ähnlichen als aus der Gruppe der Nichtähnlichen eingestellt. Jedoch ist der Unterschied nicht signifikant. Bei den vier Variablen „Alter“ „FK I Kleidung“, „Familienstand“ und „FK I Sexuelle Orientierung“ werden je 50.0 % der Unähnlichen und der Ähnlichen ausgewählt. Bei dem konstanten Merkmal „Religiöse Zeichen“ kann kein Unterschied untersucht werden. (vgl. Tabelle 38)

Tabelle 38: Überprüfung der Unterschiede zwischen den eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern in den Merkmalen des „sozialen Piedsignos“ von FK (Interview) eingeschätzt (Einstellungsentscheidung für 15 Probanden)

Merkmal	Ausprägung	FK I nicht eingestellt (N=15)	FK I eingestellt (N=15)	Total	Fisher's Exact Test, p 1-sided
Alter	nicht zwischen 40 und 50 Jahre	9 (50.0 %)	9 (50.0 %)	18 (100.0 %)	.645
	zwischen 40 und 50 Jahre	6 (50.0 %)	6 (50.0 %)	12 (100.0 %)	
Familienstand	nicht verheiratet	7 (50.0 %)	7 (50.0 %)	14 (100.0 %)	.642
	verheiratet	8 (50.0 %)	8 (50.0 %)	16 (100.0 %)	
Geschlecht	nicht männlich	12 (70.6 %)	5 (29.4 %)	17 (100.0 %)	.013
	männlich	3 (23.1 %)	10 (76.9 %)	13 (100.0 %)	
Religiöse Zeichen	nein	15 (50.0 %)	15 (50.0 %)	30 (100.0 %)	-
FK I Attraktivität	nicht attraktiv bis durchschnittlich attraktiv	4 (100.0 %)	0 (0 %)	4 (100.0 %)	.050
	attraktiv bis durchschnittlich attraktiv	11 (42.3 %)	15 (57.7 %)	26 (100.0 %)	
FK I Konfession	nicht christliche oder keine Religionszugehörigkeit	3 (100.0 %)	0 (0 %)	3 (100.0 %)	.112
	christliche oder keine Religionszugehörigkeit	12 (44.4 %)	15 (55.6 %)	27 (100.0 %)	
FK I Sexuelle Orientierung	nicht heterosexuell	1 (50.0 %)	1 (50.0 %)	2 (100.0 %)	.759
	heterosexuell	14 (50.0 %)	14 (50.0 %)	28 (100.0 %)	
FK I Schichtzugehörigkeit	nicht Oberschicht bis gehobene Mittelschicht	12 (60.0 %)	8 (40.0 %)	20 (100.0 %)	.123
	Oberschicht bis gehobene Mittelschicht	3 (30.0 %)	7 (70.0 %)	10 (100.0 %)	

FK I Ethnische Zugehörigkeit	nicht ohne Migrationshintergrund	3 (100.0 %)	0 (0 %)	3 (100.0 %)	.112
	ohne Migrationshintergrund	12 (44.4 %)	15 (55.6 %)	27 (100.0 %)	
FK I Kleidung	nicht angemessen	5 (50.0 %)	5 (50.0 %)	10 (100.0 %)	.650
	angemessen	10 (50.0 %)	10 (50.0 %)	20 (100.0 %)	

Hypothese 2b:

Die Probanden, die nach dem pferdegestützten Assessment-Center-Modul von Führungskraft (AC) eingestellt werden, werden von dieser als nicht ähnlicher wahrgenommen als die nicht eingestellten.

Zur Prüfung dieser Hypothese wird mit Hilfe eines t-Tests untersucht, ob sich die arithmetischen Mittel des „sozialen Piedsignos“ der ausgewählten und der nicht ausgewählten Probandengruppen signifikant unterscheiden.

Die zehn Probanden, die nach dem pferdegestützten Assessment-Center-Modul eingestellt werden, zeigen ein durchschnittliches „soziales Piedsigno“ von M=7.10 (SD=1.79). Die Probanden, die nicht eingestellt werden, zeigen ein ähnlich hohes durchschnittliches „soziales Piedsigno“ (M=7.25, SD=0.79, N=20). Dieser Mittelwertunterschied zeigt sich im t-Test für heterogene Varianzen nicht signifikant (t(10.8)=0.25, p=.805). Auffällig ist die höhere Standardabweichung in der Gruppe der Probanden, die nach dem pferdegestützten Assessment-Center-Modul eingestellt wird. Der Levene-Test, der die Varianzhomogenität prüft, zeigt ein signifikantes Ergebnis (F=5.85, p=.022).

Die fünfzehn Probanden, die nach dem pferdegestützten Assessment-Center-Modul eingestellt werden, weisen dasselbe durchschnittliche „soziale Piedsigno“ auf wie die Probanden, die nicht eingestellt werden (M=7.2). Die Streuung ist in der Gruppe der eingestellten Probanden höher mit SD=1.57 als in der Gruppe der nicht eingestellten Probanden (SD=0.68). Da die Mittelwerte identisch sind, erübrigt sich die Signifikanzprüfung.

Es wird geprüft, ob eine Abhängigkeit zwischen den einzelnen Merkmalen des „sozialen Piedsignos“ (Merkmale der Ähnlichkeit) der Probanden, wie sie durch Führungskraft (AC) eingeschätzt wurden, und den Einstellungsentscheidungen der Führungskraft besteht. Da auch hier in der Kreuztabelle der dichotomen Variablen (Ausprägungen: eingestellt, nicht eingestellt und unähnlich, ähnlich) die Werte in den einzelnen Zellen teil-

weise gering sind, wird ebenfalls der exakte Fisher-Test, der bei einer geringen Anzahl von Beobachtungen zuverlässige Resultate liefert, zur Prüfung der Signifikanz der Unterschiede durchgeführt.

Werden von Führungskraft (AC) nach dem Assessment-Center zehn der dreißig Probanden ausgewählt, so wird, bezogen auf die Merkmale „Alter“, „Geschlecht“, „FK AC Attraktivität“ und „FK AC Konfession“ ein höherer Prozentsatz aus der Gruppe der ähnlichen Probanden eingestellt. Der exakte Fisher-Test zeigt jedoch keine Signifikanz. Anders verhält es sich bei den Merkmalen „Familienstand“ „FK AC Schichtzugehörigkeit“ und „FK AC Sexuelle Orientierung“: Eingestellt wurde ein höherer Prozentsatz aus der Gruppe der unähnlichen Probanden. Die Unterschiede sind auch hier nicht signifikant. Bei dem Merkmal „FK AC Sexuelle Orientierung“ wurden sogar 100 % der Unähnlichen eingestellt und nur 25.9 % der Ähnlichen. Der Unterschied hier ist signifikant. Bei dem Merkmal „FK AC Ethnische Zugehörigkeit“ wurden aus beiden Gruppen prozentual gleich viele Probanden eingestellt. Da es sich bei den Variablen „FK AC Kleidung“ und „Religiöse Zeichen“ um Konstanten handelt, kann hier kein Unterschied zwischen den Gruppen untersucht werden. (vgl. Tabelle 39)

Tabelle 39: Überprüfung der Unterschiede zwischen den eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern in den Merkmalen des „sozialen Piedsignos“ von Führungskraft (AC) eingeschätzt (Einstellungsentscheidung für 10 Probanden)

Merkmal	Ausprägung	FK AC nicht eingestellt (N=20)	FK AC eingestellt (N=10)	Total	Fisher's Exact Test, p 1-sided
Alter	nicht zwischen 40 und 50 Jahre	13 (72.2 %)	5 (27.8 %)	18 (100 %)	.344
	zwischen 40 und 50 Jahre	7 (58.3 %)	5 (41.7 %)	12 (100 %)	
Familienstand	nicht verheiratet	8 (57.1 %)	6 (42.9 %)	14 (100 %)	.259
	verheiratet	12 (75.0 %)	4 (25.0 %)	16 (100 %)	
Geschlecht	nicht männlich	12 (70.6 %)	5 (29.4 %)	17 (100 %)	.446
	männlich	8 (61.5 %)	5 (38.5 %)	13 (100 %)	
Religiöse Zeichen	nein	20 (66.7 %)	10 (33.3 %)	30 (100 %)	-
FK AC Attraktivität	nicht attraktiv bis durchschnittlich attraktiv	8 (72.7 %)	3 (27.3 %)	11 (100 %)	.452
	attraktiv bis durchschnittlich attraktiv	12 (63.2 %)	7 (36.8 %)	19 (100 %)	
FK AC Konfession	nicht christliche oder keine Religionszugehörigkeit	3 (100.0 %)	0 (0 %)	3 (100 %)	.281
	christliche oder keine Religionszugehörigkeit	17 (63.0 %)	10 (37.0 %)	27(100 %)	
FK AC Sexuelle Orientierung	nicht heterosexuell	0 (0 %)	3 (100.0 %)	3 (100 %)	.030
	heterosexuell	20 (74.1 %)	7 (25.9 %)	27 (100 %)	

FK AC Schichtzugehörigkeit	nicht Oberschicht bis gehobene Mittelschicht	9 (60.0 %)	6 (40.0 %)	15 (100 %)	.350
	Oberschicht bis gehobene Mittelschicht	11 (73.3 %)	4 (26.7 %)	15 (100 %)	
FK AC Ethnische Zugehörigkeit	nicht ohne Migrationshintergrund	2 (66.7 %)	1 (33.3 %)	3 (100 %)	.719
	ohne Migrationshintergrund	18 (66.7 %)	9 (33.3 %)	27 (100 %)	
FK AC Kleidung	angemessen	20 (66.7 %)	10 (33.3 %)	30 (100 %)	-

Wählt Führungskraft (AC) fünfzehn Probanden aus, wird bei „Geschlecht“, „FK AC Attraktivität“ und „FK AC Konfession“ ein höherer Prozentsatz aus der Gruppe der ähnlichen Probanden eingestellt. Der exakte Fisher-Test zeigt bei keinem der Unterschiede Signifikanz. Vier Merkmale „Familienstand“ „FK AC Sexuelle Orientierung“, „FK AC Schichtzugehörigkeit“ und „FK AC Ethnische Zugehörigkeit“ betreffend, werden prozentual mehr Probanden aus der Gruppe der Unähnlichen ausgewählt als aus der der Ähnlichen. Allerdings sind auch hier die Unterschiede zwischen den Gruppen nicht signifikant. Bei dem Merkmal „Alter“ werden genau 50,0 % der unähnlichen und 50,0 % der ähnlichen Probanden ausgewählt. Die Variablen „FK AC Kleidung“ und „Religiöse Zeichen“ sind auch hier Konstanten, deshalb kann der Unterschied zwischen der Gruppe der ähnlichen und er nicht ähnlichen Eingestellten nicht untersucht werden. (vgl. Tabelle 40)

Tabelle 40: Überprüfung der Unterschiede zwischen den eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern in den Merkmalen des „sozialen Piedsignos“ von Führungskraft (AC) eingeschätzt (Einstellungsentscheidung für 15 Probanden)

Merkmal	Ausprägung	FK AC nicht eingestellt (N=15)	FK AC eingestellt (N=15)	Total	Fisher's Exact Test, p 1-sided
Alter	nicht zwischen 40 und 50 Jahre	9 (50.0 %)	9 (50.0 %)	18 (100.0 %)	.645
	zwischen 40 und 50 Jahre	6 (50.0 %)	6 (50.0 %)	12 (100.0 %)	
Familienstand	nicht verheiratet	6 (42.9 %)	8 (57.1 %)	14 (100.0 %)	.358
	verheiratet	9 (56.3 %)	7 (43.8 %)	16 (100.0 %)	
Geschlecht	nicht männlich	10 (58.8 %)	7 (41.2 %)	17 (100.0 %)	.231
	männlich	5 (38.5 %)	8 (61.5 %)	13 (100.0 %)	
Religiöse Zeichen	nein	15 (50.0 %)	15 (50.0 %)	30 (100.0 %)	
FK AC Attraktivität	nicht attraktiv bis durchschnittlich attraktiv	7 (63.6 %)	4 (36.4 %)	11 (100.0 %)	.225
	attraktiv bis durchschnittlich attraktiv	8 (42.1 %)	11 (57.9 %)	19 (100.0 %)	
FK AC Konfession	nicht christliche oder keine Religionszugehörigkeit	2 (66.7 %)	1 (33.3 %)	3 (100.0 %)	.500
	christliche oder keine Religionszugehörigkeit	13 (48.1 %)	14 (51.9 %)	27 (100.0 %)	
FK AC Sexuelle Orientierung	nicht heterosexuell	0 (0 %)	3 (100.0 %)	3 (100.0 %)	.112
	heterosexuell	15 (55.6 %)	12 (44.4 %)	27 (100.0 %)	
FK AC Schichtzugehörigkeit	nicht Oberschicht bis gehobene Mittelschicht	7 (46.7 %)	8 (53.3 %)	15 (100.0 %)	.500
	Oberschicht bis gehobene Mittelschicht	8 (53.3 %)	7 (46.7 %)	15 (100.0 %)	

FK AC Ethnische Zugehörigkeit	nicht ohne Migrationshintergrund	1 (33.3 %)	2 (66.7 %)	3 (100.0 %)	.500
	ohne Migrationshintergrund	14 (51.9 %)	13 (48.1 %)	27 (100.0 %)	
FK AC Kleidung	angemessen	20 (66.7 %)	10 (33.3 %)	30 (100.0 %)	-

4.3.3. Unterschiede in der Führungskompetenz zwischen eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern (AC/Interview)

Hypothese 3a:

Die Probanden, die beim Interview eingestellt werden, unterscheiden sich in ihrer Führungskompetenz nicht von den Probanden, die nicht eingestellt werden.

Zur Prüfung dieser Hypothese wird mit Hilfe eines t-Tests untersucht, ob sich die arithmetischen Mittel der erfassten Führungskompetenz der ausgewählten und der nicht ausgewählten Probandengruppen signifikant unterscheiden.

Die nach dem Interview von Führungskraft (Interview) eingestellten Probanden (N=10) haben eine durchschnittliche Führungskompetenz von M=3.20 mit einer Streuung von SD=.55. Die Probanden, die nicht eingestellt werden, zeigen eine etwas geringere durchschnittliche Kompetenz (M=2.98, SD=0.77, N=20). Dieser Mittelwertunterschied zeigt sich im t-Test für homogene Varianzen nicht signifikant. Der Levene-Test, der die Varianzhomogenität prüft, zeigt kein signifikantes Ergebnis.

Die Mittelwerte der einzelnen Kompetenzen liegen zwischen M=2.63 („Führungswille“ der nicht Eingestellten) und M=3.40 („Durchsetzungsfähigkeit“ der eingestellten Probanden). Die Standerdabweichungen liegen zwischen SD=.58 („Wertschätzung“ der Eingestellten) und 1.17. („Führungswille“ der nicht Eingestellten). Bei der Eigenschaft „Mitarbeiterorientierung“ sind die Mittelwerte identisch. Hier kann auf die Überprüfung durch einen t-Test verzichtet werden. Bei den anderen Eigenschaften („Motivationsfähigkeit“, „Wertschätzung“, „Durchsetzungsfähigkeit“, „Situative Flexibilität“ und „Führungswille“) ist der Mittelwert der eingestellten Probanden höher, als der der nicht eingestellten. Da der Levene-Test bei keiner der untersuchten Eigenschaften ein signifikantes Ergebnis liefert, werden sie mit dem t-Test für homogene Varianzen überprüft. Bei keiner der Eigenschaften zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen den Mittelwerten der Eingestellten und der nicht eingestellten Probanden.

Bei den fünfzehn durch Führungskraft (Interview) nach dem Interview eingestellten Probanden liegt der durchschnittliche Wert der Führungskompetenz bei M=3.28 mit SD=.49. Die fünfzehn Probanden, die nicht ausgewählt wurden, weisen einen durchschnittlichen Kompetenzwert von M=2.83 auf mit einer Streuung von SD=0.82. Der Levene-Test, der die Varianzhomogenität prüft, zeigt ein signifikantes Ergebnis. Der Mittelwertunterschied wird folglich mit dem t-Test für heterogene Varianzen untersucht. Es zeigt sich, dass keine Signifikanz vorliegt.

Die Mittelwerte der einzelnen Eigenschaften liegen zwischen M=2.43 („Führungswille“ der nicht Eingestellten) und M=3.43 („Durchsetzungsfähigkeit“ der Eingestellten). Die Standardabweichungen betragen zwischen SD=0.62 („Durchsetzungsfähigkeit“ der Eingestellten) und SD=1.24 („Führungswille“ der nicht Eingestellten). Der Levene-Test liefert nur bei der Eigenschaft „Durchsetzungsfähigkeit“ ein signifikantes Ergebnis. Daher wird diese mit dem t-Test für heterogene Varianzen überprüft mit dem Ergebnis, dass kein signifikanter Unterschied der Mittelwerte besteht. Auch die Mittelwertunterschiede der fünf anderen Eigenschaften (Mitarbeiterorientierung Motivationsfähigkeit, Wertschätzung, Situative Flexibilität und Führungswille) zeigen bei der Überprüfung durch den t-Test für homogene Varianzen keine Signifikanz. (vgl. Tabelle 41)

Tabelle 41: Überprüfung der Mittelwertunterschiede zwischen den eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern in den Merkmalen der Führungskompetenz im Interview eingeschätzt

Eigenschaften	FK I (Interview)	N	M	SD	F	p	t	df	p
gesamt	eingestellt	10	3.20	.55	1.87	.183	.80	28	.433
	nicht eingestellt	20	2.98	.77					
Mitarbeiter-orientierung	eingestellt	10	3.25	.92	3.41	.076	.00	28	1.000
	nicht eingestellt	20	3.25	.66					
Motivations-fähigkeit	eingestellt	10	3.30	.92	.08	.778	.80	28	.433
	nicht eingestellt	20	3.00	1.00					
Wertschätzung	eingestellt	10	3.15	.58	.929	.343	.44	28	.660
	nicht eingestellt	20	3.03	.79					
Durchsetzungs-fähigkeit	eingestellt	10	3.40	.70	1.62	.214	1.11	28	.278
	nicht eingestellt	20	3.00	1.03					
Situative Flexibilität	eingestellt	10	3.15	.88	.011	.918	.49	28	.628
	nicht eingestellt	20	3.00	.74					

Führungswille	eingestellt	10	2.95	.99	1.42	.243	.75	28	.457
	nicht eingestellt	20	2.63	1.17					
gesamt	eingestellt	15	3.28	.49	5.24	.030	1.81	22.97	.084
	nicht eingestellt	15	2.83	.82					
Mitarbeiter-orientierung	eingestellt	15	3.33	.79	.59	.448	.61	28	.547
	nicht eingestellt	15	3.17	.70					
Motivations-fähigkeit	eingestellt	15	3.40	.81	1.67	.208	1.76	28	.090
	nicht eingestellt	15	2.80	1.05					
Wertschätzung	eingestellt	15	3.23	.53	3.96	.056	1.30	28	.208
	nicht eingestellt	15	2.90	.85					
Durchsetzungs-fähigkeit	eingestellt	15	3.43	.62	9.90	.004	1.82	21.99	.082
	nicht eingestellt	15	2.83	1.11					
Situative Flexibilität	eingestellt	15	3.23	.75	.92	.345	1.30	28	.204
	nicht eingestellt	15	2.87	.79					
Führungswille	eingestellt	15	3.03	.90	3.55	.070	1.52	28	.139
	nicht eingestellt	15	2.43	1.24					

Hypothese 3b:
Beim pferdegestützten Assessment-Center-Modul werden die Probanden eingestellt, die eine höhere Führungskompetenz besitzen.

Zur Prüfung dieser Hypothese wird mit Hilfe eines t-Tests untersucht, ob sich die arithmetischen Mittel der erfassten Führungskompetenz der ausgewählten und der nicht ausgewählten Probandengruppen signifikant unterscheiden.

Die Probanden, die nach dem pferdegestützten Assessment-Center-Modul von Führungskraft (AC) eingestellt werden (N=10), haben eine durchschnittliche Führungskompetenz von M=3.30 (SD=2.85). Die zwanzig Probanden, die nicht ausgewählt werden, haben eine durchschnittliche Führungskompetenz von M=3.02 mit einer Streuung von SD=0.17. Der hier vorgefundene Mittelwertunterschied zeigt sich im t-Test für homogene Varianzen signifikant.

Betrachtet man die sechs einzelnen Merkmale der hier zu Grunde gelegten Definition der Führungskompetenz, ist zu bemerken, dass bei allen Eigenschaften die eingestellten Probanden höhere durchschnittliche Werte aufweisen als die nicht eingestellten. Die Mittelwerte befinden sich zwischen M=3.10 („Wertschätzung“ der eingestellten Proban-

den) und M=3.38 („Durchsetzungsfähigkeit“ der eingestellten Probanden). Die Streuungen liegen zwischen SD=0.22 („Mitarbeiterorientierung“ der nicht eingestellten Probanden) und SD=.46 („Situative Flexibilität“ der eingestellten Probanden). Für die Eigenschaften „Motivationsfähigkeit“, „Durchsetzungsfähigkeit“ und „Situative Flexibilität“ zeigt sich der Mittelwertunterschied signifikant. Für die Unterschiede zwischen den eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern ergibt sich bezüglich der Eigenschaften Mitarbeiterorientierung, „Wertschätzung“ und „Führungswille“ keine Signifikanz. Die Varianzen sind bei allen Vergleichen homogen mit Ausnahme beim Vergleich der Eigenschaft „Durchsetzungsfähigkeit“. Hier führt der Levene-Test zu einem signifikanten Ergebnis. Daher kommt der t-Test für heterogene Varianzen zur Anwendung.

Die 15 Probanden, die nach dem Interview eingestellt werden, weisen eine durchschnittliche Führungskompetenz von M=3.26 mit einer Streuung von SD=.114 auf. Die 15 Probanden, die nicht ausgewählt werden, weisen hingegen einen Mittelwert von M=2.97 (SD=.16) auf. Der hier vorgefundene Mittelwertunterschied zeigt sich im t-Test für homogene Varianzen signifikant.

Bezogen auf die einzelnen Eigenschaften liegen die Mittelwerte der Eigenschaften zwischen M=2.60 und („Durchsetzungsfähigkeit“ der nicht Eingestellten) und M=3.48 („Mitarbeiterorientierung“) der nicht Eingestellten. Die Standardabweichungen liegen zwischen SD=.22 und SD=.46. Es ist festzustellen, dass in fünf von sechs Fällen die fünfzehn eingestellten Probanden wieder höhere durchschnittliche Mittelwerte der Kompetenzen aufweisen als die nicht eingestellten. Einzig bei der Eigenschaft „Mitarbeiterorientierung“ haben die nicht Eingestellten einen 0.05 Punkte höheren Wert. Bei der Überprüfung mit dem für homogene Varianzen anzuwendenden t-Test kann für diesen Fall jedoch auch kein signifikanter Mittelwertunterschied festgestellt werden. Auch bei der Eigenschaft „Wertschätzung“ kann mit demselben Verfahren keine Signifikanz ermittelt werden. Anders verhält es sich bei den verbleibenden vier Eigenschaften. Bei „Motivationsfähigkeit“ und „Durchsetzungsfähigkeit“ kann mit dem t-Test für homogene Varianzen sowie bei „Situative Flexibilität“ und „Führungswille“ mit dem t-Test für heterogene Varianzen ein signifikanter Mittelwertunterschied festgestellt werden. (vgl. Tabelle 42)

Tabelle 42: Überprüfung der Mittelwertunterschiede zwischen den eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern in den Merkmalen der Führungskompetenz im AC eingeschätzt

Eigenschaften	FK AC	N	M	SD	F	p	t	df	p
gesamt	eingestellt	10	3.30	.09	2.85	.103	-5.07	28	.000
	nicht eingestellt	20	3.02	.17					
Mitarbeiter-orientierung	eingestellt	10	3.36	.24	.07	.800	-1.59	28	.124
	nicht eingestellt	20	3.50	.22					
Motivations-fähigkeit	eingestellt	10	3.22	.27	1.56	.222	2.27	28	.031
	nicht eingestellt	20	2.88	.43					
Wertschätzung	eingestellt	10	3.10	.36	.36	.553	.10	28	.920
	nicht eingestellt	20	3.08	.29					
Durchsetzungs-fähigkeit	eingestellt	10	3.38	.22	4.72	.038	5.65	28.00	.000
	nicht eingestellt	20	2.69	.45					
Situative Flexibilität	eingestellt	10	3.37	.46	2.56	.121	3.91	28	.001
	nicht eingestellt	20	2.81	.31					
Führungswille	eingestellt	10	3.40	.30	3.82	.061	1.82	28	.079
	nicht eingestellt	20	3.13	.42					
gesamt	eingestellt	15	3,26	,11	.19	.663	-5.78	28	.000
	nicht eingestellt	15	2,97	,16					

Mitarbeiter-orientierung	eingestellt	15	3.43	.25	.32	.577	-.66	28	.514
	nicht eingestellt	15	3.48	.22					
Motivations-fähigkeit	eingestellt	15	3.15	.35	.44	.512	2.15	28	.040
	nicht eingestellt	15	2.84	.43					
Wertschätzung	eingestellt	15	3.11	.35	1.07	.309	.36	28	.721
	nicht eingestellt	15	3.07	.27					
Durchsetzungs-fähigkeit	eingestellt	15	3.24	.33	1.91	.178	4.36	28	.000
	nicht eingestellt	15	2.60	.46					
Situative Flexibilität	eingestellt	15	3.22	.46	6.21	.019	3.17	24.42	.004
	nicht eingestellt	15	2.77	.31					
Führungswille	eingestellt	15	3.40	.26	6.74	.015	2.75	23.05	.011
	nicht eingestellt	15	3.04	.43					

4.3.4. Zusammenhang zwischen „sozialem Piedsigno“ und der Bewertung der Führungskompetenz (AC/Interview)

Hypothese 4a:

Beim pferdegestützten Assessment-Center-Modul besteht kein Zusammenhang zwischen dem von Führungskraft (AC) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ und der Einschätzung der Führungskompetenz.

Die Korrelation zwischen dem Gesamtergebnis des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls und dem von Führungskraft (AC) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ beträgt r=-.03. Der Zusammenhang ist nicht signifikant.

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen den Bewertungen in den einzelnen Eigenschaften und dem von Führungskraft (AC) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“, findet man einen signifikanten negativen Zusammenhang r=-0.44* bei der „Mitarbeiterorientierung“ sowie r=-0.38* bei der „Wertschätzung“. Bei den anderen Eigenschaften sind nur schwach positive Zusammenhänge (zwischen r=0.02 („Situative Flexibilität“) und r=0.19 („Motivationsfähigkeit“)) zu finden, die nicht signifikant sind. (vgl. Tabelle 43)

Tabelle 43: Korrelationen zwischen dem von Führungskraft (AC) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ und der Bewertung der Führungseigenschaften durch das AC (N=30)

	Mitarbeiter-orientierung	Motivations-fähigkeit	Wertschätzung (AC)	Durchsetzungs-fähigkeit	Situative Flexibilität	Führungswille (AC)

	(AC)	(AC)		(AC)	(AC)	
FK (AC) Probanden Piedsigno	-.44*	.19	-.38*	.13	.02	.09

* p < .05 ** p < .01 *** p< .001

Es besteht kein Zusammenhang (r=.05) zwischen dem von Führungskraft (AC) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ und den Bewertungen, die die Probanden nur auf Grund der Einschätzung von Führungskraft (AC) (ohne Beobachter 1 und Beobachter 2) erhalten haben. Die Zusammenhänge zwischen dem von Führungskraft (AC) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ und den einzelnen Komponenten der Führungskompetenz sind bis auf „Wertschätzung“ (r=-.38*) alle nicht signifikant und liegen zwischen r=-.18 („Mitarbeiterorientierung“) und r=.23 („Durchsetzungsfähigkeit“). (vgl. Tabelle 44)

Tabelle 44: Korrelationen zwischen dem von Führungskraft (AC) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ und der Bewertung der Führungseigenschaften durch Führungskraft (AC) beim AC (N=30)

	Mitarbeiter-orientierung FK (AC)	Motivations-fähigkeit FK (AC)	Wertschätzung FK (AC)	Durchsetzungs-fähigkeit FK (AC)	Situative Flexibilität FK (AC)	Führungswille FK (AC)
FK (AC) Probanden Piedsigno	-.18	.01	-.38*	.23	.18	-.03

* p < .05 ** p < .01 *** p< .001

Korreliert man die einzelnen Merkmale des „sozialen Piedsignos“ mit den einzelnen Bewertungen der Kompetenzen der Führungskompetenz durch das pferdegestützte Assessment-Center-Modul, so stellt man fest, dass eine der Korrelationen signifikant negativ ist: „Situative Flexibilität“ und „Sexuelle Orientierung“ (r=-.55**). Die Bewertung der „Mitarbeiterorientierung“ ist am stärksten mit „Alter“ korreliert, jedoch negativ (r=-.26) und am schwächsten mit „Konfession“ (r=-.03). „Motivationsfähigkeit“ weist die stärkste Korrelation mit „Geschlecht“ auf (r=.26) und die schwächste mit „Konfession“ (r=.03) und mit „Sexuelle Orientierung“ (r=-.03). „Wertschätzung“ hat die stärkste Korrelation mit „Geschlecht“ (r=-.29) und die schwächste mit „Ethnische Zugehörigkeit“ (r=-.09). „Durchsetzungsfähigkeit“ korreliert am höchsten mit „Sexuelle Orientierung“ (r=-.30) und am schwächsten mit „Attraktivität“ (r=.02) und „Ethnischer Zugehörigkeit“ (r=.02), während „Situative Flexibilität“ am niedrigsten mit „Familienstand“ (r=-.05), jedoch am höchsten mit „Sexueller Orientierung“ korreliert (r=-.55**). „Führungswille“ ist am schwächsten mit „Sexuelle Orientierung“ (r=.01) und „Schicht-

zugehörigkeit“ (r=.01) und am stärksten mit „Konfession“ (r=.16) korreliert.

Bezogen auf die Merkmale des „sozialen Piedsignos“ stellt man fest, dass das „Alter“ am höchsten mit „Mitarbeiterorientierung“ (r=-.26) und am niedrigsten mit „Motivationsfähigkeit“ (r=-.10) korreliert ist und der „Familienstand“ am höchsten mit „Wertschätzung“ (r=-.26) und am niedrigsten mit „Führungswille“ (r=.03). Das „Geschlecht“ weist die stärkste Korrelation mit „Wertschätzung“ (r=-.29) und die schwächste mit „Durchsetzungsfähigkeit“ (r=.06) auf. Bei der „Attraktivität“ besteht die stärkste Korrelation mit „Motivationsfähigkeit“ (r=.21) und die schwächste mit „Führungswille“ (r=.03), während die „Konfession“ die stärkste mit „Führungswille“ (r=.16) und die schwächste mit „Mitarbeiterorientierung“ (r=-.03) und „Motivationsfähigkeit“ (r=.03) aufweist. Die „Sexuelle Orientierung“ korreliert am höchsten mit „Situative Flexibilität“ (r=-.55**) und am niedrigsten mit „Führungswille“ (r=.01), und die „Schichtzugehörigkeit“ am höchsten mit „Wertschätzung“ (r=-.23) und am niedrigsten mit „Führungswille“ (r=.01). „Ethnische Zugehörigkeit“ korreliert am stärksten mit „Situative Flexibilität“ (r=-.13) und am wenigsten mit „Durchsetzungsfähigkeit“ (r=.02). (vgl. Tabelle 45)

Tabelle 45: Führungskraft (AC) Merkmale des „sozialen Piedsignos“ korreliert mit Führungskompetenzen AC (N=30)

	Alter	Familienstand	Geschlecht	Religiöse Zeichen	Attraktivität	Konfession	Sexuelle Orientierung	Schichtzugehörigkeit	Ethnische Zugehörigkeit	Kleidung
Mitarbeiterorientierung	-.26	-.13	-.13		-.14	-.03	-.14	-.22	-.10	
Motivationsfähigkeit	-.10	.17	.26		.21	.03	-.03	-.06	-.05	
Wertschätzung	-.10	-.26	-.29		.03	-.10	.10	-.23	-.09	
Durchsetzungsfähigkeit	.05	.15	.06		.02	.15	-.30	.10	.02	
Situative Flexibilität	.22	-.05	.11		.12	.14	-.55**	-.03	-.13	
Führungswille	-.02	.03	.08		.03	.16	.01	.01	-.03	

* p < .05 ** p < .01 *** p< .001

Hypothese 4b:

Beim Interview besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem von Führungskraft (Interview)

eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ und der Einschätzung der Führungskompetenz.

Der Zusammenhang zwischen dem von Führungskraft (Interview) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ und dem Wert der Einschätzung der Führungskompetenz beträgt r=.06 und ist nicht signifikant. Die Zusammenhänge zwischen dem von Führungskraft (Interview) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ und den Werten der einzelnen Eigenschaften liegen zwischen r=-.16 („Mitarbeiterorientierung“) und r=.19 („Führungswille“) und sind nicht signifikant. (vgl. Tabelle 46)

Tabelle 46: Korrelationen zwischen dem von Führungskraft (Interview) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ und der Bewertung der Führungseigenschaften durch das Interview (N=30)

	Mitarbeiter-orientierung FK (Interview)	Motivations-fähigkeit FK (Interview)	Wertschätzung FK (Interview)	Durchsetzungs-fähigkeit FK (Interview)	Situative Flexibilität FK (Interview)	Führungswille FK (Interview)
FK (Interview) Probanden Piedsigno	-.16	-.09	.07	.18	.04	.19

* p < .05 ** p < .01 *** p< .001

Korreliert man die einzelnen Merkmale des „sozialen Piedsignos“ mit den einzelnen Bewertungen der Kompetenzen der Führungskompetenz durch Führungskraft (Interview), so stellt man fest, dass keine der Korrelationen signifikant ist. Die Bewertung der „Mitarbeiterorientierung“ ist am stärksten mit der „Sexuellen Orientierung“ korreliert, jedoch negativ r=-.28 und am schwächsten mit dem „Geschlecht“ r=-.02. „Motivationsfähigkeit“ weist die stärkste Korrelation mit „Konfession“ auf r=-.20, gar keine mit „Schichtzugehörigkeit“ und eine sehr schwache mit „Attraktivität“ r=-.01. „Wertschätzung“ hat die stärkste Korrelation mit „Sexuelle Orientierung“ r=-.35 und die schwächste mit „Kleidung“ r=.02. „Durchsetzungsfähigkeit“ korreliert am höchsten mit „Ethnische Zugehörigkeit“ r=.29 und am schwächsten mit „Konfession“ r=„-.01 und „Kleidung“ r=-.01, während „Situative Flexibilität“ ebenfalls am niedrigsten mit „Kleidung“ korreliert r=-.05, jedoch am höchsten mit „Sexueller Orientierung“ r=-.24 „Führungswille“ ist am schwächsten mit „Konfession“ r=.02 und am stärksten mit „Schichtzugehörigkeit“ r=.34 korreliert. (vgl. Tabelle 47)

Bezogen auf die Merkmale des „sozialen Piedsignos“ stellt man fest, dass das „Alter“ am höchsten mit „Führungswille“ r=„.17 und am niedrigsten mit „Mitarbeiterorientie-

rung“ r=.09 korreliert ist und der „Familienstand“ am höchsten mit „Mitarbeiterorientierung“ r=-.18 und am niedrigsten mit „Wertschätzung“ r=.04. Das „Geschlecht“ weist die stärkste Korrelation mit „Situative Flexibilität“ r=.12 und die schwächste mit „Mitarbeiterorientierung“ r=-.02 auf. Bei der „Attraktivität“ besteht die stärkste Korrelation mit „Führungswille“ r=-.28 und die schwächste mit „Situative Flexibilität“ r=-.04 während die „Konfession“ die stärkste mit „Motivationsfähigkeit“ r=-.20 und die schwächste mit „Durchsetzungsfähigkeit“ r=-.01 aufweist. Die „Sexuelle Orientierung“ korreliert am höchsten mit „Wertschätzung“ r=-.35 und am niedrigsten mit „Motivationsfähigkeit“ r=-.18 und die „Schichtzugehörigkeit“ am höchsten mit „Führungswille“ r=.34 und am niedrigsten, nämlich gar nicht, mit „Motivationsfähigkeit“. „Ethnische Zugehörigkeit“ korreliert am stärksten mit „Führungswille“ (r=.33) und am wenigsten mit „Mitarbeiterorientierung“ (r=-.04). „Kleidung“ korreliert mit „Durchsetzungsfähigkeit“ (r=-.01) am schwächsten und mit „Mitarbeiterorientierung“ (r=.05), „Führungswille“ (r=05) und „Situativer Flexibilität“ (r=-.05) am stärksten. (vgl. Tabelle 47)

Tabelle 47: Führungskraft (Interview) Merkmale des „sozialen Piedsignos“ korreliert mit Führungskompetenzen (Interview) (N=30)

	Alter	Familienstand	Geschlecht	Religiöse Zeichen	Attraktivität	Konfession	Sexuelle Orientierung	Schichtzugehörigkeit	Ethnische Zugehörigkeit	Kleidung
Mitarbeiterorientierung	.09	-.18	-.02		.14	-.19	-.28	-.24	-.04	.05
Motivationsfähigkeit	.13	-.11	.05		-.01	-.20	-.18	.00	.04	-.15
Wertschätzung	.12	.04	.11		-.17	-.13	-.35	.18	.19	.02
Durchsetzungsfähigkeit	.03	.17	.20		-.21	-.01	-.25	.28	.29	-.01
Situative Flexibilität	.08	-.07	.12		-.04	.02	-.24	.09	.17	-.05
Führungswille	.17	.11	.06		-.28	.02	-.31	.34	.33	.05

* p < .05 ** p < .01 *** p< .001

4.4. Weitere Ergebnisse

Mit den gesammelten Daten ist es möglich, über die Prüfung der Hypothesen hinausgehende Erkenntnisse zu gewinnen.

4.4.1. Korrelationen und Mittelwertsvergleich der „Assessment-Center-Bewertung durch Teilnehmer“ und „Interview-Bewertung durch Teilnehmer“ mit den Ergebnissen der Personalauswahlverfahren und den „sozialen Piedsignos“

Die Bewertung des Assessment-Centers und die Bewertung des Interviews korrelieren nicht signifikant mit r=-.13. Die Assessment-Center-Bewertung durch die Teilnehmer korreliert weder mit dem von Führungskraft (AC) (Personalauswahlentscheider und Beobachter im AC) eingeschätzten (r=-.26), noch mit dem aus den Eigenangaben der Probanden erstellten (r=.08) „sozialen Piedsigno“ signifikant. Die Interview-Bewertung durch die Teilnehmer hingegen korreliert signifikant mit dem von Führungskraft (Interview) (Personalauswahlentscheider und Interviewer im Interview) eingeschätzten (r=.64**) und mit dem aus den Eigenangaben der Probanden erstellten (r=.43*) „sozialen Piedsigno“.

Die zehn Probanden, die nach dem pferdegestützten Assessment-Center-Modul von Führungskraft (AC) eingestellt wurden, bewerten das Assessment-Center durchschnittlich mit von M=3.30 (SD=0.81). Die zwanzig Probanden, die nicht ausgewählt wurden, bewerten das Assessment-Center durchschnittlich mit M=2.85 mit einer Streuung von SD=1.06. Der hier vorgefundene Mittelwertunterschied zeigt sich im t-Test nicht signifikant. Die fünfzehn Probanden, die nach dem pferdegestützten Assessment-Center-Modul von Führungskraft (AC) eingestellt wurden, bewerten das Assessment-Center durchschnittlich mit von M=3.20 (SD=1.08). Die fünfzehn Probanden, die nicht ausgewählt wurden, bewerten das Assessment-Center durchschnittlich mit M=2.80 mit einer Streuung von SD=.68. Der hier vorgefundene Mittelwertunterschied zeigt sich im t-Test für nicht signifikant. (vgl. Tabelle 48)

Tabelle 48: Überprüfung der Mittelwertunterschiede zwischen den eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern in der Bewertung des ACs

FK (AC)	N	M	SD	F	p	t	df	p

AC-Bewertung durch Teilnehmer	eingestellt	10	3.30	1.06	1.211	.280	-1.29	28	.207
	nicht eingestellt	20	2.85	.81	2.826				
AC-Bewertung durch Teilnehmer	eingestellt	15	3.20	1.08		.104	-1.21	28	.235
	nicht eingestellt	15	2.80	.68					

Die nach dem Interview von Führungskraft (Interview) eingestellten Probanden (N=10) bewerten das Interview durchschnittlich mit M=3.20 und einer Streuung von SD=.48. Die Probanden, die nicht eingestellt werden, bewerten das Interview durchschnittlich mit (M=2.45, SD=0.89, N=20). Dieser Mittelwertunterschied zeigt sich signifikant. Die nach dem Interview von Führungskraft (Interview) eingestellten Probanden (N=15) bewerten das Interview durchschnittlich mit M=3.13 bei einer Streuung von SD=.64. Die Probanden, die nicht eingestellt werden, bewerten das Interview durchschnittlich mit (M=2,33, SD=.90, N=15). Dieser Mittelwertunterschied zeigt sich signifikant. (vgl. Tabelle 49)

Tabelle 49: Überprüfung der Mittelwertunterschiede zwischen den eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern in der Bewertung des Interviews

	FK I (Interview)	**N**	**M**	**SD**	**F**	**p**	**t**	**df**	**p**
Interview-Bewertung durch Teilnehmer	eingestellt	10	3.30	.48	5.037	.033	-3.40	27.67	.002
	nicht eingestellt	20	2.45	.89					
Interview-Bewertung durch Teilnehmer	eingestellt	15	3.13	.64	3.410	.075	-2.81	28	.009
	nicht eingestellt	15	2.33	.90					

4.4.2. Interkorrelation der Merkmale der Führungskompetenz (AC/Interview)

Die signifikant positiven Korrelationen der Bewertungen der Eigenschaften liegen zwischen r=.38* („Mitarbeiterorientierung“ und „Wertschätzung“) und r=.70** („Durchsetzungsfähigkeit“ und „Führungswille“). Signifikant negativ korrelieren „Mitarbeiterorientierung“ und „Motivationsfähigkeit“ (r=-.51**), „Mitarbeiterorientierung“ und „Durchsetzungsfähigkeit“ (r=-.44*) sowie „Mitarbeiterorientierung“ und „Führungswille“ (r=-.52**). Signifikant positiv korrelieren „Motivationsfähigkeit“ und „Durchsetzungsfähigkeit“ (r=.60**) und „Motivationsfähigkeit“ und „Führungswille“(r=.70**). (vgl. Tabelle 50)

Tabelle 50: Interkorrelation der Führungskompetenzen AC (N=30)

	Mitarbeitero-rientierung	Motivations-fähigkeit	Wertschätzung	Durchsetzungs-fähigkeit	Situative Flexibilität
Motivationsfähig-keit	-.51**				
Wertschätzung	.38*	-.16			
Durchsetzungs-fähigkeit	-.44*	.60**	-.21		
Situative Flexibilität	.01	.01	-.26	.42*	
Führungswille	-.52**	.70**	-.06	.70**	-.05

* p < .05 ** p < .01 *** p< .001

Bis auf die Kompetenzen „Mitarbeiterorientierung“ und „Führungswille“ (r=. 29) sowie „Motivationsfähigkeit“ und „Führungswille“ (r=.29) sind alle Kompetenzen signifikant miteinander korreliert. Die signifikanten Korrelationen liegen zwischen r=.37* („Situative Flexibilität“ und „Führungswille“) und r=.86** („Wertschätzung“ und „Durchsetzungsfähigkeit“). Die Kompetenz „Mitarbeiterorientierung“ korreliert signifikant positiv mit „Motivationsfähigkeit“ (r=.55**), „Wertschätzung“ (r=.70), „Durchsetzungsfähigkeit“ (r=.45*), und „Situative Flexibilität“ (r=.38*). Des Weiteren korrelieren signifikant positiv „Motivationsfähigkeit“ und „Wertschätzung“(r=.75**), „Durchsetzungsfähigkeit“ (r=.52**) und „Situative Flexibilität“ (r=.77**). Eine ebenfalls signifikant positive Korrelation besteht auch zwischen „Wertschätzung“ und „Durchsetzungsfähigkeit“(r=.86**), „Situative Flexibilität“ (r=.75**) und „Führungswille“ (r=.71**). „Durchsetzungsfähigkeit“ ist signifikant positiv korreliert mit „Situative Flexibilität“ (r=.53**), und „Führungswille“ (r=.74**). Auch korrelieren „Situative Flexibilität“ und „Führungswille“ signifikant positiv (r=.37*). (vgl. Tabelle 51)

Tabelle 51: Interkorrelation der Führungskompetenzen Interview (N=30)

	Mitarbeiter-orientierung	Motivations-fähigkeit	Wertschätzung	Durchsetzungs-fähigkeit	Situative Flexibilität
Motivationsfähig-keit	.55**				
Wertschätzung	.70**	.75**			
Durchsetzungs-fähigkeit	.45*	.52**	.86**		
Situative Flexibilität	.38*	.77**	.75**	.53**	
Führungswille	.29	.29	.71**	.74**	.37*

* p < .05 ** p < .01 *** p< .001

4.4.3. Korrelation zwischen den Kompetenzeinschätzungen (AC/Interview)

Die Korrelation des Gesamtergebnisses des Assessment-Centers und des Interviews ist negativ und liegt bei (r=-.33) mit N=30.

Sieht man sich an, wie dieselben Merkmale der Führungskompetenz, gemessen im AC und im Interview, miteinander korrelieren, stellt man fest, dass keiner der Zusammenhänge signifikant ist. Die Korrelation ist positiv bei der Bewertung der „Wertschätzung“ r=.12. Die anderen Bewertungen der Eigenschaften korrelieren negativ und liegen zwischen r=-.25 bei der Bewertung der „Durchsetzungsfähigkeit“ und r=-.03 bei der Bewertung der „Motivationsfähigkeit“.

Betrachtet man alle Bewertungen der Eigenschaften nicht nur im Zusammenhang mit der Bewertung der gleichen Eigenschaft durch das jeweils andere Auswahlinstrument, sondern im Zusammenhang auch mit den anderen Bewertungen der Eigenschaften, so ist zu bemerken, dass die einzige signifikante Korrelation zwischen der durch das Interview eingeschätzten „Mitarbeiterorientierung“ und der durch das Assessment-Center eingeschätzten „Situativen Flexibilität“ besteht. Sie ist jedoch negativ. Nur sechs Korrelationen sind positiv. Sie liegen zwischen r=.01 zwischen der durch das Interview eingeschätzten „Durchsetzungsfähigkeit“ und der durch das Assessment-Center eingeschätzten „Mitarbeiterorientierung“ und r=.13 zwischen der durch das Interview eingeschätzten „Durchsetzungsfähigkeit“ und der durch das Assessment-Center eingeschätzten „Wertschätzung“. Die anderen Bewertungen der Eigenschaften korrelieren alle negativ. Die Korrelationen liegen zwischen r=-.36* bei der durch das Interview eingeschätzten „Mitarbeiterorientierung“ und der durch das Assessment-Center eingeschätzten „Situativen Flexibilität“ und r=-.01 bei der durch das Interview eingeschätzten „Situativen Flexibilität“ und der durch das Assessment-Center eingeschätzten „Motivationsfähigkeit“. (vgl. Tabelle 52)

Tabelle 52: Korrelationen zwischen den Bewertungen der durch AC und Interview erfassten einzelnen Kompetenzen (N=30)

	Mitarbeiter-orientierung	Motivations-fähigkeit	Wertschätzung (Interview)	Durchsetzungs-fähigkeit	Situative Flexibilität	Führungswille (Interview)

	(Interview)	(Interview)		(Interview)	(Interview)	
Mitarbeiter-orientierung (AC)	-.17	-.13	-.14	.01	-.15	-.13
Motivations-fähigkeit (AC)	.09	-.03	-.04	-.09	-.01	-.17
Wertschätzung (AC)	.27	-.07	.12	.13	-.12	.06
Durchsetzungs-fähigkeit (AC)	-.27	-.34	-.33	-.25	-.19	-.21
Situative Flexibilität (AC)	-.36*	-.25	-.32	-.22	-.09	-.22
Führungswille (AC)	.05	-.12	-.12	-.17	-.08	-.21

* p < .05 ** p < .01 *** p< .001

5. Diskussion der Ergebnisse

Das folgende Kapitel fasst die Ergebnisse zusammen, versucht eine Interpretation aufgrund der theoretischen Annahmen und setzt sich kritisch mit den Ergebnissen auseinander. Dazu werden die einzelnen Fragestellungen und die dazugehörigen Ergebnisse geordnet diskutiert. Im zweiten Abschnitt dieses Kapitels werden das Untersuchungsdesign, die Verteilung der Variablen, die Stichprobenauswahl und die für die Untersuchung konzipierten Messinstrumente kritisch betrachtet.

5.1. Inhaltliche Diskussion

In der vorangegangenen Untersuchung konnte gezeigt werden, dass durch den Einsatz pferdegestützter Assessment-Center-Module bei der Personalauswahl die soziale Schließung, die durch habituell bedingte Ähnlichkeitswahl hervorgerufen wird, geschwächt und somit eine soziale Öffnung der Personalauswahl begünstigt werden kann. Bevor nun die Ergebnisse der Hypothesenprüfung dargestellt werden, erfolgt eine kurze Zusammenfassung grundlegenden Gedanken der Untersuchung:

Die der Gesellschaft immanenten sozialen Ungleichheiten werden durch bewusst oder unbewusst – habituell – vollzogene Schließungsprozesse immer wieder reproduziert. Ein Beispiel für einen solchen Schließungsprozess ist die Ähnlichkeitswahl bei der Personalauswahl, bei der Bewerbungsnehmer dazu neigen, Kandidaten auszuwählen, die

ihnen sozial ähnlich sind, und Bewerber, die das nicht sind, auszuschließen. Durch rechtliche Bestimmungen sollen die bewussten Formen der sozialen Schließung abgeschafft werden, und durch die gesteigerte Strukturierung und weitere Objektivierungsbestrebungen von Personalauswahlinstrumenten soll die unbewusste Form der sozialen Schließung verringert werden. Ein Schritt zur Objektivierung von Auswahlinstrumenten ist zum Beispiel die Anwendung von leitfadengestützten strukturierten Interviews. Ein weiterer Schritt zur Objektivierung der Einschätzung von Bewerbern und somit auch zur Objektivierung von Personalauswahlprozessen ist der Einsatz von Assessment-Centern. Assessment-Center stehen jedoch in der Kritik, lediglich als Deckmantel für dennoch nicht objektive Auswahlvorgänge zu fungieren, da auch sie teilweise zu „zweifelhaften“ Entscheidungen führen, die immer noch zu einer Reproduktion bestehender Ressourcenverteilungen in der Gesellschaft führen. Durch die Ergänzung des Kanons der Personalauswahlpraktiken durch ein pferdegestütztes Assessment-Center-Modul könnte jedoch die soziale Selektivität von Personal deutlich verringert werden, da der Einsatz des Pferdes als Interaktionspartner, Katalysator und Indikator für Kompetenzen und Eigenschaften der Bewerber es unter anderem möglich macht, habituell generierte Wahrnehmungs- und Entscheidungsautomatismen ins Bewusstsein zu rufen und so auszuhebeln. Das Verhalten des Pferde ist in dessen ethologisch geformten Reaktionen auf seine Umwelt und Interaktionspartner – gleich welcher Spezies auch immer angehörend – begründet, ohne einer sozialen Prägung und deren Einhergehen mit der Etablierung gesellschaftlicher (Vor-)Urteile unterworfen zu sein, und somit absolut wertneutral. Darüber hinaus stuft ein Pferd in jeder Situation die aktuellen Gegebenheiten und auch seine Interaktionspartner neu ein, ohne durch vorangegangene Urteilsbildung belastet zu sein – ist also, im Gegensatz zum Menschen, in jeder neuen Situation wieder neutral und offen. Durch diese Offenheit und Freiheit von habituell geprägten Entscheidungs- und Wahrnehmungsmustern, kann es zu einer Objektivierung und Fokussierung auf die zu prüfenden Kompetenzen und somit zu einer sozialen Durchlässigkeit bei der Personalauswahl beitragen.

5.1.1. Ergebnisse der Hypothesenprüfung

In dieser Untersuchung kann zunächst der Zusammenhang zwischen dem von Führungskräften und Probanden eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ durch die Prüfung der beiden Hypothesen:

- **1a: Das „soziale Piedsigno“, das durch die Führungskraft (Interview) eingeschätzt wird, und das durch die Eigenangaben der Probanden erstellte „soziale Piedsigno“ korrelieren positiv.**
- **1b: Das „soziale Piedsigno“, das durch die Führungskraft (AC) eingeschätzt wird, und das durch die Eigenangaben der Probanden erstellte „soziale Piedsigno“ korrelieren positiv.**

bestätigt werden. Entscheidungsträger der Personalauswahl besitzen die Fähigkeit, ihnen sozial ähnliche Bewerber von den ihnen unähnlichen Bewerbern zu unterscheiden. Des Weiteren kann durch die Examinierung der Unterschiede in der Ähnlichkeit der Bewerber mit der Führungskraft zwischen eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern (AC/Interview) mittels der Hypothesen:

- **2a: Die Probanden, die nach dem Interview von Führungskraft (Interview) eingestellt werden, werden von dieser als ähnlicher wahrgenommen als die nicht eingestellten.**
- **2b: Die Probanden, die nach dem pferdegestützten Assessment-Center-Modul von Führungskraft (AC) eingestellt werden, werden von dieser als nicht ähnlicher wahrgenommen als die nicht eingestellten.**

aufgedeckt werden, dass der Einsatz eines pferdegestützten Assessment-Center-Moduls dazu führt, dass der Führungskraft sozial ähnliche wie auch der Führungskraft nicht ähnliche Bewerber ausgewählt werden, während bei der Personalauswahl ohne den Einsatz dieses Moduls sozial ähnliche Bewerber bevorzugt werden.

Die Unterschiede in der Führungskompetenz zwischen eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern (AC/Interview) sind Gegenstand der Hypothesen:

- **3a: Die Probanden, die beim Interview eingestellt werden, unterscheiden sich in ihrer Führungskompetenz nicht von den Probanden, die nicht eingestellt werden.**
- **3b: Beim pferdegestützten Assessment-Center-Modul werden die Probanden eingestellt, die**

eine höhere Führungskompetenz besitzen.

Hier kann gezeigt werden, dass bei der Personalauswahl mit Hilfe des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls Bewerber, denen im Vergleich zu den Mitbewerbern eine höhere Kompetenz zugesprochen wird, auch ausgewählt werden, während sich bei dem Einsatz des herkömmlichen Personalauswahlverfahrens die ausgewählten Bewerber nicht in der Kompetenz von den nicht ausgewählten Bewerbern unterscheiden.

Bei der Überprüfung des Zusammenhangs zwischen „sozialem Piedsigno“ und der Bewertung der Führungskompetenz (AC/Interview) kann durch die Bestätigung der Hypothese:

- **4a: Beim pferdegestützten Assessment-Center-Modul besteht kein Zusammenhang zwischen dem von Führungskraft (AC) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ und der Einschätzung der Führungskompetenz.**

ermittelt werden, dass eine durch den Entscheidungsträger der Personalauswahl wahrgenommene soziale Ähnlichkeit sich nicht auf die Bewertung der Fähigkeiten des Bewerbers durch die Bewertung mit Hilfe des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls auswirkt.

Bei der Prüfung der Hypothese:

- **4b: Beim Interview besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem von Führungskraft (Interview) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ und der Einschätzung der Führungskompetenz.**

zeigt sich zwar ein stärkerer Zusammenhang zwischen der durch den Entscheidungsträger der Personalauswahl wahrgenommenen sozialen Ähnlichkeit und der Bewertung der Fähigkeiten des Bewerbers durch herkömmliche Personalauswahlverfahren. Dieser ist jedoch nicht signifikant.

Diesen allgemeinen Ausführungen folgt im nächsten Abschnitt eine detailliertere Darstellung der Ergebnisse der Hypothesenprüfung.

5.1.1.1 Zusammenhang zwischen dem von Führungskräften und Probanden eingeschätzten „sozialen Piedsigno“

Führungskraft (Interview) kann die Ähnlichkeit zwischen sich und den Kandidaten etwas besser einschätzen als Führungskraft (AC). Führungskraft (Interview) und Führungskraft (AC) schätzen die Ähnlichkeit bezüglich der Merkmale „Konfession“, „Schichtzugehörigkeit“ und „Ethnischer Zugehörigkeit“ besonders sicher ein, während bei beiden Führungskräften die Einschätzung der „Sexuellen Orientierung“ der Bewerber sogar in einem umgekehrten Zusammenhang zu der Selbsteinschätzung der Bewerber steht. Die Einschätzung der „Attraktivität“ der Bewerber durch die Führungskräfte und durch die Selbstangaben der Bewerber steht in keinem signifikanten Zusammenhang. Ebenso verhält es sich bei der Einschätzung der „Angemessenheit der Kleidung“.

5.1.1.2 Unterschiede in der Ähnlichkeit der Bewerber mit der Führungskraft zwischen eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern (AC/Interview)

Führungskraft (Interview) und Führungskraft (AC) haben im Rahmen dieser Untersuchung zunächst die Aufgabe zu entscheiden, welche zehn der dreißig Probanden sie einstellen würden, und anschließend, welchen fünfzehn Bewerbern sie die vakante Stelle offerieren würden.

Die zehn Probanden, die von Führungskraft (Interview) nach der Durchführung des Interviews eingestellt worden sind, unterscheiden sich in der von Führungskraft (Interview) durch das „soziale Piedsigno“ bewerteten Ähnlichkeit zu Führungskraft (Interview) von den zwanzig nicht Eingestellten. Die zehn eingestellten Bewerber werden von Führungskraft (Interview) als ihr sozial ähnlicher wahrgenommen als die nicht eingestellten. Auch die fünfzehn Probanden, die nach dem Interview eingestellt wurden, werden von Führungskraft (Interview) als insgesamt ähnlicher wahrgenommen. Die einzelnen Merkmale der Ähnlichkeit wirken sich bei der Auswahl von zehn Bewerbern folgendermaßen aus: Ein höherer Prozentsatz der Ähnlichen im Vergleich zu den Unähnlichen wird in Bezug auf die die Merkmale: „Familienstand“, „Attraktivität“, „Konfession“, „Schichtzugehörigkeit“, „Ethnische Zugehörigkeit“, „Kleidung“ und „Geschlecht“[183] eingestellt. Es werden also mehr aus der Gruppe der Verheirateten, der

183 Signifikanter Unterschied.

Attraktiven bis durchschnittlich Attraktiven, der Christen oder Konfessionslosen und Angehörige der gehobenen Mittelschicht oder Oberschicht von Führungskraft (Interview) eingestellt. Es werden jedoch prozentual genauso viele Bewerber eingestellt, die Führungskraft (Interview) im „Alter“ ähneln, wie solche, die das nicht tun. Und es werden prozentual mehr Bewerber eingestellt, die sich von Führungskraft (Interview) in der „Sexuellen Orientierung“ unterscheiden (nicht heterosexuelle), als Bewerber, die Führungskraft (Interview) gleichen.[184] Wenn Führungskraft (Interview) nach dem Interview fünfzehn Teilnehmer auswählen kann, ist festzustellen, dass bei keinem der zehn Merkmale ein höherer Prozentsatz aus der Gruppe der nicht ähnlichen Probanden eingestellt wurde. Ein höherer Prozentsatz aus der Gruppe der der Führungskraft (Interview) nicht ähnlichen Probanden wurde bezüglich der Merkmale „Geschlecht“[185], „Attraktivität“[186], „Konfession“, „Ethnische Zugehörigkeit“ und „Schichtzugehörigkeit“ eingestellt. Bei den Merkmalen „Alter“, „Kleidung“, „Familienstand“ und „Sexuelle Orientierung“ werden je 50,0 % der Unähnlichen und 50,0 % der Ähnlichen ausgewählt.[187]

Es zeigt sich also, dass eine Ähnlichkeit oder Unähnlichkeit eines einzelnen Merkmals alleine anscheinend keine große Auswirkung auf die Entscheidung des Verantwortlichen der Personalauswahl nach einem Interview hat, sondern, dass das Zusammenspiel der Verschiedenheit in mehreren Punkten zu einer ablehnenden Bewertung führt. Dieses Ergebnis spricht dafür, dass eine Ähnlichkeitswahl, die habituell gesteuert sein könnte vorliegt, da das Gesamtpaket der Merkmale des Gegenübers erfasst und eingeordnet wird in „weist Ähnlichkeiten in Bezug auf Menge und Zusammensetzung verschiedener Kapitalsorten auf“ oder „weist Unterschiede in Bezug auf Menge und Zusammensetzung verschiedener Kapitalsorten auf“, was dann in der Lebenspraxis zu übersetzen ist in: „passt zu mir“ oder „passt nicht zu mir“.

Die zehn Probanden, die von Führungskraft (AC) nach der Anwendung des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls ausgewählt werden, zeigen eine geringere soziale Ähnlichkeit zu Führungskraft (AC) als die nicht ausgewählten. Der Unterschied ist je-

184 Bei dem konstanten Merkmal „Religiöse Zeichen“ kann kein Unterschied untersucht werden.
185 Signifikanter Unterschied.
186 Signifikanter Unterschied.
187 Bei dem konstanten Merkmal „Religiöse Zeichen“ kann kein Unterschied untersucht werden.

doch nicht signifikant. Die fünfzehn Probanden, die nach der Bewertung durch das pferdegestützte Assessment-Center-Modul von Führungskraft (AC) eingestellt werden, weisen das gleiche durchschnittliche „soziale Piedsigno“ auf wie die Probanden, die nicht eingestellt werden. Werden von Führungskraft (AC) nach dem Assessment-Center zehn der dreißig Probanden ausgewählt, so wird, bezogen auf die Merkmale „Alter“, „Geschlecht“, „Attraktivität“ und „Konfession“ ein höherer Prozentsatz aus der Gruppe der ähnlichen Probanden eingestellt als aus der der Gruppe der unähnlichen Probanden. Anders herum stellt sich das Ergebnis bezogen auf die Merkmale „Familienstand“, „Schichtzugehörigkeit“ und „Sexuelle Orientierung[188]“ dar. Bei dem Merkmal „Ethnische Zugehörigkeit“ gibt es keinen Unterschied.[189] Wählt Führungskraft (AC) fünfzehn Probanden aus, wird bei den Merkmalen „Geschlecht“, „Attraktivität“ und „Konfession“ ein höherer Prozentsatz aus der Gruppe der ähnlichen Probanden eingestellt, während die Merkmale „Familienstand“, „Sexuelle Orientierung“, „Schichtzugehörigkeit“ und „Ethnische Zugehörigkeit“ betreffend, prozentual mehr Probanden aus der Gruppe der Unähnlichen als aus der der Ähnlichen ausgewählt werden.[190] Bei dem Merkmal „Alter“ werden genau 50,0 % der unähnlichen und 50,0 % der ähnlichen Probanden ausgewählt.[191]

Der deutliche Unterschied zu den Ergebnissen von Hypothese 1b zeigt, dass mit Zuhilfenahme des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls die Auswahlentscheidung nicht durch die vom Entscheidungsträger der Personalauswahl empfundene Ähnlichkeit zu den Bewerbern beeinflusst wird. Hier zeigt sich, dass, obwohl zu erkennen ist, dass auch nach der Bewertung durch das pferdegestützte Assessment-Center-Modul Unterschiede zwischen den ausgewählten und den nicht ausgewählten Bewerbergruppen bestehen, die habituell gesteuerte Ähnlichkeitswahl durch den Einsatz dieses Instrumentes zur Personalauswahl abgeschwächt werden kann.

188 Signifikanter Unterschied. Bei einer Anzahl von nur drei als „nicht heterosexuell“ eingeschätzten Teilnehmern, sind diese Ergebnisse jedoch nur eingeschränkt zu interpretieren.

189 Bei den Merkmalen „Kleidung“ und „Religiöse Zeichen“, kann kein Unterschied untersucht werden, weil sie Konstanten sind.

190 Alle Unterschiede zeigen keine Signifikanz.

191 Die Variablen „FK AC Kleidung“ und „Religiöse Zeichen“ sind auch hier Konstanten, deshalb kann der Unterschied zwischen der Gruppe der ähnlichen und er nicht ähnlichen Eingestellten nicht untersucht werden.

5.1.1.3 Unterschiede in der Führungskompetenz zwischen eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern (AC/Interview)

Wie bereits zuvor ausgeführt, haben die Entscheider der Personalauswahl Führungskraft (Interview) und Führungskraft (AC) im Rahmen dieser Untersuchung die Aufgabe, zunächst zu entscheiden, welche zehn der dreißig Probanden sie einstellen würden und anschließend, welchen fünfzehn der Bewerbern sie die vakante Stelle offerieren würden.

Es kann ermittelt werden, dass sich weder die zehn noch die fünfzehn Bewerber, die durch Führungskraft (Interview) nach der Durchführung des herkömmlichen Interviews ausgewählt werden, in der Gesamtbewertung ihrer Führungskompetenz von den nicht Ausgewählten signifikant unterscheiden. Betrachtet man die Bewertungen der sechs erfassten Führungskompetenzen der zehn Ausgewählten und der zwanzig nicht ausgewählten Bewerber für sich, so stellt man fest, dass sich die beiden Gruppen bezüglich der Fähigkeit „Mitarbeiterorientierung“ gar nicht unterscheiden. In den Kompetenzen „Motivationsfähigkeit“, „Wertschätzung“, „Durchsetzungsfähigkeit“, „Situative Flexibilität“ und „Führungswille“ weisen die eingestellten Bewerber höhere Werte auf als die nicht eingestellten, jedoch sind diese Unterschiede nicht signifikant. Untersucht man das Verhältnis zwischen den fünfzehn eingestellten und den fünfzehn nicht eingestellten Bewerbern, stellt man eine bessere Bewertung aller Führungskompetenzen der Eingestellten zu den nicht Eingestellten fest. Der Unterschied zwischen den Gruppen ist jedoch wieder nicht signifikant.

Die zehn Bewerber, die nach der Erfassung der Führungskompetenzen durch das pferdegestützte Assessment-Center-Modul durch Führungskraft (AC) ausgewählt werden, weisen eine signifikant bessere Bewertung ihrer Führungskompetenz auf, als die zwanzig nicht ausgewählten Bewerber. Ebenso verhält es sich bei den fünfzehn ausgewählten zu den fünfzehn nicht ausgewählten Bewerbern. Bei allen sechs einzelnen Komponenten der hier zu Grunde gelegten Definition der Führungskompetenz zeigen die zehn eingestellten Probanden höhere durchschnittliche Werte als die nicht eingestellten.
Für die Eigenschaften „Motivationsfähigkeit“, „Durchsetzungsfähigkeit“ und „Situative Flexibilität“ zeigen sich die Unterschiede signifikant, und für die Eigenschaften „Mitarbeiterorientierung“, „Wertschätzung“ und „Führungswille“ nicht signifikant. Die 15

Probanden, die nach dem Interview eingestellt werden, weisen bei fünf der sechs Merkmale der Führungskompetenz wieder höhere durchschnittliche Mittelwerte der Kompetenzen auf als die nicht eingestellten. Bei der Eigenschaft „Mitarbeiterorientierung“ verhält es sich anders herum. Der Unterschied ist jedoch nicht signifikant. Auch der Unterschied zwischen den fünfzehn Ausgewählten zu den fünfzehn nicht Ausgewählten bei der Eigenschaft „Wertschätzung“ zeigt keine Signifikanz. Bei den Eigenschaften „Motivationsfähigkeit“, „Durchsetzungsfähigkeit“ „Situative Flexibilität“ und „Führungswille“ haben die Eingestellten signifikant bessere Bewertungen der Kompetenzen.

Die hier präsentierten Ergebnisse lassen die Vermutung zu, dass bei der Personalauswahl durch das herkömmliche Auswahlinstrument „Interview“ eine höhere Kompetenz der Bewerber nicht unbedingt eine Einstellung der Bewerber zur Folge hat, während bei der Personalauswahl durch das pferdegestützte Assessment-Center-Modul das Besitzen der abgefragten Kompetenzen eher die Auswahlentscheidung der Bewerbungsnehmer bestimmt.

5.1.1.4 Zusammenhang zwischen „sozialem Piedsigno“ und der Bewertung der Führungskompetenz (AC/Interview)

Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Gesamtbewertung der Kompetenzen durch das pferdegestützte Assessment-Center-Modul und der von Führungskraft (AC) eingeschätzten sozialen Ähnlichkeit (soziales Piedsigno) zu den Bewerbern. Bei der Betrachtung der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kompetenzen und dem „sozialen Piedsigno“ der Bewerber, durch Führungskraft (AC) eingeschätzt, bemerkt man, bezogen auf die Kompetenzen „Mitarbeiterorientierung“ und „Wertschätzung“ signifikant negative Zusammenhänge, während die Zusammenhänge mit den anderen Kompetenzen leicht positiv, jedoch nicht signifikant sind.[192] Betrachtet man auch hier die Zusammenhänge aller Merkmale separat, so stellt man fest, dass die Bewertung

192 Es wird auch festgestellt, dass die Gesamtbewertungen der Kompetenzen, die die Probanden nur von Führungskraft (AC) (ohne Beobachter 1 und Beobachter 2) im pferdegestützten Assessment-Center-Modul erhalten, ebenfalls keinen signifikanten Zusammenhang zur von Führungskraft (AC) eingeschätzten sozialen Ähnlichkeit aufweisen. Die Einzelergebnisse weisen bis auf einen negativen Zusammenhang zwischen Ähnlichkeit und Wertschätzung keine weiteren signifikanten Zusammenhänge auf. Vergleicht man die Korrelationen von den AC Bewertungen allgemein und den Urteilen von Führungskraft (AC) mit dem „sozialen Piedsigno“ fällt auf, dass sie – ausgenommen der Mitarbeiterorientierung – große Parallelen aufweisen.

der „Mitarbeiterorientierung“ am stärksten durch das „Alter“ der Bewerber beeinflusst wird. Bewerber, die Führungskraft (AC) im Alter nicht ähneln, werden besser bewertet. Die Bewertung der „Motivationsfähigkeit“ wird am stärksten vom „Geschlecht“ der Bewerber beeinflusst: Bewerber, die das gleiche Geschlecht wie Führungskraft (AC) aufweisen, also männlich sind, erzielen bessere Ergebnisse, während bei der Beurteilung der „Wertschätzung“ das Gegenteil der Fall ist. Die Bewertung der „Durchsetzungsfähigkeit“ und der „Situativen Flexibilität“[193] werden am stärksten durch die „Sexuelle Orientierung“ der Bewerber beeinflusst. Bewerber, die eine andere sexuelle Orientierung als Führungskraft (AC) aufweisen, nicht heterosexuelle Bewerber, erzielen bessere Ergebnisse: Die Bewertung des „Führungswillens“ wird am stärksten von der „Konfession“ der Bewerber beeinflusst. Bewerber, die dieselbe Konfession wie Führungskraft (AC) aufweisen – Christen oder Menschen, die keiner Glaubensrichtung angehören, erhalten bessere Ergebnisse. Tabelle 53 zeigt, durch welche Merkmale des von Führungskraft (AC) eingeschätzten „sozialen Piedsignos“ der Teilnehmer die Kompetenzbewertungen durch das pferdegestützte Assessment-Center-Modul am stärksten und am schwächsten beeinflusst werden.

Tabelle 53: Die Kompetenzbewertungen werden durch Ähnlichkeitsmerkmale beeinflusst (pferdegestütztes Assessment-Center-Modul)

Kompetenz	Bewertung beeinflusst am stärksten durch:	Bewertung beeinflusst am wenigsten durch:
Mitarbeiterorientierung	Alter (negativ)	Konfession (negativ)
Motivationsfähigkeit	Geschlecht	Konfession, Sexuelle Orientierung (negativ)
Wertschätzung	Geschlecht (negativ)	Ethnische Zugehörigkeit (negativ)
Durchsetzungsfähigkeit	Sexuelle Orientierung (negativ)	Attraktivität
Situative Flexibilität	Sexuelle Orientierung** (negativ)	Familienstand (negativ)

193 Einziger signifikanter Zusammenhang.

Führungswille	Konfession	Sexuelle Orientierung, Schichtzugehörigkeit

* p < .05 ** p < .01 *** p< .001

Wenn man betrachtet, auf welche Bewertung der Merkmale der Führungskompetenz die jeweiligen Ähnlichkeitsmerkmale den größten Einfluss haben, ergibt sich folgendes Bild: Das „Alter“ und der „Familienstand“ beeinflussen die Beurteilung der „Mitarbeiterorientierung“ am stärksten. Ein gleiches Alter wie die Führungskraft (AC) zu haben, wirkt sich negativ aus. Den gleichen „Familienstand“ zu haben – verheiratet – ebenfalls. Das „Geschlecht“ bedingt die Bewertung der „Wertschätzung“ von allen Merkmalen am meisten. Träger desselben Geschlechts wie Führungskraft (AC), also männlich zu sein, hat einen negativen Einfluss. Das „Geschlecht“ wirkt sich am meisten auf die Bewertung der „Motivationsfähigkeit“ aus. Führungskraft (AC) ähnlich attraktiv bis durchschnittlich attraktiv zu sein, wirkt positiv. Die „Konfession“ beeinflusst die Bewertung des „Führungswillen“ am stärksten: Führungskraft (AC) ähnlich, d. h. also Christ zu sein oder keiner Glaubensrichtung anzugehören, führt zu besseren Ergebnissen. Die „Sexuelle Orientierung“ wirkt sich am meisten auf die Bewertung der „Situativen Flexibilität“[194] aus. Die „Schichtzugehörigkeit“ beeinflusst am stärksten die Bewertung der Fähigkeit „Wertschätzung“. Führungskraft (AC) unähnliche, d. h. also Bewerber, die nicht der gehobenen Mittelschicht oder der Oberschicht angehören, schneiden besser ab, und die „Ethnische Zugehörigkeit“ wirkt sich am stärksten auf die Beurteilung der „Situativen Flexibilität“ aus. (Führungskraft (AC) unähnliche, also Bewerber, die einen Migrationshintergrund außerhalb des deutschen Sprachraumes aufweisen, erzielen bessere Bewertungen. Tabelle 54 zeigt, welche der durch das pferdegestützte Assessment-Center-Modul eingeschätzten Kompetenzbewertungen von den jeweiligen Merkmalen des von Führungskraft (AC) eingeschätzten „sozialen Piedsignos“ am stärksten und am schwächsten beeinflusst werden.

Tabelle 54: Ähnlichkeitsmerkmale beeinflussen die Kompetenzbewertung (pferdegestütztes Assessment-Center-Modul)

Ähnlichkeitsmerkmal	**Am stärksten beeinflusste Kompetenzbewertung**	**Am schwächsten beeinflusste Kompetenzbewertung**
Alter	Mitarbeiterorientierung (negativ)	Motivationsfähigkeit (negativ)
Familienstand	Wertschätzung (negativ)	Führungswille
Geschlecht	Wertschätzung (negativ)	Durchsetzungsfähigkeit

194 Einziger signifikanter Zusammenhang.

Religiöse Zeichen	-	-
Attraktivität	Motivationsfähigkeit	Führungswille
Konfession	Führungswille	Mitarbeiterorientierung (negativ)
Sexuelle Orientierung	Situative Flexibilität** (negativ)	Führungswille
Schichtzugehörigkeit	Wertschätzung (negativ)	Führungswille
Ethnische Zugehörigkeit	Situative Flexibilität (negativ)	Durchsetzungsfähigkeit
Kleidung	-	-

* p < .05 ** p < .01 *** p< .001

Der Zusammenhang zwischen dem von Führungskraft (Interview) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ und der Gesamtbewertung der Kompetenzen durch das Interview ist, obgleich er höher ist als der zwischen den Einschätzungen von Führungskraft (AC) und dem pferdegestützten Assessment-Center-Modul, nicht signifikant. Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Komponenten der Führungskompetenz und dem von Führungskraft (Interview) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ der Probanden sind alle nicht signifikant. Die Beurteilung der Fähigkeiten „Mitarbeiterorientierung“, „Wertschätzung“ und „Situative Flexibilität“ wird am meisten durch die „Sexuelle Orientierung“ der Bewerber beeinflusst. Führungskraft (Interview) unähnliche, also nicht heterosexuelle Bewerber erhalten bessere Beurteilungen. Die Bewertung der „Motivationsfähigkeit“ wird durch die „Konfession“ der Bewerber am meisten beeinflusst. Führungskraft (Interview) unähnliche, also Bewerber, die einer nicht christlichen Glaubensrichtung angehören, schneiden besser ab. Die Beurteilung der „Durchsetzungsfähigkeit“ wird am stärksten von der „Ethnischen Zugehörigkeit“ der Bewerber beeinflusst. Führungskraft (Interview) ähnliche Bewerber mit einem Migrationshintergrund außerhalb des deutschen Sprachraumes erzielen schlechtere Ergebnisse. Die Beurteilung des „Führungswillen“ der Bewerber hängt am meisten von deren „Schichtzugehörigkeit“ ab. Führungskraft (Interview) ähnliche, also Mitglieder der gehobenen Mittelschicht oder der Oberschicht, werden besser bewertet. Tabelle 55 zeigt, durch welche Merkmale des von Führungskraft (Interview) eingeschätzten „sozialen Piedsignos“ der Teilnehmer die Kompetenzbewertungen durch das Interview am stärksten und am schwächsten beeinflusst werden.

Tabelle 55: Die Kompetenzbewertungen werden durch Ähnlichkeitsmerkmale beeinflusst (Interview)

Kompetenz	Bewertung beeinflusst am stärksten durch:	Bewertung beeinflusst am wenigsten durch:

Mitarbeiterorientierung	Sexuelle Orientierung (negativ)	Geschlecht (negativ)
Motivationsfähigkeit	Konfession (negativ)	Schichtzugehörigkeit, Attraktivität (negativ)
Wertschätzung	Sexuelle Orientierung (negativ)	Kleidung
Durchsetzungsfähigkeit	Ethnische Zugehörigkeit	Konfession (negativ), Kleidung (negativ)
Situative Flexibilität	Sexuelle Orientierung (negativ)	Kleidung (negativ)
Führungswille	Schichtzugehörigkeit	Konfession

Das „Alter“ der Bewerber, die „Attraktivität“, die „Ethnische Zugehörigkeit“ und die „Schichtzugehörigkeit“ haben die größte Auswirkung auf die Beurteilung des „Führungswillens“. Führungskraft (Interview) ähnliche Bewerber, die das gleiche „Alter“ wie Führungskraft (Interview) aufweisen, die keinen Migrationshintergrund außerhalb des deutschen Sprachraumes aufweisen und der gehobenen Mittelschicht oder Oberschicht angehören, erzielen bessere Ergebnisse; Führungskraft (Interview) unähnliche, nicht attraktive Bewerber schneiden schlechter ab. Der „Familienstand“ wirkt sich am stärksten auf die Beurteilung der „Mitarbeiterorientierung“ aus. Führungskraft (Interview) unähnliche, nicht Verheiratetet haben bessere Bewertungen. Das „Geschlecht“ der Bewerber zeigt seine größte Auswirkung bei der Beurteilung der „„Situative Flexibilität““ der Bewerber. Führungskraft (Interview) ähnliche, männliche Bewerber erzielen bessere Ergebnisse. Die „Konfession“ der Teilnehmer wirkt sich am stärksten bei der Beurteilung der „Motivationsfähigkeit“ aus. Führungskraft (Interview) unähnliche Bewerber, die einer nicht christlichen Glaubensgemeinschaft angehören, erzielen bessere Ergebnisse. Die „Sexuelle Orientierung“ fällt von allen Ähnlichkeitsmerkmalen bei der Beurteilung der „Wertschätzung“ am meisten ins Gewicht. Führungskraft (Interview) unähnliche, nicht heterosexuelle Bewerber werden hier besser bewertet. Die „Kleidung“ hat auf die Bewertungen der Kompetenzen „Mitarbeiterorientierung“, „Führungswille“ und „Situative Flexibilität“ einen gleichgroßen Einfluss: Führungskraft (Interview) ähnliche, angemessen gekleidete Bewerber erhalten höhere Bewertungen. Tabelle 56 zeigt, welche der durch das Interview eingeschätzten Kompetenzbewertungen von den jeweiligen Merkmalen des von Führungskraft (Interview) eingeschätzten „sozialen Piedsignos“ am stärksten und am schwächsten beeinflusst werden.

Tabelle 56: Ähnlichkeitsmerkmale beeinflussen die Kompetenzbewertungen (Interview)

Ähnlichkeitsmerkmal	Am stärksten beeinflusste	Am schwächsten beeinflusste

	Kompetenzbewertung	Kompetenzbewertung
Alter	Führungswille	Mitarbeiterorientierung
Familienstand	Mitarbeiterorientierung (negativ)	Wertschätzung
Geschlecht	Situative Flexibilität	Mitarbeiterorientierung (negativ)
Religiöse Zeichen	-	-
Attraktivität	Führungswille (negativ)	Situative Flexibilität (negativ)
Konfession	Motivationsfähigkeit (negativ)	Durchsetzungsfähigkeit (negativ)
Sexuelle Orientierung	Wertschätzung (negativ)	Motivationsfähigkeit (negativ)
Schichtzugehörigkeit	Führungswille	Motivationsfähigkeit
Ethnische Zugehörigkeit	Führungswille	Mitarbeiterorientierung (negativ)
Kleidung	Mitarbeiterorientierung, Führungswille, Situative Flexibilität	Durchsetzungsfähigkeit (negativ)

Diese Ergebnisse legen nahe, dass die soziale Ähnlichkeit als solche weder bei der Bewertung der Kompetenzen durch das pferdegestützte Assessment-Center-Modul noch bei der Bewertung durch das herkömmliche Personalauswahlverfahren „Interview“ einen direkten Einfluss auf die Ergebnisse der Kompetenzbewertung ausüben. Das heißt, ob ein Bewerber als „gut“ oder „schlecht“ bewertet wird, steht in keinem Zusammenhang damit, ob die Entscheider der Personalauswahl eine Ähnlichkeit empfinden oder nicht. Dasselbe Bild ergibt sich, wenn die Merkmale der Ähnlichkeit und die Komponenten der Führungskompetenz separat betrachtet werden.

Dieses Ergebnis ist besonders interessant, wenn man es mit den Ergebnissen der Hypothese 2a und 3a in Zusammenhang setzt. Entscheider der Personalauswahl sind also auch mit herkömmlichen Instrumenten der Personalauswahl sehr wohl dazu in der Lage, unabhängig von einer wahrgenommenen sozialen Ähnlichkeit zu bewerten, welche Kompetenz ein Bewerber besitzt oder nicht besitzt. Kommt es aber zur Auswahlentscheidung scheint beim Einsatz herkömmlicher Personalauswahlverfahren, in diesem Fall das Interview, die habituell gesteuerte Bevorzugung des Ähnlichen die Oberhand zu gewinnen und die Entscheidung zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Der Einsatz des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls scheint jedoch dazu führen zu können, die Kompetenzen der Bewerber nicht nur während des Auswahlprozesses losgelöst von eventuellen Ähnlichkeiten des Bewerbungsnehmers und des Bewerbers zu erfassen, sondern dieses Konzept auch bis zum Abschluss der Auswahlentscheidung aufrechter-

halten zu können.

5.1.2. Zusammenfassende inhaltliche Würdigung mit Bezugnahme zu weiteren Forschungsergebnissen

Es konnte im Rahmen dieser Arbeit ermittelt werden, dass Führungskräfte die Ähnlichkeit zwischen sich und den Bewerbern tendenziell richtig einschätzen können (Hypothese 1). Ebenfalls konnte gezeigt werden, dass sich bei der Personalauswahl durch das Leitfadeninterview eine Ähnlichkeit zwischen Kandidat und Bewerbungsnehmer positiv auf die Einstellungsentscheidung auswirkt, während diese Ähnlichkeit bei der Personalauswahl mit Hilfe des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls keine Auswirkung auf die Einstellungsentscheidung zeigt (Hypothese 2). Des Weiteren stellt sich heraus, dass die Bewerber, die nach der Durchführung des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls eingestellt wurden, eine höhere Bewertung der Führungskompetenz aufweisen, als diejenigen, die nicht eingestellt wurden, während Bewerber, die nach dem Interview ausgewählt wurden, keine signifikanten Unterschiede in der Bewertung ihrer Führungskompetenz gegenüber den nicht ausgewählten Bewerbern aufwiesen (Hypothese 3). Darüber hinaus wurde festgestellt, dass weder bei der Messung der Führungskompetenz der Bewerber durch das Leitfadeninterview, noch bei der Messung der Führungskompetenz der Bewerber durch das pferdegestützte Assessment-Center-Modul ein Zusammenhang zwischen der von den Führungskräften eingeschätzten Ähnlichkeit besteht (Hypothese 4). Das bedeutet zusammenfassend, dass Ähnlichkeiten korrekt wahrgenommen werden und dass hierdurch die Einschätzung der Führungskompetenz nicht beeinflusst wird. Dagegen wirkt sich aber der Ähnlichkeitseffekt beim Leitfadeninterview deutlich positiv auf die Einstellungsentscheidung aus, während diese Wirkung durch das pferdegestützten Assessment-Center verhindert werden kann.

Diese Ergebnisse decken sich mit denen von García (2004), aus denen hervorgeht, dass die von den Interviewern wahrgenommene Ähnlichkeit zu den Bewerbern positiv mit der Wahrnehmung der Stellen- bzw. Organisationspassung der Bewerber seitens der Interviewer korreliert. Je weniger die Interviewer eine Ähnlichkeit wahrnehmen, umso negativere Erwartungen hegen sie bezüglich des Bewerberverhaltens und der Stellen- und Organisationspassung der Bewerber (vgl. García 2004, G 1ff nach Weuster 2012b, 3).

Peters/Terborg (1975) kommen auch zu ähnlichen Schlussfolgerungen und zeigen, dass bei gleicher fachlicher Qualifikation die Bewerber, die eine ähnliche allgemeine Haltung bezüglich Themen, wie z. B. Heirat und Religion, wie die Entscheider hatten, eine höhere Einstellungschance hatten als Bewerber mit abweichender Haltung. Auch durch verstärkte Informationen über das Anforderungsprofil für einen erfolgreichen Stelleninhaber konnte die höhere Einstellungschance bei einer Ähnlichkeit in der Haltung in dieser Studie nicht nennenswert reduziert werden (vgl. Peters/Terborg 1975, 286, 289 nach Weuster 2012b, 4). Und auch Chen et al. (2008) konnten feststellen, dass die seitens der Interviewer wahrgenommene Ähnlichkeit der Bewerber mit ihnen signifikanten Einfluss auf die Einschätzung der Organisationspassung hat, was zu Einstellungsempfehlungen und zu Stellenangeboten führt (vgl. Chen et al. 2008, 215ff, 2f).

Jedoch existieren auch Untersuchungen, die zu der hier behandelten Thematik zu durchaus anderen Ergebnissen kommen: García et al. (vgl. García et al. 2008, 173ff nach Weuster 2012b, 3f) untersuchten Zusammenhänge zwischen realer Ähnlichkeit – abgebildet durch demographische und Werdegangähnlichkeit[195] – und wahrgenommener Ähnlichkeit, zwischen der wahrgenommenen Ähnlichkeit und der Passungswahrnehmung – abgebildet durch Sympathie und Leistungserwartung – und schließlich zwischen der Passungswahrnehmung und der Einstellempfehlung. Im Gegensatz zu diesen Ergebnissen gab es in der hier durchgeführten Untersuchung keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der wirklichen und der wahrgenommenen Ähnlichkeit. Jedoch zeigte sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Ähnlichkeit und den beiden Variablen der Passungswahrnehmung, wobei allerdings nur die Leistungserwartung signifikant die Passungswahrnehmung beeinflusste, die wiederum hoch signifikant mit der Einstellempfehlung korrelierte. Die wahrgenommene Ähnlichkeit beeinflusst die Passungswahrnehmung und die Einstellempfehlung also nur unter Berücksichtigung der Leistungserwartungen, und Interviewer entscheiden relativ rational. Howard/Ferris (1996, 125ff nach Weuster 2012b, 2f) stellen eine positive Korrelation zwischen der Ähnlichkeitsbewertung durch die Interviewer und der Kompetenzbewertung durch die Interviewer fest, wobei eine hohe Kompetenzwahrnehmung wieder-

195 Merkmale demographischer Ähnlichkeit: Geschlecht, Rasse und Alter. Merkmale der Werdegangähnlichkeit: Jahre der Ausbildung, Studienfach, Jahre der Berufserfahrung, Notendurchschnitt der Abschlussnote.

um positiv mit einer Eignungseinschätzung für die Zielpositionen verbunden war. Bei der Untersuchung von Anderson/Shackleton (1990, 68f nach Weuster 2012b, 3) korrelierte die Gesamtbewertung der Bewerber mit der von den Interviewern wahrgenommenen Ähnlichkeit.

Zum pferdegestützten Assessment-Center-Modul liegen bis auf die Untersuchung von Jaeger (2007) keine weiteren Studien vor: Bezugnehmend auf „herkömmliche“ Assessment-Center kann jedoch festgestellt werden, dass zusammenfassend ältere Assessment-Center-Teilnehmer im Mittel schlechter abschneiden als jüngere (vgl. Clapham/Fulford 2000[196]) und dunkelhäutige Bewerber substanziell schlechter eingeschätzt werden als hellhäutige (vgl. Metaanalyse von Dean et al. (2008) nach Obermann 2013, 221). In der Metaanalyse von Dean et al. (2008 nach Obermann 2013, 220) schneiden Frauen im Mittel über alle herangezogenen Einzelstudien leicht besser ab als Männer. Anderson et al. (2006 nach Obermann 2013, 220) stellten fest, dass auch auf der Dimensionsebene Frauen in den Dimensionen „mündliche Kommunikation“ und „Interaktion“ signifikant besser abschneiden, während Männer bei keiner Dimension signifikant besser sind. Kay (1998) betrachtet elf Studien über die Diskriminierung von Frauen in Assessment-Centern und kommt zu dem Schluss, dass der Einsatz von Assessment-Centern nicht zu einer Diskriminierung von Frauen bei der Beurteilung der Kompetenzen und im Auswahlprozess führt (vgl. Kay 1998, 256), und Obermann (2013, 314) fasst zusammen, dass sich Assessment-Center unabhängig vom Bildungsstand der Teilnehmer (Huck 1973), ihrer Rasse (Huck/Bray 1976; Moses 1973) und ihrem Geschlecht (Moses 1973; Moses/Boehm 1975) als valide erweisen. Obermann (2013, 194) mahnt unter Verweis auf eine Studie von Sears/Rowe (2003) an, dass es im Beobachtungs- und Bewertungsprozess stets bewusst sein muss, dass eine wahrgenommene Ähnlichkeit zu Sympathie führt, und sympathische Mitmenschen positiver beurteilt werden.

Natürlich spielen gerade beim Ähnlichkeitseffekt individuelle Unterschiede bei den Entscheidungsträgern eine große Rolle. In einer Studie von Frank/Hackman (1975) zeigte sich, dass der Ähnlichkeitseffekt nur bei einem von drei Interviewern stark ausgeprägt war (vgl. Frank/Hackman 1975, 356ff nach Weuster 2012b 5). Dalessio/Imada (1984)

196 Siehe auch Holzenkamp et al. 2008; MacDonald 1988 nach Obermann 2013, 119.

fanden nur bei drei von fünf Interviewern den Ähnlichkeitseffekt. Sie mutmaßen, dass der Effekt besonders ausgeprägt sein könnte, wenn der Entscheidungsträger und der erfolgreiche Bewerber später zusammenarbeiten müssen oder sie dem gleichen beruflichen Level angehören (vgl. Dalessio/Imada 1984, 72ff nach Weuster 2012b, 5).

5.1.3. Weitere Ergebnisse der Untersuchung

Neben der Prüfung der vier Hypothesen treten im Verlauf der Untersuchung durch die Betrachtung der „sozialen Validität" der beiden Personalauswahlinstrumente, der Interkorrelation der Komponenten der Führungskompetenz in Interview und Assessment-Center sowie der Korrelation zwischen Kompetenzeinschätzung durch das pferdegestützte Assessment-Center-Modul und Interview noch weitere interessante Ergebnisse zu Tage, die im Folgenden vorgestellt und erörtert werden.

5.1.3.1 Die Soziale Validität von Interview und pferdegestütztem Assessment-Center-Modul

Schuler und Stehle (1983) prägten den Begriff der sozialen Validität[197]. Er „ist eine Sammelbezeichnung für die Aspekte, die die Diagnostik in einem sozialen Kontext berücksichtigen" (Mayer 1994, 140)[198]. Obermann (2013, 292) beschreibt ihn als „Begriff für die Akzeptanz" des Personalauswahlverfahrens. Da es sich beim pferdegestützten Assessment-Center-Modul um ein relativ „exotisch" anmutendes Verfahren handelt, muss unter Umständen eine entsprechende Überzeugungsarbeit geleistet werden, um dieses Instrument in einem Unternehmen zu implementieren, um Verantwortliche der Personalauswahl und Mitarbeiter/Bewerber zu persuadieren. In dieser Untersuchung wird die „Soziale Validität" als Begriff der Akzeptanz der Personalauswahlverfahren für die Probanden/Bewerber über die Frage erfasst: „Wie zufrieden waren Sie mit dem pferdegestützten Assessment-Center-Modul als Personalauswahlverfahren?" beziehungsweise „Wie zufrieden waren Sie mit dem Interview als Personalauswahlverfahren?"

197 vgl. auch Kapitel 2.2 Arbeit

198 Dazu gehören die Berücksichtigung sozialpsychologischer Anforderungen (Berücksichtigung von Informationen über das Sozialgefüge einer Organisation), Partizipation (Mitarbeiter sind an Entwicklung und Durchführung von Verfahren beteiligt), Transparenz (hohe Augenscheinvalidität, die Bewertungen, Kriterien und Maßstäbe sind für Kandidaten nachvollziehbar) und Kommunikation (während des Verfahrens werden entscheidungsrelevante Informationen über das Unternehmen kommuniziert) (vgl. Mayer 1994, 140).

Bei Mittelwerten von 3.0 beim pferdegestützten Assessment-Center-Modul und 2.7 beim Interview zeigt sich bei den von „1 nicht zufrieden“ bis „4 sehr zufrieden“ skalierten Items eine allgemein gute Akzeptanz beider Personalauswahlverfahren der Bewerber/Probanden.

Van Vianen et al. (2004) gehen von der Abhängigkeit der Bewertung von der Persönlichkeit der Probanden, hier besonders die „Offenheit für neue Erfahrungen“ aus.[199] Da bei dieser Untersuchung kein Zusammenhang zwischen den Bewertungen des Interviews und den Bewertungen des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls besteht, kann man davon ausgehen, dass Unterschiede in der Bewertung nicht von der Persönlichkeit der Probanden herrühren. Untersuchungen von z. B. Kudisch et al. (1997) oder Fruhner/Schuler (1991, 316) zeigen eine Abhängigkeit von den Ergebnissen der Bewerber und deren Bewertung der Personalauswahlverfahren.[200] Während bei der Bewertung des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls kein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der Bewertung, den erzielten Ergebnissen und den Auswahlentscheidungen festgestellt werden kann, zeigt sich beim Interview ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Einstellungsentscheidungen und ein noch größerer Zusammenhang zwischen der Bewertung der Kompetenzen durch den Bewerbungsnehmer und der Bewertung des Interviews durch die Bewerber. Darüber hinaus besteht ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Bewertung des Interviews durch die Bewerber, dem vom Interviewer (Führungskraft (Interview)) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ und dem aus den Eigenangaben der Probanden erstellten „sozialen Piedsigno“. Ein solcher Zusammenhang kann, bezogen auf das pferdegestützte Assessment-Center-Modul nicht festgestellt werden. Diese Ergebnisse könnten darauf hinweisen, dass in der Interviewsituation gegenseitig empfundene soziale Ähnlichkeit den Gesprächsverlauf und/oder die Bewertung bzw. Auswahlentscheidung beiderseitig beeinflussen, oder dass Kritik – zum Beispiel an nicht gut erbrachten Leistungen – durch die Reaktionen des neutralen Tieres „Pferd“ vergegenwärtigt, erstens direkt erfahrbar somit besser nachvollziehbar und dadurch zweitens besser annehmbar ist.

199 Dagegen: Moldizo/Weber (2005).

200 Holling und Leippold (1991, 312) ermittelten den folgenden Zusammenhang: Je besser die Beurteilung im Assessment Center, desto positiver die Einstellung der Kandidaten.

5.1.3.2 Ergebnisse der Interkorrelation der Merkmale der Führungskompetenz (AC/Interview)

Durch die Interkorrelation der Merkmale der Führungskompetenz konnte ermittelt werden, dass beim Interview bis auf die Kompetenzen „Mitarbeiterorientierung“ und „Führungswille“ sowie „Motivationsfähigkeit“ und „Führungswille“ zwischen den Bewertungen der Kompetenzen ein signifikanter Zusammenhang besteht. Beim pferdegestützten Assessment-Center-Modul können bedeutend weniger signifikante Zusammenhänge zwischen den Bewertungen der einzelnen Kompetenzen festgestellt werden. Etwas heraus stechen dabei die Bewertungen der „Mitarbeiterorientierung“, die sowohl signifikant positive als auch negative Zusammenhänge mit Bewertungen der meisten anderen Kompetenzen aufweist, und die Bewertung der „Situativen Flexibilität“, die keinerlei Zusammenhänge zu anderen Kompetenzen zeigt. Diese Ergebnisse legen die Vermutung nahe, dass im Interview die Tendenz besteht, die einzelnen Kompetenzen nicht getrennt, sondern als Gesamtpaket zu bewerten, während sie beim pferdegestützten Assessment-Center-Modul tendenziell distinguierter wahrgenommen werden.

5.1.3.3 Ergebnisse der Korrelation zwischen den Kompetenzeinschätzungen (AC/Interview)

Es besteht ein nicht signifikanter, negativer Zusammenhang zwischen der Kompetenzeinschätzung durch das pferdegestützte Assessment-Center-Modul und das Interview. Dieses Ergebnis kann zu der Annahme führen, dass Bewerbern im herkömmlichen Personalauswahlverfahren Fähigkeiten abgesprochen werden, weil sie nicht in das habituell erzeugte Schema des Entscheidungsträgers der Personalauswahl passen, während diese Kompetenzen durch das pferdegestützte Assessment-Center-Modul nachgewiesen werden können. Besonders gegensätzlich sind die Ergebnisse bei der Bewertung der „Durchsetzungsfähigkeit“ der Bewerber. Eine relative Übereinstimmung existiert bei der Bewertung der Kompetenz „Wertschätzung“. Das legt die Vermutung nahe, dass die beiden Instrumente doch verschiedenartige Konstrukte messen könnten.

5.2. Methodische Diskussion

Die methodische Diskussion beinhaltet die kritische Würdigung des Untersuchungsdesigns, der Variablenverteilung und der Stichprobenauswahl sowie die Diskussion der für

die Untersuchung konzipierten Messinstrumente: soziales Piedsigno, pferdegestütztes Assessment-Center-Modul und Leitfadeninterview, besonders im Hinblick auf die Erfüllung der Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität.

5.2.1. Kritische Würdigung des Untersuchungsdesigns

Diese Untersuchung ist, dem forschungsleitenden Interesse geschuldet, sehr umfangreich: Einerseits werden soziale Schließungsprozesse betrachtet und klassifiziert, dann die soziale Ähnlichkeit konzeptioniert und, passend für den Gegenstand der Untersuchung, die soziale Ähnlichkeit bei der Personalauswahl operationalisiert. Zur Erhebung der Ähnlichkeitsmerkmale bietet sich die Erhebung per Fragebogen an, der ebenfalls erstellt wird. Darüber hinaus wird das Feld, in dem die in dieser Untersuchung betrachtete soziale Schließung stattfindet, dargestellt. Andererseits werden, um eine Vergleichbarkeit des Effektes der sozialen Schließung zu ermöglichen, aufeinander abgestimmte Messinstrumente der Führungskompetenz (Assessment-Center und Interview) erstellt und zu zwei Erhebungszeitpunkten angewandt. Schon die einzelnen eben aufgezählten Merkmale wären es wert und gäben es inhaltlich her, Gegenstand separater Untersuchungen zu sein. Zur Beantwortung der Forschungsfrage, welche Möglichkeiten und Grenzen der Vermeidung sozialer Schließung von Bewerberauswahl-Prozessen bei Führungskräften durch ein pferdegestütztes Assessment-Center-Modul bestehen, gibt es jedoch, will man den Ansprüchen einer wissenschaftlich korrekten Arbeitsweise gerecht werden, keine Möglichkeit, ein „schlankeres“ Untersuchungsdesign anzuwenden, da alle Teile entsprechend beleuchtet und eingeordnet werden müssen.

Zum inhaltlichen Vorgehen bei dieser Untersuchung muss noch erörtert werden, warum das untersuchte pferdegestützte Assessment-Center-Modul mit einem Interview verglichen wird: Dieser Vergleich bietet sich an, da gerade die hier oft beschriebene Verzerrung der Ergebnisse durch den Umstand der sozialen Ähnlichkeit, ein Hauptkritikpunkt am Interview, eliminiert werden kann. Das pferdegestützte Assessment-Center-Modul ist nicht dazu geeignet, als alleinige Entscheidungsgrundlage zu dienen und stellt somit wie „herkömmliche Assessment-Center-Übungen“ und oft auch das Interview nur einen Teil des Personalauswahlprozesses dar. In dieser Untersuchung wird das pferdegestützte Assessment-Center-Modul einem anderen Teil des „herkömmlichen“ Auswahlprozesses,

in diesem Fall dem Interview, dem Auswahlinstrument, das weltweit deutlich am häufigsten bei der Personalauswahl zum Einsatz kommt, gegenübergestellt. Dennoch wäre es interessant, das pferdegestützte Assessment-Center-Modul auch anderen Bestandteilen der Personalauswahlinstrumente, wie zum Beispiel „herkömmlichen“ Assessment-Center-Übungen gegenüber zu stellen. Dies sollte Gegenstand einer weiteren Untersuchung werden.

5.2.2. Kritische Würdigung der Verteilung der Variablen

Zur Beurteilung der Verteilungsform der Variablen wurde neben der Betrachtung ihrer Wölbung und Schiefe auch der Shapiro-Wilk-Test auf Normalverteilung durchgeführt:

Obwohl die Betrachtung der Schiefe und der Wölbung gezeigt hat, dass – auch wenn Abweichungen von einer Normalverteilung vorliegen, diese unbedenklich sind[201], zeigt sich der Shapiro-Wilk-Test bei vierzehn[202] der sechsundzwanzig untersuchten Variablen signifikant, was eine Normalverteilung ausschließt. Jedoch erweist sich der Signifikanztest für den Produkt-Moment-Korrelationskoeffizienten (Pearson's Korrelationskoeffizient) sowohl gegenüber Verletzungen der Verteilungsannahme als auch gegenüber Verletzungen des vorausgesetzten Intervallskalenniveaus als robust (vgl. Bortz 2010, 162). Und auch der t-Test für unabhängige Stichproben reagiert auf Verletzungen seiner Voraussetzungen robust (vgl. Boneau, 1960 [203]). Das bedeutet, dass beide Verfahren angewendet werden können. Da es sich bei dem exakten Fisher-Test um ein nichtparametrisches Verfahren handelt, muss auch hier die Verletzung der Normalverteilung nicht berücksichtigt werden.

---

201 Werden die Kurtosis- und Schiefewerte ins Verhältnis zu ihrem Standardfehler gesetzt, liegen die Werte aller untersuchten Variablen innerhalb der Grenzen von +/-1 bzw. +/-2, die Miles/Shevlin (2001, 74) als tolerabel angeben, um trotz Abweichung von der Normalverteilung mit den Variablen so zu verfahren, als ob eine Normalverteilung vorliegt. Die absoluten Werte der Schiefe und Wölbung liegen ebenfalls unter der von Miles/Shevlin (2001, 74) angegebenen Grenze von +/-2 und sind, obwohl sie eine Abweichung von der Normalverteilung zeigen, somit tolerabel.

202 Der Shapiro-Wilk-Test zeig sich signifikant bei: (Interview) FK I Motivationsfähigkeit, (Interview) FK I Durchsetzungsfähigkeit, (Interview) FK I Mitarbeiterorientierung, AC-Bewertung durch Probanden, Interview-Bewertung durch Probanden, (Interview) (Interview) FK I Führungswille, (AC) FK AC Wertschätzung, (Interview) FK I Situative Flexibilität, (AC) FK AC Mitarbeiterorientierung, SELBST ProbandenPiedsigno, (AC) Situative Flexibilität, (AC) FK AC Motivationsfähigkeit, FK AC ProbandenPiedsigno, (Interview) FK I Wertschätzung.

203 Siehe auch Glass et al. 1972; Sawilowsky/Blair 1992; Srivastava 1959; Havlicek/Peterson 1974; zum Begriff „robust“ vgl. Box 1953 nach Bortz 2010, 162.

5.2.3. Kritische Würdigung der Stichprobenauswahl

Geschuldet den Umständen, dass die Probandenstichprobengröße mit dreißig[204] Teilnehmern relativ klein ausfällt und dass gezielt Probanden mit unterschiedlichen Charakteristika ausgewählt wurden, um, bezogen auf die zehn Merkmale des „sozialen Piedsignos“, eine möglichst heterogene Stichprobe zu erhalten, sowie der Zugangsproblematik bei der Akquise von Probanden – die Probanden müssen einen hohen Aufwand betreiben für eine geringe Gegenleistung – ist die Probandenstichprobe selektiv gezogen und daher nur eingeschränkt repräsentativ.[205] Bei der Auswahl der Führungskräfte, die die Rolle der Bewerbungsnehmer ausfüllen, wurde sowohl darauf geachtet, dass diese eine entsprechende Position in einem Unternehmen innehaben, als auch darauf, dass sie allen der in dieser Untersuchung ermittelten zehn Kriterien der typischen deutschen Führungskraft voll entsprechen, damit sie ein entsprechendes „soziales Piedsigno“ und Habitus aufweisen. Auch den beiden beteiligten Führungskräften wurde eine erhebliche Investition von Arbeitszeit abverlangt, ein Sachverhalt, der die Akquise erheblich erschwerte und die Auswahl dieser „Mikrostichprobe“ mit einer entsprechenden Selektivität behaftet. Der Anspruch der Repräsentativität kann so natürlich nicht voll erfüllt sein. Bei dieser Untersuchung mit Pioniercharakter handelt es sich jedoch um die erste Untersuchung in diesem Themenbereich, in der es zunächst darum geht, sich einen Überblick über die Thematik der pferdegestützten Personalauswahlverfahren zu verschaffen, um sie als Möglichkeit der Vermeidung sozialer Schließung bei der Personalauswahl zu überprüfen, was mit dieser Stichprobe ungeachtet ihrer Einschränkungen bei diesem explorativen Anliegen möglich erscheint. Dennoch hätte die Einbeziehung einer größeren Stichprobe sicherlich zur Verstärkung der Aussagekraft der Untersuchung beigetragen.

5.2.4. Kritische Würdigung des „sozialen Piedsignos“

Die Merkmale der sozialen Ähnlichkeit werden mit Hilfe eines Fragebogens erfasst. Im Zuge der kritischen Betrachtung des Fragebogens stellt sich primär die Frage, wie gut dieser Fragebogen für den Untersuchungszweck geeignet ist. Im Folgenden werden die

204 Die Verteilung von Mittelwerten aus Stichproben des Umfangs n, die derselben Grundgesamtheit entnommen wurden, geht mit wachsendem Stichprobenumfang in eine Normalverteilung über. Um von einer normalverteilten Mittelwertverteilung ausgehen zu können, wird häufig $n > 30$ als notwendige Voraussetzung genannt (vgl. Bortz 2010, 86f).

205 Über die Auswahl der Untersuchungsobjekte sollte der Zufall entscheiden. Nicht-probabilistische Stichproben sind für inferenzstatistische Auswertungen eher ungeeignet, denn sie sind unter der Perspektive einer realistischen Generalisierbarkeit von fraglichem Wert (vgl. Bortz 2010, 82).

Konstruktion des Fragebogens, die Indexbildung und Überlegungen zu den Gütekriterien diskutiert.

5.2.4.1 Fragebogenkonstruktion und Indexbildung des „sozialen Piedsignos“

Die meisten Fragen betreffen die Soziodemographie der Befragten. Als typische Probleme bei Soziodemographiefragen gelten unter anderem überkomplexe Recherchefragen, wie die Frage nach dem Haushaltnettoseinkommen. Darüber hinaus können Fragen nach Religion, Einkommen usw. als sensibel wahrgenommen werden (vgl. Schweiger 2008, 15 www). Es stellt sich jedoch heraus, dass trotz dieser Problematiken alle Fragebögen vollständig ausgefüllt wurden. Ob die Angaben jedoch alle wahrheitsgemäß sind, kann natürlich nicht beurteilt werden. Einige Fragen sind relativ kompliziert formuliert. Durch zusätzliche schriftliche Erläuterungen war es jedoch allen Teilnehmern möglich, die Fragen zu beantworten. Dadurch, dass die Länge des Fragebogens (5 Seiten) bzw. die zur Beantwortung benötigte Zeit (mit 10 bis 15 Minuten) angemessen war[206] und die Möglichkeit bestand, den Fragebogen entweder im Dateiformat zu beantworten und per E-Mail zurückzuschicken oder auszudrucken und abzugeben oder beim Interviewtermin auszufüllen, blieb die Abbruchquote bei Null. Weiterhin ist zu bemerken, dass der Fragebogen offene, halboffene und geschlossene Fragen miteinander verbindet: Offene Fragen bieten die Vorteile, dass sie die Nennung bisher unbekannter Sachverhalte ermöglichen (Exploration) und dass die Befragten schreiben können, wie sie es gewohnt sind. Nachteile sind der zusätzliche Zeitaufwand für die Befragten, die mangelnde Vergleichbarkeit zwischen Befragten, unter anderem durch die unterschiedliche Antwortbereitschaft und Verbalisierungsfähigkeit, sowie der Aufwand nachträglicher Vercodung (vgl. Schweiger 2008, 20 www). Halboffene Fragen haben den Vorteil, dass die zusätzliche Kategorie die Überprüfung ermöglicht, ob die Antwortmöglichkeiten der geschlossenen Frage umfassend sind und den Befragten das Gefühl geben, mit ihrer Meinung ‚ernst genommen‘ zu werden. Die Nachteile sind die gleichen wie die der offenen Fragen sowie die Aufweichung der Standardisierung des Fragebogens (vgl. Schweiger 2008, 21 www). Die in diesem Fragebogen verwendeten offenen und halboffenen Fragen erfordern nur eine sehr kurze schriftliche Erläuterung, die keine besondere Anforderung, weder zeitlich noch intellektuell, an die Probanden stellen. Da bei der Erstellung des Fragebogens, um das weitere Verarbeiten der gesammelten Informationen zu verein-

206 Was sich im Pretest herausstellte.

fachen, von vornherein auf die Verwendung von SPSS-tauglichen Variablen geachtet wurde, bestanden auch keine Probleme, die gewonnen Informationen entsprechend zu vercoden. Bei geschlossenen Fragen ist von Vorteil, dass man sehr präzise Antworten zu ganz bestimmten Punkten erhält. Nachteilig ist, dass mit dieser Fragetechnik „Zwischentöne“ ausgeblendet werden und so Informationen verloren gehen können. Auch können die Fragen einengend und manipulierend wirken und damit Widerstand provozieren. Da in diesem Fragebogen weder Einstellungen noch Wissen, sondern fast ausschließlich soziodemographische Daten erhoben werden, ist das Messen von „Zwischentönen“ nicht erforderlich. Bei Fragen, die vermuten lassen, dass sie nicht eindeutig zu beantworten sein könnten, ist eine Mehrfachauswahl möglich. Für die Einschätzung der Ähnlichkeitsmerkmale der Teilnehmer durch die Führungskräfte wird ein dichotomisierter Fragebogen erstellt, anhand dessen die Führungskräfte nur einschätzen müssen, ob die Merkmalsausprägung der Teilnehmer mit ihrer eigenen übereinstimmt oder nicht. Um die Führungskräfte in ihrer Einschätzung nicht zu beeinflussen, wird bei der Formulierung der Antwortmöglichkeiten kein Bezug zur Führungskraft und deren eigener Merkmalsausprägung hergestellt. Die Einschätzung in der dichotomisierten Form ist für die Führungskraft weniger zeitaufwändig und generiert ausreichende Informationen für diese Untersuchung.

Analysen bezüglich der sozialen Ähnlichkeit anhand von Einzelindikatoren sind zwar aussagekräftig, da sie Rückschlüsse auf die Bedeutung von diesen auf die soziale Schließung bei der Personalauswahl zulassen. Für eine umfassende Erklärung reicht aber die Einzelindikatorenbetrachtung nicht aus, da die Einzelindikatoren ja nie einzeln auftreten, sondern zumeist als „Set“ von Merkmalen. Zu deren Betrachtung ist eine Erweiterung erforderlich, die jedoch zumeist schon an angemessenen Operationalisierungen scheitert. Die in der Literatur aufgeführten Operationalisierungsansätze unterscheiden sich je nach Definition und Forschungsziel deutlich voneinander. Eine allgemeingültige Anleitung, wie soziale Ähnlichkeit genau zu messen ist, kann schon allein aufgrund seiner komplexen theoretischen Beschaffenheit nicht existieren. Daher wurden in dieser Untersuchung für die Konstruktion des „sozialen Piedsignos“ als Maßzahl der relativen sozialen Ähnlichkeit theoriegeleitet insgesamt zehn Merkmale zusammengetragen, die – erfasst durch 22 Fragen – die ökonomischen, kulturellen und sozialen Aspek-

te der individuellen Hintergründe der Untersuchungsteilnehmer abbilden. Es handelt sich um einen additiven Index. Additive Indizes basieren auf der Annahme, dass die Einzelindikatoren weitgehend unabhängig voneinander auf die Zieldimension wirken. Das führt leider dazu, dass ein niedriger Punktwert auf einem Indikator durch einen hohen Punktwert auf einem anderen Indikator wieder ausgeglichen werden kann. Durch eine Gewichtung bestimmter Indikatoren könnte Abhilfe geschaffen werden. Da die Gewichte jedoch nur in seltenen Fällen „empirisch" gewonnen oder aus theoretischen Überlegungen hergeleitet werden können, und dazu geraten wird, die Indikatoren gleich gewichtet zu verwenden, wird auch hier von der Möglichkeit unterschiedlicher Gewichtung kein Gebrauch gemacht (vgl. Schnell et al. 2011, 163ff).

5.2.4.2 Objektivität des „sozialen Piedsignos"

Von zentraler Bedeutung für die Beurteilung der Qualität des Fragebogens zur Erfassung der Merkmale des „sozialen Piedsignos" sind die Hauptgütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität des Verfahrens, die im Folgenden kritisch gewürdigt werden sollen.

Es kann zwischen der Durchführungs-, Auswertungs- und der Interpretationsobjektivität unterschieden werden. Die Durchführungsobjektivität[207] kann beeinträchtigt sein durch: Reihenfolgeeffekte der Items, Anfälligkeit der Itembeantwortung für momentane individuelle Stimmungen, Unterbrechungen bei der Fragebogenbearbeitung (vgl. Rammstedt 2004, 3, www). Bei der Erhebung soziodemographischer Daten ist keine Störung durch die genannten Effekte zu erwarten. Um eine möglichst hohe Durchführungsobjektivität zu erlangen, sollte die Fragebogenerhebung unter möglichst standardisierten Bedingungen durchgeführt werden. Diese sind bei selbstauszufüllenden Fragebögen i. d. R. gegeben (vgl. Rammstedt 2004, 3, www). Fehler, die die Auswertungsobjektivität[208] beeinträchtigen, können insbesondere bei der Codierung offener Antworten und bei der Dateneingabe auftreten (vgl. Rammstedt 2004, 3f, www). Um eine möglichst hohe Auswertungsobjektivität zu gewährleisten, ist bei der Auswertung der geschlossenen Fragen

207 Bezieht sich auf die Konstanz der Untersuchungsbedingungen (vgl. Rammstedt 2004, 2, www).

208 Bezieht sich auf die Fehler, die bei der Umsetzung der unmittelbaren Reaktionen der befragten Personen in Zahlenwerten auftreten können. Diese Form der Objektivität ist demnach umso anfälliger für Beeinträchtigungen, je mehr der Interviewer und/oder Auswerter die unmittelbaren Itembeantwortungen des Befragten in Zahlenwerte transformieren muss (vgl. Rammstedt 2004, 3, www).

auf eindeutige Vorgaben zur Dateneingabe und -transformation geachtet, und eindeutige Klassifikationsanweisungen sind für die Antworten gegeben worden. Für eine hohe Interpretationsobjektivität[209] wurde bei dieser Untersuchung darauf geachtet, dass klare Interpretationshinweise und eine genaue Beschreibung des erfassten Konstrukts gegeben sind. Darüber hinaus ist ein Normwert („soziales Piedsigno“ der typischen deutschen Führungskraft) definiert worden, um die quantitative Interpretation zu ermöglichen und Aussagen darüber treffen zu können, ob gemessene Werte als „hoch“ oder „niedrig“ zu interpretieren sind.

5.2.4.3 Reliabilität des „sozialen Piedsignos“

Die Reliabilität eines Fragebogens ist neben dessen Objektivität ein weiteres Kriterium für dessen Güte. Unterschieden werden die Retest-Reliabilität, die Paralleltest-Reliabilität, die Testhalbierungs-Reliabilität und Konsistenzanalysen (vgl. Rammstedt 2004, 5f, www). Da es sich bei dieser Untersuchung hauptsächlich um die Erfassung relativ stabiler soziodemographischer Merkmale handelt, die sich auf vollkommen unterschiedliche Bereiche beziehen, wird auf eine rechnerische Überprüfung der Reliabilität des Fragebogens verzichtet.

5.2.4.4 Validität des „sozialen Piedsignos“

Es muss kritisch angemerkt werden, dass keine vollständige Validierung des „sozialen Piedsignos“ erfolgte. Die Prüfung der Konstruktvalidität durch die Bestimmung der dimensionalen Struktur der Skala mittels Faktorenanalyse oder einer MTMM-Matrix und die Prüfung der Kriteriumsvalididtät durch die Überprüfung von Zusammenhängen zu bestimmten Außenkriterien oder mit anderen Skalen, die das gleiche oder ein verwandtes Merkmal erfassen, sollte Gegenstand weiterer Untersuchungen sein. Der Kritikpunkt, der schlecht oder nur bedingt belegten Konstruktvalidität wird allerdings an vielen Fragebögen, denen komplexe Konstrukte zu Grunde liegen, geübt. Die Inhaltsvalidität[210] setzt zum Zeitpunkt der Fragebogenkonstruktion an. Das Vorgehen zur Erstellung

209 Bezieht sich auf das Ausmaß, in dem die aus den numerischen Befragungsergebnissen gezogenen Schlüsse über verschiedene Interpretatoren vergleichbar sind, und ist dann gegeben, wenn die in einem Instrument gewonnenen Befunde von verschiedenen Diagnostikern in gleicher Weise interpretiert werden (vgl. Rammstedt 2004, 4, www).

210 Die Inhaltsvalidität beruht auf einer inhaltlichen Analyse des Messverfahrens, um festzustellen, ob der Itempool eines Instruments den zu messenden Merkmalsbereich auch tatsächlich hinreichend genau repräsentiert. Voraussetzung für eine inhaltsvalide Testkonstruktion ist die Definierbarkeit des Itemuniversums für das zu erfassende Merkmal. Diese „Definierbarkeit“ wird oft angezweifelt. Dieser

inhaltsvalider Verfahren besteht aus den drei Schritten: erstens die Eingrenzung des Merkmals, hier: Soziale Ähnlichkeit bei der Personalauswahl, und Bestimmung des „universe of items“ (vgl. Borg/Shye, 1995 nach Rammstedt 2004, 16f, www), d. h. sämtlicher potenzieller Items, hier: alle Merkmale, die ein Individuum im sozialen Raum verorten und die Einfluss auf die Personalauswahl haben, zweitens die Ziehung von systematischen Stichproben aus dem Itemuniversum und drittens die Anwendung. Um zu überprüfen, inwieweit ein Verfahren inhaltsvalide ist, wird daher primär dessen Herstellungsprozedur überprüft (vgl. Rammstedt 2004, 16f, www). Das „soziale Piedsigno“ wird durch die zehn Merkmale „Alter“, „Ethnische Zugehörigkeit“, „Familienstand“, „Geschlecht“, „Sexuelle Orientierung“, „Konfession“, „Religiöse Zeichen“, „Attraktivität“, „Kleidung“ und „Schichtzugehörigkeit“ gebildet. Es muss der Frage nachgegangen werden, ob es wirklich genau diese Ähnlichkeitsmerkmale sind, die die Entscheidungen der Personalauswahl beeinflussen: Durch intensive Literaturrecherche werden diese Merkmale als besonders bedeutend identifiziert. Es kann dahingegen festgestellt werden, dass Entscheider der Personalauswahl auch noch durch weitere Merkmale beeinflusst werden, z. B. die Frisur, Taschen und das Tragen von Schmuck (vgl. Sniad 2007, 1981 nach Weuster 2012b, 80) oder Brille (Harris et al. 1982, 510 f; Boshier 1975, 69 f; Manz/Lueck 1968, 704; Argyle/McHenry 1971, 2 nach Weuster 2012a, 123). Und sogar das Auflegen von Parfüm kann sich auf die Einschätzung der Bewerber durch Personalentscheider auswirken (vgl. Baron 1983, 711 nach Weuster 2012b, 81). Die ausgewählten Merkmale erscheinen jedoch als besonders wichtig, da sie alle, außer „Kleidung“, von recht dauerhafter Natur und somit gar nicht oder nicht kurzfristig veränderbar sind, und dass sie darüber hinaus für sich genommen, besonders häufig in einschlägiger Literatur und Forschung bereits Erwähnung finden und betrachtet werden. Die Merkmale „Ethnische Zugehörigkeit“, „Geschlecht“, „Attraktivität“ und „Sozioökonomischer Status“ können nicht mit einer Variable abgebildet werden und werden durch Unterindizes erfasst. Bei den beiden erstgenannten Merkmalen ist die Konstruktion der Messinstrumente diskussionslos hinnehmbar: „Ethnische Zugehörigkeit“ wird durch die Staatsbürgschaft und den Migrationshintergrund und „Geschlecht“ durch das biologische Geschlecht und die

Punkt ist es, der die Verbreitung inhaltsvalider Testverfahren über die besonders übersichtlichen klassischen Anwendungsbereiche der pädagogischen Psychologie hinaus verhindert hat (vgl. Rammstedt 2004, 16, www).

Geschlechterrolle erfasst. Ob die „Attraktivität“ durch die Merkmale „Symmetrie in Gesicht und körperlichem Erscheinungsbild“, „Glatte, intakte Gesichtshaut“ sowie „Durchschnittliches Körpergewicht (Body-Mass-Index BMI)“ umfassend abgebildet werden kann, ist, in Betracht der Tatsache, dass die Attraktivitätsbewertung durch andere (nur) zu einem Viertel von der objektiven Schönheit einer Person abhängt, zu bezweifeln; dennoch stellt sie eine für diese Untersuchung akzeptable Möglichkeit zur Messung dar. Die „Kleidung“ erfolgt durch drei offene Fragen, mit denen die auffälligsten Bestandteile – Farbe, Outfit, Schuhe – erfasst sein sollen. Es ist zu überlegen, ob eine solche Erfassungsmethode detailliert genug ist. Einen weiteren komplexen „Unterindex“ bildet der „Sozioökonomische Status“, erfasst durch die Erhebung der Merkmale Bildung, Einkommen und Berufsstatus des eigenen sowie des Herkunftshaushaltes des Probanden. Dieser wurde in Anlehnung an die Arbeit von Winkler/Stolzenberg (2009) sowie Lampert/Kroll, (2006) konstruiert. Diese bemerken, dass sich zusammenfassend feststellen lässt, dass mit den demographischen Standards eine Empfehlung zur Erhebung der Merkmale Bildung, Berufsstatus und Einkommen vorliegt. Die Operationalisierung ist anhand weniger einfacher Fragen möglich, die sich relativ leicht in Erhebungsprogramme integrieren lassen. Aufgrund der konzeptionellen Ausrichtung an den berufsnahen Dimensionen sozialer Ungleichheit ist der sozioökonomische Status vor allem geeignet, um die Lebensbedingungen und daraus resultierende Chancen der Bevölkerung im Erwerbsalter zu beschreiben (vgl. Lampert/Kroll 2006, 315f, www). Im Fall dieser Untersuchung ist kritisch anzumerken, dass die Erfassung des Haushaltsnettoeinkommens des Herkunftshaushaltes mit einer multiple-choice-Frage erfolgt, die nicht berücksichtigt, dass sich der Wert des Geldes im Laufe der letzten Jahrzehnte erheblich verändert hat und dass es so zu Unterschieden der Einstufung von Teilnehmern unterschiedlichen Alters kommen kann. Für eine grobe Einstufung erscheint diese Erhebungsmethode jedoch praktikabel. Ein Merkmal, dass dieser Index zur Messung der sozialen Ähnlichkeit jedoch vernachlässigt, ist die Erfassung einer eventuellen Behinderung. Davon abgesehen, wird mit den Merkmalen des „sozialen Piedsignos“ eine umfassende Verortung von Bewerber im sozialen Raum in Relation zu Entscheidungsträger der Personalauswahl vorgenommen.

5.2.5. Kritische Würdigung des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls

Zur Überprüfung des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls werden im Folgenden zunächst die Intemanalyse in Form der Betrachtung der Trennschärfe der Verhaltensanker und anschließend verschiedene Aspekte der Objektivität, Reliabilität und der Validität untersucht (Obermann 2009, 277; Obermann 2013, 292). Es wird auf die Interrater-Reliabilität, die Retest-Reliabilität, die interne Konsistenz innerhalb der Assessment-Center-Skala und zwischen den Übungen sowie auf die Inhalts- und Konstruktvalidität und auch auf die prädiktive und soziale Validität eingegangen.

5.2.5.1 Itemanalyse

Die Trennschärfe als Einschätzung darüber, wie gut ein Item zwischen Personen mit niedriger und hoher Merkmalsausprägung trennt, sollte besser als rit=.30 sein. (vgl. Fisseni 2004, 36ff). Die Einzelübung des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls umfasst insgesamt zwanzig Items. „Mitarbeiterorientierung“ und „Motivationsfähigkeit“ werden von je vier Items erfasst, „Wertschätzung“ und „Situative Flexibilität“ von je zwei Items, „Durchsetzungsfähigkeit“ von drei und „Führungswille“ von fünf 5 Items.[211] Mit rit=0.40 ist die mittlere Trennschärfe der Einzelübung annehmbar. Die Gruppenübung des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls umfasst insgesamt achtzehn Items. „Mitarbeiterorientierung“ wird von fünf Items erfasst, „Motivationsfähigkeit“ und „Wertschätzung“ von je zwei Items sowie „Durchsetzungsfähigkeit“ und „Führungswille“ von je drei Items.[212] Die Gruppenübung weist eine tolerable mittlere

211 Alle Items, die die „Wertschätzung“ und die „Situative Flexibilität“ erfassen, haben gute Trennschärfen. Die Items, die die „Mitarbeiterorientierung“ erfassen, haben bei Beobachter eins und zwei eine gute Trennschärfe, bei Führungskraft (AC) aber zu geringe. Die Trennschärfen der Items der „Motivationsfähigkeit“ sind bei Beobachter 1 gut, bei Beobachter 2 und Führungskraft (AC) allerdings sind sie in drei Fällen zu gering. Bei „Führungswille“ weist bei Beobachter 2 ein Item keine ausreichende Trennschärfe auf, während bei Beobachter 1 und Führungskraft (AC) jeweils drei Items eine schlechte Trennschärfe haben. Zwei Items sind dabei die gleichen. Bei der „Durchsetzungsfähigkeit“ hat bei allen drei Beurteilern dasselbe Item als einziges eine nicht ausreichende Trennschärfe.

212 Bei der Bewertung der „Motivationsfähigkeit“ haben bei Beobachter 1 und Beobachter 2 alle Items eine gute Trennschärfe, während bei Führungskraft (AC) alle Items eine zu geringe Trennschärfe aufweisen. Bezogen auf die „Wertschätzung“ sind alle Items, bis auf eines bei Beobachter 1, trennscharf. Bei der „Durchsetzungsfähigkeit“ sind alle Items, bis auf eins von Beobachter 2, trennscharf. Die Items, die „Führungswille“ in der Gruppenübung erfassen, sind bei Beobachter 1 alle trennscharf, während bei Beobachter 2 und Führungskraft (AC) dasselbe Item (Item15) keine ausreichende Trennschärfe aufweist. Bei der Eigenschaft „Mitarbeiterorientierung“ sind bei Beobachter 2 alle Items ausreichend trennscharf. Bei Beobachter 1 sind zwei Items nicht trennscharf (Item 16 und 19) sowie auch bei Führungskraft (AC) (Item 6 und 19). Die Items der „Situativen Flexibilität“ zeigen insgesamt die

Trennschärfe von rit=.46 auf. Bei fünf Items der Einzelübung und drei Items der Gruppenübung[213] ist eine zu schwache Trennschärfe bei zwei Beurteilern festgestellt worden[214]. Bei „Item 14, Einzelübung“, „Item 19, Gruppenübung“ und „Item 15, Gruppenübung“ fallen die Bewertungen der Beurteiler etwas „konfus“ aus. Hier ist zu überlegen, ob zur Verbesserung der Trennschärfe unter Umständen der Verhaltensanker noch genauer und weniger abstrakt definiert werden sollte, um die Differenzierbarkeit zwischen den Bewerbern und um die Beobachtungsgenauigkeit zu erhöhen. Bei „Item 4“ der Gruppenübung und Item 12, 6 und 11 der Einzelübung ist die Trennschärfe anscheinend zu gering, weil diese Verhaltensanker wegen einer zu geringen Schwierigkeit auch von weniger kompetenten Bewerbern gezeigt werden konnten. Diese sollten besser angepasst werden. Nur ein Item[215] der Einzelübung und ein Item der Gruppenübung[216] weist bei allen Beurteilern eine zu geringe Trennschärfe auf, mutmaßlich auch auf Grund einer zu geringen Schwierigkeit. Bei diesen Items ist zu überlegen, ob sie aus der Skala entfernt werden sollten. Da festzustellen ist, dass bei der Einzelübung bei Beobachter 1 nur vier Items eine zu geringe Trennschärfe aufweisen und bei Beobachter 2 fünf Items, während bei Führungskraft (AC) ganze zehn Items keine gute Trennschärfe haben, und bei der Gruppenübung bei Beobachter1 fünf Items und bei Beobachter 2 drei Items nicht trennscharf sind, während bei Führungskraft (AC) acht Items eine zu geringe Trennschärfe haben, kann man mutmaßen, dass, da Beobachter 1 und 2 eine größere Erfahrung mit diesem Auswahlinstrument als Führungskraft (AC) haben, eine Beob-

---

schlechteste Trennschärfe. Bei Beobachter1 haben zwei Items (Item 4 und 9) eine zu geringe Trennschärfe, bei Beobachter 2 ein Item (Item 9) und bei Führungskraft (AC) alle Items.

213 B1 und Führungskraft (AC):

- Item 4, Gruppenübung: „Situative Flexibilität_Kann sich auf neue Situation einstellen, die durch Zeitdruck entsteht“
- Item 19, Gruppenübung: „Mitarbeiterorientierung_Beachtet beim Führen die anderen Teilnehmer und die Pferde“

B2 und Führungskraft (AC):

- Item 15, Gruppenübung: „Führungswille_Übernimmt eine Führungsposition beim Absolvieren des Parcours“

214 B1 und Führungskraft (AC):

- Item 5, Einzelübung: Führungswille_Setzt sich zielstrebig mit dem Pferd in Bewegung
- Item 12, Einzelübung: Führungswille_Geht ohne zu zögern selber auf das Hindernis

B2 und Führungskraft (AC):

- Item 6, Einzelübung: Motivationsfähigkeit_Setzt das Pferd in Bewegung
- Item 11, Einzelübung: Motivationsfähigkeit_Das Pferd folgt um das Hindernis herum
- Item 14, Einzelübung: Motivationsfähigkeit_Das Pferd geht auf die Plane

215 Item 13, Einzelübung „Das Pferd geht auf oder über das Hindernis“

216 Item 9, Gruppenübung: „Situative Flexibilität_Kann sich auf neue Situation einstellen, die durch Anweisung zur Änderung des Aufbaus entsteht“.

achterschulung, mit Fokus auf „Milde-, Strengefehler und der Tendenz zur Mitte“ zu einer Verbesserung der Ergebnisse führen könnte. Allerdings ist die mittlere Gesamtrennschärfe des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls mit rit=.43 als akzeptabel zu bewerten.

5.2.5.2 Objektivität des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls

Die Objektivität wird anhand der Interrater-Reliabilität betrachtet, die aussagt, inwieweit die Urteile verschiedener Beobachter, die dieselben Übungen beobachten, übereinstimmen. Sie ist eine wichtige Voraussetzung für die Zuverlässigkeit im Assessment-Center, da das erfolgreiche Abschneiden im Assessment-Center nicht davon abhängen darf, wer als Teilnehmer zufällig auf einen bestimmten Beobachter trifft. Eine Interrater-Reliabilität mit Werten von größer als ICC=.60 ist als befriedigend anzusehen (vgl. Obermann 2009, 278ff). Bei der Einzelübung des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls liegt die Interrater-Reliabilität im Durchschnitt bei .83 (von .61 bis ICC=.93) und ist somit mindestens voll befriedigen.[217]

5.2.5.3 Reliabilität des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls

Zur Feststellung der Reliabilität des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls wurden die interne Konsistenz der Skalen für die Einzel- und Gruppenübungen und die interne Konsistenz zwischen den Skalen der Einzel- und Gruppenübung untersucht. Die Retest-Reliabilität, die angibt, inwieweit die Ergebnisse der Datenerhebung derselben Stichprobe zu zwei Messzeitpunkten miteinander korrelieren, sollte in einer weiteren Untersuchung geprüft werden.

Hier wird nun die interne Konsistenz des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls, gemessen mit dem Korrelationskoeffizienten Cronbach’s Alpha, betrachtet. Als üblicher Schwellenwert gilt α=.60. Bei den sechsunddreißig zu prüfende Skalen des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls (drei Beurteiler à sechs Kriterien in jeweils Einzel- und Gruppenübung) liegt die interne Konsistenz achtzehn Mal mal unter α=.60. Jedoch existiert kein objektiver Grenzwert, ab welchem α eine Skala verwendet werden „darf“. Ein α-Wert unter .60 stellt also kein absolutes Hindernis für die Verwendung des Tests

217 Bei der Gruppenübung des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls kann auf Grund der zu geringen Fallzahl die Interrater-Reliabilität nicht berechnet werden.

oder der Skala dar. „When a measure has other desirable properties, such as meaningful content coverage of some domain and reasonable unidimensionality, this low reliability (Schmitt spricht hier anhand eines Beispiels von einem Wert α =0,49, H. S.) may not be a major impediment to its use“ (Schmitt (1996), zitiert nach Schecker 2014 5 www). Das ist besonders relevant, wenn, so wie in diesem Fall, mit Tests Konstrukte erfasst werden sollen, deren Operationalisierung anspruchsvoll ist (vgl. Schecker 2014 5f, www). Auf Basis dieser Betrachtungsweise kann man feststellen, dass nur fünf der sechsunddreißig Skalen ein Cronbach's Alpha <.42 aufweisen und dass die einzelnen sechs Kriterien mit ihren durchschnittlichen Alpha-Werten („Mitarbeiterorientierung“ α =.57, „Motivationsfähigkeit“ α =.46, „Wertschätzung“ α =.55, „Durchsetzungsfähigkeit“ α =.64, „Situative Flexibilität“ α =.56, „Führungswille“ α =.55) als intern ausreichend konsistent zu bezeichnen sind. Die interne Konsistenz zwischen den Übungen, die sich der Frage widmet, ob die Messung gleicher Kriterien in unterschiedlichen Übungen des Assessment-Centers gleiche Ergebnisse erbringt, liegt für die Gesamtbewertung im pferdegestützten Assessment-Center-Modul zwischen α=-.74 („Mitarbeiterorientierung“) und α=.39 („Motivationsfähigkeit“). Bezogen auf die einzelnen Beobachter und Kriterien – Bestandteile der Führungskompetenz – liegt die interne Konsistenz ähnlich niedrig. Obwohl weder niedrige a-Werte zu schnell abschrecken, noch hohe a-Werte für sich als ein Beleg für einen auch fachdidaktisch gut konstruierten Test, für eine homogene Skala oder für hohe Korrelationen auf Itemebene gelten sollten, da die Höhe zum Beispiel stark von der Itemzahl des Tests abhängig ist – je mehr Fragen der Test besitzt, desto höhere Cronbachs α-Werte werden erreicht –, scheint hier ein deutlicher Verbesserungsbedarf des Auswahlinstrumentes gegeben zu sein.

5.2.5.4 Validität des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls

Zur Bewertung der Validität des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls werden zunächst die Inhalts- und die Konstruktvalidität betrachtet. Zur prädiktiven Validität als Nachweis darüber, dass Ergebnisse des Personalauswahlverfahrens eine Vorhersagekraft für später erhobene Praxiskriterien des beruflichen Erfolgs haben, liegen, da Pferde noch nicht sehr lange für Assessment-Center eingesetzt werden und kaum wissenschaftliche Studien zu diesem Gegenstand existieren, zur prädiktiven Validität generell bis-

lang noch keine Ergebnisse vor. Im Rahmen dieser Untersuchung können keine Aussagen zur prädiktiven Validität des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls getroffen werden. Auf die soziale Validität wurde bereits[218] eingegangen, denn sie wurde der sozialen Validität des Leitfadeninterviews gegenübergestellt.

Die Bestimmung der Inhaltsvalidität widmet sich der Frage, ob ein Verfahren zur Messung eines bestimmten Konstrukts die bestmögliche Operationalisierung dieses Konstrukts ist, also ob in den Inhalten der Übungen die Inhalte der Arbeitswelt abgebildet sind. Die Interaktion mit Pferden in einer Reithalle bildet den beruflichen Alltag nicht realitätsgetreu ab, jedoch wird, im Gegensatz zu herkömmlichen Personalauswahlverfahren, in einem pferdegestützten Assessment-Center ein reales Führungsverhältnis aufgebaut. Durch die Tatsache, dass das Pferd tatsächlich dem Autoritätsbereich des Teilnehmers – als Interaktionspartner in den Übungen – als Alternative zum Rollenspieler und Äquivalent zum Mitarbeiter oder Kunden – unterstellt ist, wird eine Schwäche des gängigen Assessment-Centers, in dessen Verlauf es nicht zum Kontakt zwischen Führungskräften und Mitarbeitern kommt (vgl. Berthel/Becker 2007, 229) ausgeglichen. Zudem werden im pferdegestützten Assessment-Center die Teilnehmer durch die Reaktion der Tiere unmittelbar mit den Konsequenzen ihrer Handlungen konfrontiert und erhalten so ein direktes Feedback, was im herkömmlichen Assessment-Center nicht der Fall ist (vgl. Berthel/Becker 2007, 228). Für den Einsatz von pferdegestützten Übungen in einem Assessment-Center spricht zudem, dass die Anforderungen sich nicht auf Fähigkeiten oder Wissensinhalte beziehen, die von den Teilnehmern erlernt und eingeübt werden können (vgl. Obermann 2006, 281).[219] In dieser Untersuchung wird das Führungspotenzial allgemein ohne Bezug auf eine konkrete Position geprüft. Das führt laut Obermann (2006) zu einer Minderung der Inhaltsvalidität (vgl. Obermann 2006, 281). Jedoch liegt dem Auswahlinstrument das Prinzip des situativen Führens von Hersey et al. (2001) zu Grunde, in dem von generellen Führungsfähigkeiten ausgegangen wird.[220]

218 vgl. Kapitel 5.1.3 Weitere Ergebnisse der Untersuchung.

219 Auch wenn ein Teilnehmer über Erfahrung im Umgang mit Pferden verfügt, ist das in der Regel kein Vorteil gegenüber unerfahrenen Teilnehmern, da nicht die Erfahrungen, sondern die in dieser Situation gezeigten (Führungs-) Kompetenzen abgefragt werden.

220 Die zentralen Begriffe – *Diagnosing= df.* die Fähigkeit zur richtigen Interpretation der Situation, *adapting= df.* die Fähigkeit, das Verhalten der Situation anzupassen, *communication= df.* die Fähigkeit, sein Anliegen so zu kommunizieren, dass es das Gegenüber verstehen und akzeptieren kann (vgl. Hersey et al. 2001, 12) – werden durch die Präzisierung von „Führungskompetenz“ operationalisierbar gemacht.

Handlungsmuster, die Inhalt dieser Fähigkeiten sind, können in einem pferdegestützten Auswahlverfahren besonders gut abgeprüft werden.

An dieser Stelle soll die Konstruktvalidität, die angibt, in welchem Ausmaß das pferdegestützte Assessment-Center-Modul das interessierende Merkmal so misst, dass es mit bestehenden Konstruktdefinitionen und Theorien übereinstimmt, kritisch betrachtet werden. Mit Korrelationen zwischen r=-.07 („Wertschätzung") und r=.29 („Motivationsfähigkeit") und einer durchschnittlichen absoluten Monotrait-Heteromethod-Korrelation[221] von r=.21 liegt nur eine sehr niedrige konvergente Validität vor. Sie liegt jedoch höher als die bei einer Metastudie über herkömmliche Assessment-Center von Sackett/Dreher (1982)[222], bei der die mittlere Korrelation der Wertungen einer Dimension in verschiedenen Übungen lediglich r=.07 beträgt. Die Heterotrait-Heteromethod-Korrelationen sollten kleiner sein als die Monotrait-Heteromethod Korrelationen (vgl. Obermann 2013, 293). Dies ist bei der Hälfte der erfassten Kompetenzen („Mitarbeiterorientierung“, „Motivationsfähigkeit“ und „Situative Flexibilität“) gegeben. Bei der „Durchsetzungsfähigkeit“ ist dieses Verhältnis der Zusammenhänge in Bezug auf die Korrelationen der Ergebnisse der Einzelübung mit denen der Gruppenübung gewahrt und bei „Führungswille“ genau umgekehrt. Für eine hohe diskriminante Validität sollten die Heterotrait-Monomethod-Korrelationen sein als die Monotrait-Heteromethod-Korrelationen (vgl. Obermann 2013, 294). Bei der Einzelübung sind acht und bei der Gruppenübung elf der insgesamt jeweils dreißig Heterotrait-Monomethod-Korrelationen schwächer als die Monotrait-Heteromethod-Korrelationen. Die durchschnittliche absolute Heterotrait-Monomethod-Korrelation der Einzelübung beträgt r=.43 und der Gruppenübung r=.47. Die gesamtdurchschnittliche Heterotrait-Monomethod-Korrelation ist mit r=.45 etwa doppelt so hoch wie die durchschnittliche absolute Monotrait-Heteromethod-Korrelation. Auch diese Ergebnisse zur divergenten Validität sind nicht sehr befriedigend und legen nahe, das Instrument weiter zu verbessern. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Konstruktvalidität von Assessment-Centern seit Jahrzehnten wissenschaftlich diskutiert und betrachtet wird. Die Ergebnisse sind alle ähnlich[223]: geringe

221 Zur Berechnung wurden die Betragswerte verwendet.

222 Ähnliche Ergebnisse von Turnage/Muchinsky 1982; Neidig/Neidig 1984; Sackett/Dreher 1984; Sackett/Harris 1988; Schneider/Schmitt 1992; Fleenor 1996; Ackerman 1996; Donahue et al. 1997; Lance et al. 2004; Bowler/Woehr 2006; Klein/Scheffler-Lipp 1989 nach Obermann 2013, 294.

223 In geringerem Umfang existieren jedoch auch Studien, in denen eine ausreichende konvergente Validität nachgewiesen wurde (vgl. Arthur et al. 2000; Silverman et al. 1986; Sackett/Dreher (Gruppe C)

diskriminante und geringe konvergente Validität[224] Da das Assessment-Center den Ansatz verfolgt, in einer Situation vielschichtige Beobachtungsmöglichkeiten zu schaffen, und sich so von den Testverfahren der klassischen Testtheorie mit hoher inhaltlicher Homogenität, deren Konstruktion das Konzept der Konstruktvalidität mit der Idee von Persönlichkeitsmerkmalen, die über die Zeit und Situationen stabil sind, zu Grunde liegt, unterscheidet, könnte für das Assessment-Center das Konzept der Konstruktvalidität infrage gestellt werden. Daher gibt es die Forderung, auf die Beobachtung von Dimensionen zu verzichten und das Verhalten der Teilnehmer anhand der augenblickliche Effektivität in der simulierten Arbeitssituationen zu bewerten und keine Aussagen über die Zukunft zu treffen (vgl. Howard 2008 nach Obermann 2013, 296)[225]. Da die Beibehaltung von Urteilsdimensionen wissenschaftlich nicht zu begründen sei, rät Kompa (2004, 58f), sie komplett zu vernachlässigen und „den Beobachtern selbst zu überlassen, wie sie ihre Beobachtungen vornehmen und in welcher Weise sie sie verdichten und einen interindividuellen Konsens erzielen“ (Kompa 2004, 58f).[226] Die Gleichsetzung der niedrigen Korrelationen nach dem MTMM-Ansatz stellt eine Verkürzung des Konzepts der Konstruktvalidität dar, da die Assessment-Center-Dimensionen, die pragmatisch aus Anforderungsanalysen abgeleitet sind oder bewusst situationsspezifische Aspekte beinhalten, nicht mit psychologischen Konstrukten, situationsübergreifenden und zeitlich stabilen Kompetenzen, gleichzusetzen sind. Damit kann von Assessment-Center-Dimensionen nicht eine so hohe Stabilität erwartet werden. Guneole et al. (2011) zeigen jedoch, dass unter Einhaltung hoher methodischer Standards (u. a. ausführliches Beobachtertraining nach dem Frame of Reference-Ansatz) klare Dimensionsfaktoren ermittelt werden können.[227] Ein praktisches Argument für die Beibehaltung von Dimensionen ist die Tatsache, dass es eine Erwartungshaltung von Teilnehmern und internen Auftrag-

1982; Kleinmann 1997, Guenole et al. 2011 nach Obermann 2013, 294).

224 Innerhalb einzelner Übungen differenziert die Einschätzung der Dimensionen durch die Beobachter kaum (geringe diskriminante Validität). Bewertungen gleicher Dimensionen in unterschiedlichen Übungen zeigen kaum Konsistenz (geringe konvergente Validität).

225 Siehe auch Sackett/Dreher 1984, 190; Sackett/Harris 1988, 229 (Übersetzung C. O.); Lance 2007; Conelly et al. 2008 nach Obermann 2013, 296.

226 Nach Kompa (2004) werden Urteilsdimensionen nur aufrechterhalten, weil sie einen Anschein von Rationalität liefern, wobei die Beobachter „unter ihrem Deckmantel Eignungsaussagen treffen können, die eigentlich auf impliziten oder intuitiven Kriterien basieren“ (Kompa 2004, 58f).

227 Es gibt eine Vielzahl von Studien zu den möglichen Ursachen für die allgemein geringe Konstruktvalidität und die beeinflussenden Bedingungen. Diese liegen in: Einschränkungen der Beobachter, methodischen Unzulänglichkeiten (Anzahl der Dimensionen, Art des verwendeten Beobachtungssystems) und tatsächlichen situationalen Leistungsunterschieden der Kandidaten (vgl. Obermann 2013, 298ff).

gebern gibt, Feedback entlang von psychologischen Konstrukten zu erhalten, die in mehreren Übungen beobachtet wurden. Wenn dieses Vorgehen in der Assessment-Center-Praxis nicht nur eine wissenschaftliche Anmutung vorspiegeln soll, dann muss sichergestellt werden, dass diese Dimensionen im Assessment-Center existieren.

5.2.6. Kritische Würdigung des Leitfadeninterviews

An dieser Stelle soll das Messinstrument „Interview“, das zur Erhebung der Führungskompetenz der Probanden durch Führungskraft (Interview) genutzt wurde, kritisch gewürdigt werden. Dazu wird im Folgenden auf die Güterkriterien: Objektivität, Reliabilität und Validität eingegangen. Die meisten qualitativen Forschungsergebnisse genügen aus Sicht der quantitativen Sozialforscher diesen wissenschaftlichen Gütekriterien nicht (vgl. Kvale1995, 427). Es kann jedoch argumentiert werden, dass für qualitative Ergebnisse andere Geltungsmaßstäbe von Bedeutung sind und somit andere Kriterien Anwendung finden, die andere Arten von Gültigkeit beanspruchen (vgl. Flick 1995 432ff).[228]

5.2.6.1 Objektivität des Leitfadeninterviews

Die Objektivität als Unabhängigkeit von der Person, die das Interview führt, in diesem Fall Führungskraft (Interview), ist nur schwer realisierbar. Jedoch handelt es sich in der hier zu Grunde liegenden Situation nicht um eine „Forschungssituation“ als solche. Vielmehr geht es ja gerade darum, eine Situation zu erzeugen, die der Realität in der Personalauswahl so nahe wie möglich kommen soll. Selbstverständlich geht es auch hier darum, die Bewerber möglichst objektiv zu bewerten. Die Führungskraft (Interview) wurde darauf hingewiesen, diese Ethikregel auch in dieser Situation zu befolgen und sich den verschiedenen Teilnehmern gegenüber in identischer Weise zu verhalten (innere Vergleichbarkeit). Das Interview ist in Form eines Leitfadens teilstrukturiert worden, was zu einer Erhöhung der Objektivität im Vergleich zu einem unstrukturierten Interview führen sollte. Darüber hinaus sind dem Interviewer die bestmöglichen Antworten zu den Fragenkomplexen vorgegeben. Die Einstufung erfolgt auf einer vierstufigen Skala in Bezug auf die Frage, wie gut diese erfüllt wurden – Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Die Genauigkeit der Interviewer–Wertungen und der Interrater-Reliabilität für Interviews kann erhöht werden, wenn für jede Frage mögliche Verhaltens-Antworten ermittelt und bewertet werden (vgl. Melchers et al. 2011, 57f, 66

228 Siehe auch Kudera 1992; 191ff; Kvale 1995 427ff.

und 75 nach Weuster 2012a, 249). Die Interrater-Reliabilität kann in dieser Untersuchung nicht bestimmt werden, da die Interviews alleine von Führungskraft (Interview) geführt wurden.

5.2.6.2 Reliabilität des Leitfadeninterviews

Die Reliabilität, ist die formale Zuverlässigkeit/Messgenauigkeit, die angibt, wie stark die Messwerte durch Störeinflüsse und Fehler belastet sind. Eine hohe prozedurale Messgenauigkeit im Prozess der Datenerhebung wird durch eine Standardisierung der Aufzeichnung beim Interview sowie durch Probeinterviews zur Überprüfung von Leitfaden und Eingangsfrage sowie den Einsatz eines erfahrenen Interviewers, der sich mit dem Messinstrument im Voraus ausführlich beschäftigte, erreicht. Eine Trennung von Beobachtung und Interpretation des Beobachteten ist bei einem Interview zur Personalauswahl schwerlich möglich. Die rechnerische Bestimmung der Reliabilität des Instrumentes sollte in einer weiteren Untersuchung erfolgen.

5.2.6.3 Validität des Leitfadeninterviews

Die Validität, die Leistungsfähigkeit eines Verfahrens, wirklich das zu messen, was es zu messen vorgibt, wird bei diesem halbstandardisierten Interview dadurch angestrebt, dass neben der bestmöglichen Einhaltung der objektivitäts- und reliabilitätsrelevanten Bedingungen bei der Konzeption des Leitfadens neben einschlägiger Fachliteratur zur Ermittlung und Operationalisierung der Komponenten der Führungskompetenz auch die Bewertungen und Vorschläge von Experten, drei nicht beteiligte Führungskräfte, die Verantwortliche in der Personalauswahl sind, eingegangen.

Effekte, die durch die einzelne Frage im Verlauf des Gesprächs erzeugt werden, haben starken Einfluss auf die Gültigkeit von Informationen, die durch Interviews erhoben werden. Formulierungen und Positionierung von Fragen können das Antwortverhalten des Befragten verzerren. Um diesen Frage- und Fragekontextverhalten zu mindern, ist sowohl die sorgfältige Formulierung von Fragen als auch Bedacht bei der Zusammenstellung des Fragebogens zu wahren (vgl. Diekmann 1995, 389). Aber auch wenn das Interview als solches sorgfältig konzipiert wird, wird es, da es sich um ein teilstrukturiertes Leitfadeninterview handelt, das Interviewer und Interviewtem die Freiheit lässt, es an den Gesprächsverlauf anzupassen, im Befragungsvorgang zu Abweichungen von

diesem kommen. Die Ergebnisse eines Interviews können ohnehin nie als reiner „Datenabruf“ aufgefasst werden (Schnell et al. 2011, 318), denn das Interview stellt eine soziale Interaktion zwischen den Beteiligten dar. Gerade bei einem Interview innerhalb eines Personalauswahlverfahrens müssen die Faktoren der asymmetrischen Kommunikationskonstruktion zwischen Arbeitgeber und potentiellem Arbeitnehmer als mögliche Störfaktoren eines validen Ergebnisses betrachtet werden. Jedoch sind gerade diese Wechselwirkungsprozesse im Verlauf eines Interviews Teil der sozialen Interaktion, die von der Führungskraft (Interview) in die Beurteilung der Bewerber einfließt, und könnten somit nicht als Störfaktoren, sondern als Möglichkeit des Informationsgewinns zu bewerten sein (vgl. Mayntz et al. 1978, 115). Wie stark der Einfluss von äußeren Merkmalen ist, wird von den spezifischen Fragen des Interviewverfahrens beeinflusst. Die Ergebnisse sind weniger verzerrt, wenn die soziale Distanz zwischen Interviewer und dem Befragten gering ist (Diekmann 1995, 399). Neben der, mit dem „sozialen Piedsigno“ gemessen Ähnlichkeit zwischen Teilnehmer und Interviewer ist durch das Machtgefälle zwischen Interviewer/Bewerbungsnehmer und Befragten/Bewerber in einer solchen Interviewsituation durch die verschiedenen Rollen eine soziale Distanz jedoch von vorneherein gegeben.

Für die vorliegende Studie wurden die Interviews in eigens für diesen Zweck angemieteten Räumen einer privaten Musikschule und somit auf einem für alle Teilnehmer nicht vertrauten Gebiet geführt. Dies förderte insoweit das Empfinden der Probanden eines realen Vorstellungsgesprächs, als man sich dabei in der Regel, sofern dies nicht unternehmensintern erfolgt, auch in vollkommen unbekannten Räumlichkeiten befindet. Die Teilnehmer wurden von Führungskraft (Interview) jeweils im Gesprächsraum erwartet, das Interview fand nur im Beisein des Probanden und Führungskraft (Interview) statt; dies auch aus dem Grund, damit sich Führungskraft (Interview) nicht vom Versuchsleiter gestört und beobachtet fühlt, sein Verhalten und seine Position als Personalverantwortlicher nicht beeinflusst wird und er frei agieren kann. Diese Maßnahmen sollten zu einer Erhöhung der Validität des Verfahrens führen.

Im Vergleich zum standardisierten Interview ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse des Leitfadeninterviews relativ gering. „Es entsteht eine Datenmatrix für die Befragten mit

verschiedenen und gleichen Informationen, oder strenger eine Matrix, die nur wenige Variablen bei allen Befragten umfasst“ (Friedrichs 1990, 236). Darüber hinaus können die als vergleichbar zu bezeichnenden Informationen in heterogenen Interaktionsprozessen gewonnen worden sein, was den Wert für die „objektive“ Hypothesenprüfung, ob der Bewerber geeignet ist, einschränkt. Trotz allem wäre es falsch, die Bedeutung des Leitfadeninterviews zur Personalauswahl zu unterschätzen, besonders unter der Berücksichtigung der sozialen Validität, deren Anforderungen das Interview als ein international angesehenes Auswahlinstrument (vgl. Krause 2011, 58 [229]), vergleichsweise gut erfüllt. Eine statistische Validierung des hier durchgeführten Leitfadeninterviews wäre allerdings sinnvoll.

6. Fazit und Ausblick

Dass sich Individuen beim Eintritt in das soziale Feld „Beruf“ Formen der sozialen Schließung gegenüber sehen, ist eine Tatsache. Sind diese Schließungen legal verankert, wie zum Beispiel durch den Besitz von bestimmten Bildungszertifikaten als Zugangsvoraussetzungen zu bestimmten Berufen und Positionen, erscheint dies sogar oft als sinnvoll und unverzichtbar. Dessen ungeachtet ist es jedoch seit langem bekannt und Gegenstand mannigfaltiger wissenschaftlicher Untersuchungen, dass auch andere – informelle und unbewusste – Formen der sozialen Schließung bei der Personalauswahl, Zugangsbarrieren zu Berufen und Positionen auf Grund von z. B. Schichtzugehörigkeit, Alter, Rasse, Geschlecht etc., existieren. Ebenso lange, wie diese Gegebenheit bekannt ist, gibt es Bestrebungen, diese Vorgänge sichtbar zu machen und im besten Falle zu unterbinden.

Auch die vorliegende Arbeit soll in das Bemühen eingereiht werden, die Selektionsmechanismen von Personalauswahlverfahren transparent zu machen und eine Reduktion

229 Siehe auch Ispas et al. 2010, 106; Anderson et al. 2010, 295ff; Bilgiç/Acarlar 2010, 211; Hülsheger/Anderson 2009, 3338 und 340; Gamliel/Peer 2009, 286f; Macan 2009, 203; Scroggins et al. 2008, 211; Furnham 2008, 302; Anderson/Witvliet 2008, 6 und 9; Bertolino/Schneider 2007, 202; Nikolaou/Judge 2007, 212f; Reeve/Schultz 2004, 348 und 351; Hausknecht et al. 2004, 647 und 659; Moscoso/Salgado 2004, 190; Posthuma et al. 2002, 45 und 80; Phillips/Gully 2002, 1195; Stephan/Westhoff 2002, 8; Lochner-Hannen 2002, 151; Köchling 1999, 138; Stinglhamber et al. 1999, 354; Walley/Smith 1998, 53; Iles/Robertson 1997, 554; Steiner/Gilliland 1996, 137; Schuler et al. 1993, 47 nach Weuster 2012a, 196.

der informellen und unbewussten, habituell bedingten Formen der sozialen Schließung bei Prozessen der Personalauswahl zu erzielen. Basierend auf der Annahme, dass Personalauswahlentscheidungen oftmals und gerade bei der Besetzung von Führungspositionen nicht auf Grund des Vorhandenseins für die Zielposition notwendiger Fähigkeiten stattfindet, sondern weil eine habituelle Ähnlichkeit zwischen Bewerbungsnehmer und Bewerber besteht, wurde in dieser Pionierstudie erstmals die Effektivität eines pferdegestützten Assessment-Center-Moduls zur Vermeidung sozialer Schließung von Bewerberauswahl-Prozessen bei Führungskräften wissenschaftlich überprüft.

Unterscheiden sich soziale Konstrukte, wie die soziale Ähnlichkeit, ist es stets sinnvoll, diese zu quantifizieren, um sie miteinander vergleichen zu können: In Anlehnung an das Struktur-Habitus-Praxis-Konzept Bourdieus und Ergebnisse organisationspsychologischer und wirtschaftswissenschaftlicher Literatur gelang es, durch die Erstellung des „sozialen Piedsigno“ als Maßzahl der für die Personalauswahl relevanten habituskonstituierenden Merkmale der sozialen Ähnlichkeit eine mehr oder weniger intuitive Einschätzung von sozialer Ähnlichkeit über diesen Grad hinaus intersubjektiv überprüfbar und damit Individuen bezüglich ihrer sozialen Ähnlichkeit vergleichbar zu machen.

Demonstrierte der erste Teil der Arbeit neben der Beschreibung sozialer Schließungsmechanismen als solche und bei der Personalauswahl in Bezug auf die soziale Un-/Ähnlichkeit der Beteiligten im Besonderen die Konkretisierung des forschungsleitenden Interesses zu überprüfbaren Hypothesen, konnten darauf folgend auf Grund der zuvor angestellten Überlegungen die Instrumente zur Erfassung der für die Prüfung der Hypothesen notwendigen Daten konstruiert werden. Abgeschlossen wurde dieser Teil mit der Anwendung der Ergebnisse aus den vorangegangenen Abschnitten, der Messung. Als Vergleich zweier Komponenten von Personalauswahlverfahren wurde das Leitfadeninterview dem pferdegestützten Assessment-Center-Modul gegenübergestellt und dessen Beitrag zur Vermeidung sozialer Schließung von Bewerberauswahl-Prozessen bei Führungskräften ermittelt:

Insgesamt konnte im Rahmen der Untersuchung bestätigt werden, dass durch den Einsatz des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls die Personalauswahl unabhängig

von einer habituellen Ähnlichkeit des Bewerbungsnehmers zu dem Kandidaten stattfindet. Es konnte auch ermittelt werden, dass Bewerber mit einer höheren Ausprägung der gewünschten Kompetenzen, in diesem Fall Führungskompetenz, signifikant häufiger ausgewählt werden, als Bewerber mit niedrigerer Ausprägung der gewünschten Kompetenz.

Fragen wir abschließend nach der praktischen und theoretischen Relevanz der dargestellten Ergebnisse:

- Für die Personalauswahl eröffnet sich die Möglichkeit durch den Einsatz des pferdegestützten Assessment-Centers, die Validität zu erhöhen: Die Konstruktvalidität des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls zeigt sich, wenn auch noch weiter entwicklungsfähig, besser als im Mittel bei anderen Assessment-Centern. Die Ergebnisse werden offenbar nicht durch die soziale Ähnlichkeit beeinflusst. Während sich diese Ergebnisse in der hier erfolgten Gegenüberstellung von Leitfadeninterview und pferdegestütztem Assessment-Center-Modul bei der Bewertung der einzelnen Fähigkeiten bei beiden Auswahlinstrumenten zeigten, konnte festgestellt werden, dass, wenn es zur eigentlichen Auswahl kommt, nach dem Interview die Entscheidung eher wieder zu Gunsten des sozial Ähnlichen fällt, während dies beim pferdegestützten Assessment-Center-Modul nicht der Fall ist.
- Auch die soziale Validität, im Sinne einer Akzeptanz des Auswahlverfahrens, zeigt sich beim pferdegestützten Assessment-Center-Modul als hoch. Wenngleich auch hier eine Modifikation erfolgen muss, um eine mögliche Benachteiligung von Menschen mit Behinderungen zu vermeiden.
- Bei allen Versuchen, die Personalauswahl durch den Einsatz verschiedener Messinstrumente objektiver zu gestalten, ist es in letzter Konsequenz immer noch der Mensch als Entscheidungsträger der Personalauswahl, der die endgültige Auswahlentscheidung trifft. Diese ist immer durch die habituell geprägten Denk- und Handlungsschemata beeinflusst; nur derjenige, der sich dieser Einflüsse bewusst ist und sie identifizieren kann, kann sich ihrer zumindest teilweise entziehen. Der Einsatz des pferdegestützten Assessment-Center-Moduls bietet

eine Möglichkeit dazu.

- Die Quantifizierung der relativen sozialen Ähnlichkeit durch das „soziale Piedsigno“ bietet für Entscheidungsträger der Personalauswahl die Möglichkeit zur selbstkritischen Reflektion des Auswahlverhaltens.
- Unter wissenschaftstheoretischen Aspekten ist anzuführen, dass gerade bei Untersuchungen zur sozialen Schließung bei der Personalauswahl bereits oft festgestellt wurde, dass informelle und unbewusste Formen die Auswahlentscheidung beeinflussen. Zumeist wurden jedoch nur einzelne Merkmale herausgestellt, die zum Ausschluss von Individuen führen. In der hier vorliegenden Untersuchung zeigte sich aber, dass nicht unbedingt das einzelne Merkmal, sondern gerade die Kombination verschiedener Merkmale entscheidend ist. Neu ist hier die Auswahl und Zusammenstellung dieser Merkmale. Für bestimmte Merkmale, die für die soziale Schließung bei der Personalauswahl als entscheidend identifiziert wurden, konnte durch die Dichotomisierung und die Zusammenfassung in dem Index „soziales Piedsigno“ als Maßzahl der relativen sozialen Ähnlichkeit eine Messbarkeit und somit eine Vergleichbarkeit geschaffen werden.
- Neben den hier zu Grunde gelegten Merkmalen könnten sicher noch weitere identifiziert werden, für die eine Präzisierung oder Quantifizierung sinnvoll wäre.
- Mit der quantitativen Bestimmung wird ein Vorschlag für einen Index der sozialen Ähnlichkeit bei der Personalauswahl geliefert, der darüber hinaus durch eine Modifikation des Bezugsobjektes auch auf anderen Gebieten theoretische Anwendung finden könnte.
- Auch unter dem wirtschaftssoziologischen Gesichtspunkt eines ökonomischen Interesses nimmt die Bedeutung der Reduktion sozialer Schließung bei der Personalauswahl als zeitgemäße Anpassung an die Anforderungen einer Unternehmensumwelt, die sich durch steigende Globalisierung und den demographischen Wandel in Deutschland im steten und rasanten Wandel befindet, ebenfalls zu.
- So gibt es sowohl auf soziologisch-theoretischer als auch auf der wirtschaftspraktischen Ebene vielfältige Anknüpfungspunkte für eine Arbeit im Dienste von und in Richtung auf ein erstrebenswertes gesellschaftspolitisches Ziel – die Chancengleichheit.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kriterien der Allokation/Schließung – Praxen der Ausschließung – typische Legitimationslegenden.....12
Tabelle 2: Einstellungsentscheidungen bei der Personalauswahl.....30
Tabelle 3: Zuordnung von Merkmalen des „Sozialen Piedsignos“ zu Kapitalformen nach Bourdieu.....64
Tabelle 4: BMI.....74
Tabelle 5: Berechnungsgrundlage für den Schichtindex.....78
Tabelle 6: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht: Nationalität und Migrationshintergrund 2001–2010 (in Prozent).....81
Tabelle 7: Fallzahlen Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht 2001 – 2010.....82
Tabelle 8: Führungskräfte und Führungskräfte mit umfassenden Führungsaufgaben. Anteile von Bildungstypen 2008 (in%).....85
Tabelle 9: Soziale Herkunft und Wirtschaftselite.....87
Tabelle 10: Das „soziale Piedsigno“ der typische deutschen Führungskraft.....87
Tabelle 11: Dichotomisierung des „sozialen Piedsignos“.....92
Tabelle 12: Führungskompetenzen.....97
Tabelle 13: Übungsaufbau pferdegestütztes Assessment-Center-Modul.....100
Tabelle 14: Operationalisierung Führungskompetenz: pferdegestütztes Assessment-Center-Modul.....101
Tabelle 15: Itemkennwerte zur Erfassung der Mitarbeiterorientierung Einzelübung.....104
Tabelle 16: Itemkennwerte zur Erfassung der Mitarbeiterorientierung Gruppenübung.....105
Tabelle 17: Itemkennwerte zur Erfassung der Motivationsfähigkeit Einzelübung.....106
Tabelle 18: Itemkennwerte zur Erfassung der Motivationsfähigkeit Gruppenübung.....106
Tabelle 19: Itemkennwerte zur Erfassung der Wertschätzung Einzelübung.....107
Tabelle 20: Itemkennwerte zur Erfassung der Wertschätzung Gruppenübung.....108
Tabelle 21: Itemkennwerte zur Erfassung der Durchsetzungsfähigkeit Einzelübung.....108
Tabelle 22: Itemkennwerte zur Erfassung der Durchsetzungsfähigkeit Gruppenübung.....109
Tabelle 23: Itemkennwerte zur Erfassung der Situativen Flexibilität Einzelübung.....110
Tabelle 24: Itemkennwerte zur Erfassung der Situativen Flexibilität Gruppenübung.....110
Tabelle 25: Itemkennwerte zur Erfassung des Führungswillen Einzelübung.....111
Tabelle 26: Itemkennwerte zur Erfassung des Führungswillen Gruppenübung.....112
Tabelle 27: Interrater-Reliabilität Assessment-Center.....113
Tabelle 28: Internen Konsistenz zwischen den Übungen.....115
Tabelle 29: Internen Konsistenz zwischen den Übungen.....117
Tabelle 30: MTMM-Matrix Konstruktvalidität

pferdegestütztes Assessment-Center-Modul.....121
Tabelle 31: Operationalisierung Führungskompetenz: Leitfadeninterview.....124
Tabelle 32: Soziodemographische Daten der Teilnehmer.....(ANHANG)
Tabelle 33: Skalenkennwerte und Überprüfung der Normalverteilung.....(ANHANG)
Tabelle 34: Kurtosis und Skewness geteilt durch deren Standardfehler.....(ANHANG)
Tabelle 35: Korrelation zwischen dem „sozialen Piedsigno“ der Probanden und dem von Führungskraft (Interview) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ der Probanden (N=30).....145
Tabelle 36: Korrelation zwischen dem „sozialen Piedsigno“ der Probanden und dem von Führungskraft (AC) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ der Probanden (N=30).....145
Tabelle 37: Überprüfung der Unterschiede zwischen den eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern in den Merkmale des „sozialen Piedsignos“ von FK (Interview) eingeschätzt (Einstellungsentscheidung für 10 Probanden).....147
Tabelle 38: Überprüfung der Unterschiede zwischen den eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern in den Merkmale des „sozialen Piedsignos“ von FK (Interview) eingeschätzt (Einstellungsentscheidung für 15 Probanden).....148
Tabelle 39: Überprüfung der Unterschiede zwischen den eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern in den Merkmale des „sozialen Piedsignos“ von Führungskraft (AC)eingeschätzt (Einstellungsentscheidung für 10 Probanden).....150
Tabelle 40: Überprüfung der Unterschiede zwischen den eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern in den Merkmalen des „sozialen Piedsignos“ von Führungskraft (AC) eingeschätzt (Einstellungsentscheidung für 15 Probanden).....151
Tabelle 41: Überprüfung der Mittelwertunterschiede zwischen den eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern in den Komponenten der Führungskompetenz im Interview eingeschätzt.....153
Tabelle 42: Überprüfung der Mittelwertunterschiede zwischen den eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern in den Komponenten der Führungskompetenz im AC eingeschätzt.....156
Tabelle 43: Korrelationen zwischen dem von Führungskraft (AC) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ und der Bewertung der Führungseigenschaften durch das AC (N=30).....157
Tabelle 44: Korrelationen zwischen dem von Führungskraft (AC) eingeschätzten „sozialen Piedsigno“ und der Bewertung der Führungseigenschaften durch Führungskraft (AC) beim AC (N=30).....157
Tabelle 45: Führungskraft (AC) Merkmale des „sozialen Piedsignos“ korreliert mit Führungskompetenzen AC (N=30).....159
Tabelle 46: Korrelationen zwischen dem von Führungskraft (Interview) eingeschätzten. „sozialen Piedsigno“ und der Bewertung der Führungseigenschaften durch das Interview (N=30).....159
Tabelle 47: Führungskraft (Interview) Merkmale des „sozialen Piedsignos“ korreliert mit Führungskompetenzen (Interview) (N=30).....161

Tabelle 48: Überprüfung der Mittelwertunterschiede zwischen den eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern in der Bewertung des Acs....162
Tabelle 49: Überprüfung der Mittelwertunterschiede zwischen den eingestellten und nicht eingestellten Bewerbern in der Bewertung des Interviews....162
Tabelle 50: Interkorrelation der Führungskompetenzen AC (N=30)....163
Tabelle 51: Interkorrelation der Führungskompetenzen Interview (N=30)....164
Tabelle 52: Korrelationen zwischen den Bewertungen der durch AC und Interview erfassten einzelnen Kompetenzen (N=30)....165
Tabelle 53: Die Kompetenzbewertungen werden durch Ähnlichkeitsmerkmale beeinflusst (pferdegestütztes Assessment-Center-Modul)....174
Tabelle 54: Ähnlichkeitsmerkmale beeinflussen die Kompetenzbewertung (pferdegestütztes Assessment-Center-Modul)....175
Tabelle 55: Die Kompetenzbewertungen werden durch Ähnlichkeitsmerkmale beeinflusst (Interview)....177
Tabelle 56: Ähnlichkeitsmerkmale beeinflussen die Kompetenzbewertungen (Interview)....178

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und durchschnittlichem Alter 2001 – 2010 (in Jahren)....81
Abb. 2: Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft nach Geschlecht und Bruttoeinkommen (Mittelwert in Euro)....85
Abb. 3: Verteilung: Schulbildung der Teilnehmer....136
Abb. 4: Verteilung: berufliche Ausbildung der Teilnehmer....137
Abb. 5: Verteilung: berufliche Stellung der Teilnehmer....138
Abb. 6: Verteilung: monatliches Haushaltsnettoeinkommen der Teilnehmer....138
Abb. 7: Verteilung: Schichtzugehörigkeit der Teilnehmer....140

Quellen und Literaturverzeichnis

A

Abele-Brehm, A. E., Stief, M. (2004): Die Prognose des Berufserfolgs von Hochschulabsolventinnen und -absolventen. Befunde zur ersten und zweiten Erhebung der Erlanger Längsschnittstudie BELA-E. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 48. Jg. (N. F. 22). H. 1., S. 4 – 16.

Ackerman, L. (1996) Investigation of the External Construct Validity of the Assessment-Center Method. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences & Engineering. Vol. 57, (3-B), S. 2194.

Adams, D. (1991): Pre-Selection in Graduate Recruitment and the Re-Taking of Tests. In: Guidance and Assessment Review. Vol. 7, No 2, S. 4 – 5.

Adams, G. A. (1999): Sociometric Selection and the Employment Interview: An Empirical Examination. In: International Journal of Action Methods. Vol. 52, S. 71 – 79.

Adams, G. A., Elacqua, T. C., Colarelli, S. M. (1994): The Employment Interview as a Sociometric Selection Technique. In: Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama and Sociometry. Vol. 47, S. 99 – 113.

Adkins, C. L., Russell, C. J., Werbel, J. D. (1994): Judgements of Fit in the Selection Process: The Role of Work-Value Congruence. In: Personnel Psychology. Vol. 47, S. 605 – 623.

Akman, S., Gülpinar, M., Huesmann, M., Krell, G. (2005): Migrationshintergrund und Geschlecht bei Bewerbungen. In: Personalführung. 38. Jg. H. 10, S. 72 – 76.

Albert, H., (1965): Wertfreiheit als methodisches Prinzip. Zur Frage der Notwendigkeit einer normativen Sozialwissenschaft. In: Topitsch, E. (Hg.): Logik der Sozialwissenschaften. Köln, S.181-210.

Amelang, M., Schmidt-Atzert, L. (2012): Psychologische Diagnostik (5. Aufl.). Heidelberg.

Amtsblatt der Europäischen Union (2004): Richtlinie 2004/113/EG DES RATES. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004L0113:DE:HTML. Letzter Zugriff 13.05.2015.

Anders, V., Ortlieb, R., Pantelmann, H., Reim, D., Sieben, B., Stein, S. (2008): Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen. Im Fokus: Personen mit Migrationshintergrund. Ergebnisse einer quantitativen und qualitativen empirischen Studie. München und Mering.

Anderson T. W., Darling D. A. (1954): A Test of Goodness of Fit. Journal of the American Statistical Association, Vol. 49, No 268. (Dec. 1954), S. 765-769. http://www.cithep.caltech.edu/~fcp/statistics/hypothesisTest/PoissonConsistency/AndersonDarling1954.pdf. Letzter Zugriff 24.04.2015.

Anderson, N. (2001): Towards a Theory of Socialization Impact: Selection as Pre-Entry Socialization. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 9, No 1/2, S. 84 – 91.

Anderson, N. R. (1992): Eight Decades of Employment Interview Research: A Retrospective Meta-Review and Prospective Commentary. In: European Work and Organizational Psychologist. Vol. 2, No 1, S. 1 – 32.

Anderson, N., Born, M., Cunningham-Snell, N. (2001): Recruitment and Selection: Applicant Perspectives and Outcomes. In: Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H. K., Viswesvaran, C. (Hg.) (2001): Handbook of Industrial, Work and Organizational

Psychology. Vol. 1: Personnel Psychology. London u. a., S. 200 – 218.
Anderson, N., Lievens, F., Van Dam, K., Damborn, M. (2006): A Construct-Driven Investigation of Gender Differences in a Leadership-Role Assessment Center. In: Journal of Applied Psychology. 91(3), S. 555–566.
Anderson, N., Salgado, J. F., Hülsheger, U. R. (2010): Applicant Reactions in Selection: Comprehensive Meta-Analysis into Reaction Generalization versus Situational Specifity. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 18, No 3, S. 291 – 304.
Anderson, N., Shackleton, V. (1990): Decision Making in the Graduate Selection Interview: A Field Study. In: Journal of Occupational Psychology. Vol. 63, S. 63 – 76.
Anderson, N., Witvliet, C. (2008): Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: An International Comparison Between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal and Singapore. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 16, No 1, S. 1 – 13.
Anker, R. (1997): Theories of Occupational Segregation by Sex. An Overview. In: International Labour Review. Vol. 136, No 3, S. 315 – 339.
Arbeitskreis Assessment Center e.V. (2007): Forum für Personalauswahl und -entwicklung. URL: http://www.arbeitskreis-ac.de/start_acstudie.htm. Letzter Zugriff 19.08.2007.
Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Hg.) (2004): Standards der Assessment Center Technik. Hamburg URL: http://www.arbeitskreis-ac.de/projekte/standards/ac-standards_2004.pdf. Letzter Zugriff 19.08.2007.
Argyle, M., Mchenry, R. (1971): Do Spectacles Really Affect Jugdments of Intelligence? In: British Journal of Social and Clinical Psychology. Vol. 10, S. 27 – 29.
Arnulf, J. K., Tegner, L., Larssen, Ø. (2010): Impression Making by Résumé Layout: Its Impact on the Probability of Being Shortlisted. In: European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol. 19, No 2, S. 221 – 230.
Arthur J. R. W., Day, E. A., Mcnelly, T. L., Edens, P. S. (2003). A Metaanalysis of the Criterion-Related Validity of Assessment Center Dimensions. Personnel Psychology, 56, S. 125-154.
Arthur, W., Woehr, D., Maldegen, R. (2000): Convergent and Discriminant Validity of Assessment-Center Dimensions: A Conceptual and Empirical Reexamination of the Assessment-Center Construct-Related Validity Paradox. Journal of Management. 26 (4), S. 813–835.
Arvey, R. D. (1979): Unfair Discrimination in the Employment Interview: Legal and Psychological Aspects. In: Psychological Bulletin. Vol. 86, No 4, S. 736 – 765.
Arvey, R. D., Renz, G. L. (1992): Fairness in the Selection of Employees. In: Journal of Business Ethics. Vol. 11, S. 331 – 340.
Arvey, R. D., Sackett, P. R. (1993): Fairness in Selection. Current Developments and Perspectives. In: Schmitt, N., Bormann, W. C. (Hg.): Personnel Selection in Organizations. San Francisco, S. 171 – 203.
Asendorpf, J., Wallbott, H. G. (1979): Maße der Beobachterübereinstimmung. Ein systematischer Vergleich. Zeitschrift für Sozialpsychologie,10, S. 243-252.
Ash, R. A., Johnson, J. C., Levine, E. L., McDaniel, M. A. (1989): Job Applicant Training and Work Experience Evaluation in Personnel Selection. In: Research in Personnel and Human Resource Management. Vol. 7, S. 183 – 225.
Atteslander, P. (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. 13. neubearb. u. erw. Aufl. Berlin.

Autenrieth, C., Chemnitzer, K., Domsch, M. (1993): Personalauswahl und -entwicklung von weiblichen Führungskräften. Frankfurt a. M., New York.
Avolio, B. J., Barrett, G. V. (1987): Effects of Age Stereotyping in a Simulated Interview. In: Psychology and Aging. Vol. 2, No 1, S. 56 – 63.

B

Bader, V. M., Benschop, A. (1989): Ungleichheiten. Protheorie sozialer Ungleichheit und kollektiven Handelns, Leverkusen.
Bardack, N. R., McAndrew, F. T. (1985): The Influence of Physical Attractiveness and Manner of Dress on Success in a Simulated Personnel Decision. In: Journal of Social Psychology. Vol. 125, No 6, S. 777 – 778.
Barlösius, E. (2006): Pierre Bourdieu. Frankfurt a. M.
Baron, R. A. (1983): „Sweet Smell of Success?“ The Impact of Pleasant Artificial Scents on Evaluations of Job Applicants. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 68, No 4, S. 709 – 713.
Baron, R. A. (1986): Self-Presentation in Job Interviews. When there can be „too much of a good thing.“ In: Journal of Applied Social Psychology. Vol. 16, No 1, S. 16 – 28.
Barth, A. (2009): Bestimmungsfaktoren der Rekrutierung von Spitzenführungskräften und Auswirkungen der Rekrutierungsentscheidung auf den Besetzungserfolg – eine internationale Betrachtung. Diss. Universität Mannheim. Berlin.
Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Paronto, M. E., Weekley, J. A., Campion, M. A. (2004): Applicant Reactions to Different Selection Technology: Face-to-Face, Interactive Voice Response, and Computer-Assisted Telephone Screening Interview. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 12, No 1/2, S. 135 – 148.
Baum, M. (1991): Das Pferd als Symbol. Zur kulturellen Bedeutung einer Symbiose. Frankfurt am Main.
Baybrook, R. M. (1986): The Influence of Candidate Credentials and Nonverbal Behaviors on Decision Making in Employment Interviews. Unveröffentlichte Diss. In: Dissertation Abstracts International. Vol. 47, No 4, S. 1766.
Beck, K. (1987): Die empirischen Grundlagen der Unterrichtsforschung. Eine kritische Analyse der deskriptiven Leistungsfähigkeit von Beobachtungsmethoden. Göttingen.
Belec, B. E., Rowe, P. M. (1983): Temporal Placement of Information, Expectancy, Causal Attributions, and Overall Final Judgements in Employment Decision Making. In: Canadian Journal of Behavioural Science. Vol. 15, No 2, S. 106 – 120.
Bendick, M., Brown, L. E., Wall, K. (1999): No Foot in the Door: An Experimental Study of Employment Discrimination Against Older Workers. In: Journal of Aging and Social Policy. Vol. 10, No 4, S. 5 – 23.
Berger, P. A., Vester, M. (1998): Alte Ungleichheiten – Neue Spannungen. In: dies.: Alte Ungleichheiten Neue Spaltungen. Opladen, S. 9-30.
Berthel, J., Becker, F. (2007): Assessment Center, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 8. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart.
Berthel, J., Touet, M., Das Assessment-Center als „umfassender Ansatz“ der Eignungsbeurteilung. In: Berthel, J., Groenewald, H. (Hg.) (1992): Handbuch Personal-Management, 5. Nachlieferung 3/1992, Landsberg am Lech.
Bertolino, M., Steiner, D. D. (2007): Fairness Reactions to Selection Methods: An Italian study. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 15, No 2, S. 197 – 205.
Betzendahl, B. (2007a): Assessment Center. Bewerber im Praxistest. Focus Online URL: http://www.focus.de/D/DB/DBV/DBV23/dbv23.htm. Letzter Zugriff 19.08.2007.
Betzendahl, B. (2007b): Assessment Center. Bewerber im Praxistest. Unternehmen.

Focus Online URL: http://www.focus.de/D/DB/DBV/DBV23/DBV23U/dbv23u.htm. Letzter Zugriff 19.08.2007.
Beywl, W., Schepp-Winter, E. (2000): Zielgeführte Evaluation von Programmen - ein Leitfaden. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, QS 29. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.). Berlin. http://univation.org/download/QS_29.pdf. Letzter Zugriff 04.05.2015.
Bies, R. J., Moag, S. J. (1986): Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In: Lewicki, B. H., Sheppard, B. H., Bazerman, M. H. (Hg.): Research on Negotiation in Organizations. Vol. 1, S. 43 – 55.
Biesanz, J. C., Neuberg, S. L., Judice, T. N., Smith, D. M. (1999): When Interviewers Desire Accurate Impressions: The Effects of Notetaking on the Influence of Expectations. In: Journal of Applied Social Psychology. Vol. 29, No 12, S. 2529 – 2549.
Bilgiç, R., Acarlar, G. (2010): Fairness Perceptions of Selection Instruments Used in Turkey. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 18, No 2, S. 208 – 214.
Billsberry, J. (2007): Experiencing Recruitment and Selection. Chichester, UK.
Binning, J. F., Goldstein, M. A., Garcia, M. F., Scattaregia, J. H. (1988): Effects of Preinterview Impressions on Questionning Strategies in Same- and Opposite-Sex Employment Interviews. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 73, S. 30 – 37.
Birkner, K. (2001): Bewerbungsgespräche mit Ost- und Westdeutschen. Tübingen.
Birkner, K., Kern, F. (2000): Ost- und Westdeutsche in Bewerbungsge.sprächen. In: Auer, P., Hausendorf, H. (Hg.): Kommunikation in gesellschaftlichen Umbruchsituationen. Mikroanalytische Arbeiten des sprachlichen und gesellschaftlichen Wandels in den Neuen Bundesländern. Tübingen, S. 45 – 81.
Bisani, F. (1976): Das Personalwesen in der Bundesrepublik Deutschland. Teil 1. Ergebnisse einer empirischen Erhebung. Köln.
Bischoff, Sonja (Hg.) (2005): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland. Die 4. Studie. Reihe: Schriftenreihe /Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. - Band 77. Bielefeld.
Bittelmeyer, A. (2006). Was lernt der Boss vom Ross? Führungskräftetrainings mit Pferden. Zeitschrift managerSeminare, Heft 102, *S.54*-59
Blackman, M. C. (2002): The Employment Interview via the Telephone: Are We Sacrificing Accurate Personality Judgements for Cost Efficiency? In: Journal of Research in Personality. Vol. 36, S. 208 – 223.
Blasius, J., Winkler, J. (1989): Gibt es die ‚feinen Unterschiede'? – Eine empirische Überprüfung der Bourdieuschen Theorie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 41, S. 72-94.
Blendinger, W. (1971): Psychologie und Verhaltensweisen des Pferdes. Heidenheim.
Bobko, P., Roth, P. L. (2004): The Four-Fifths Rule for Assessing Adverse Impact: An Arithmetic, Intuitive, and Logical Analysis of the Rule and Implications for Future Research and Practice. In: Martocchio, J. et al. (Hg.): Research in Personnel and Human Resources Management. Vol. 23, S. 177 – 198.
Bohlen, F. N. (2000): Das Bewerber-Auswahl-Gespräch. Wie Sie die richtigen Mitarbeiter finden. Leonberg.
Bohn, C., Hahn, A. (2000): Pierre Bourdieu, S. 252-271. In: Kaesler, D., (Hg.) Klassiker der Soziologie. Band II. 2. Auflage. München.
Böing, S. (2009): Grundlagen zur Geschlechts- und Genderproblematik in Unternehmen. Lohmar, Köln.
Bolte, K. M., Kappe, D., Neidhardt, F. (1967): Soziale Schichtung der Bundesrepublik

Deutschland. In: Bolte, K. M., (Hg.): Deutsche Gesellschaft im Wandel. Opladen.
Borg, I., Shye, S. (1995): Facet Theory: Form And Content. Newbury Park.
Borman, W. C., Eaton, N. K., Bryan, J. D., Rosse, R. L. (1983): Validity of Army Recruiter Behavioral Assessment: Does the Assessor Make a Difference? Journal of Applied Psychology, 68 (3), S. 415-419.
Börner, M. (2001): Erfolgreiche Arbeitssuche. Diss. Universität Hagen. Münster.
Bortz, J. (2010). Statistik für Sozialwissenschaftler, 7. Auflage. Berlin Heidelberg, S.162.
Bortz, J., Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg.
Bortz, J., Bongers, D. (1984): Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler. Berlin, S. 166.
Böschen, I., Krause, A., Alt, R., Rinne, U., Zimmermann, K. F. (2012): Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“. Zusammenfassung Ergebnisse. Ergebnisse der Evaluierung durch die Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt an der Europa Universität Viadrina (KOWA) sowie das Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA). Berlin. Bonn. Frankfurt/Oder. http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/Kurzfassung-Abschlussbericht-anonymisierte-Bwerbungsverfahren-20120417.pdf?__blob=publicationFile. Letzter Zugriff 18.05.2015.
Boshier, R. (1975): A Video-Tape Study on the Relationship Between Wearing Spectacles and Judgments of Intelligence. In: Perceptual and Motor Skills. Vol. 40, S. 69 – 70.
Bourdieu, P. (1979): Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabylischen Gesellschaft. Fankfurt a. M.
Bourdieu, P. (1982): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt a. M.
Bourdieu, P. (1987): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt a. M.
Bourdieu, P. (1992): Ökonomisches Kapital – Kulturelles Kapital – Soziales Kapital, S. 49-79. In: ders. (1992): Die verborgenen Mechanismen der Macht. In: Steinrücke, M., (Hg.) Schriften zu Politik und Kultur/Pierre Bourdieu. Hamburg.
Bourdieu, P. (1993): Satz und Gegensatz. Über die Verantwortung des Intellektuellen. Frankfurt a. M.
Bourdieu, P. (1995): Sozialer Raum. und „Klassen“. Leçon sur la leçon, Frankfurt a. M.
Bourdieu, P. (1996a): Über die Beziehung von Geschichte und Soziologie in Frankreich und Deutschland. P. Bourdieu im Gespräch mit Lutz Raphael. In: Geschichte und Gesellschaft, 22, S. 62-89.
Bourdieu, P. (1996b): Die Ziele der der reflexiven Soziologie. Chicago-Seminar. Winter 1987. S.95-294. In: ders. und Loic, J. D., Wacquant, Reflexive Anthropologie. Frankfurt a. M.
Bourdieu, P. (1997): Die männliche Herrsch.aft. in: Dölling. Irene/ Krais, Beate (Hrsg.): Ein alltägliches Spiel. Geschlechterlronstruktionen in der sozialen Praxis, Fraokfurt a.M.: Suhrkamp, S. 153-217
Bourdieu, P. (1998): Vom Gebrauch der Wissenschaft. Für eine klinische Soziologie des wissenschaftlichen Feldes. Konstanz.
Bourdieu, P. (2001): Meditationen. Zur Kritik der scholastischen Vernunft. Frankfurt a. M.
Bowen, C.-C. (2003): Sex Discrimination in Selection and Compensation in Taiwan. In: International Journal of Human Resource Management. Vol. 14, No 2, S. 297 – 315.

Bowen, C.-C., Swim, J. K., Jacobs, R. R. (2000): Evaluating Gender Biases on Actual Job Performance of Real People: A Meta-Analysis. In: Journal of Applied Social Psychology. Vol. 30, S. 2194 – 2215.
Bowler, M., Woehr, D. J. (2006): A Meta-Analytic Evaluation of the Impact of Dimension and Exercise Factors on Assessment Center Ratings. Journal of Applied Psychology. Vol. 91(5), S. 1114–1124.
Box, G. E. P. (1953): Non-Normality and Tests on Variance. Biometrika. 40, S. 318–335.
Britton, J. O., Thomas, K. R. (1973): Age and Sex as Employment Variables: Views of Employment Service Interviewers. In: Journal of Employment Counseling. Vol. 10, S. 180 – 186.
Brosius, F. (1998): SPSS 8 Professionelle Statistik unter Windows. http://www.molar.unibe.ch/help/statistics/spss/21_Korrelationen.pdf. Letzter Zugriff 26.04.2015.
Brown, B. K., Campion, M. A. (1994): Biodata Phenomenology: Recruiters' Perceptions and Use of Biographical Information in Resume Screening. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 79. S. 897 – 908.
Brussig, M., Bellmann, L. (2008): Betriebliche Einflussfaktoren auf Rekrutierungen Älterer und deren Bewerbungen: In: Zeitschrift für Personalforschung. 22. Jg., H. 1, S. 35 – 57.
Bühl, A. (2008): SPSS 16: Einführung in die moderne Datenanalyse. 11. aktualisierte Auflage. München.
Bujor, M. (1994): Assessment-Center: Auswahl und Training der Beobachter. S. 41-62. In: Moosbrugger, H.; Frank, D. (Hg.) Arbeiten aus dem Institut für Psychologie der Johann- Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt am Main, H. 5. Assessment-Center als Instrument der Personalauswahl- und Entwicklung, Riezlern-Reader III. Frankfurt a. M.
Bundesamt für Gesundheit (2004): Geschlecht: Sex und Gender, Bern, http://www.bag.admin.ch/themen/gesundheitspolitik/00394/00402/01422/01427/index.html?lang=de&download=NHzLpZeg7t,lnp6I0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCDdH5_fWym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A-- Letzter Zugriff 22.01.2014.
Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2013) Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz: http://www.gesetze-im-internet.de/agg/index.html.Letzter Zugriff 13.05.2015.
Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2013): Betriebsverfassungsgesetz http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/__75.html. Letzter Zugriff 13.05.2015.
Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2015): Deutsches Grundgesetz. http://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_3.html. Letzter Zugriff 13.05.2015.
Bundeszentrale für politische Bildung (2012): Bevölkerung mit Migrationshintergrund I. http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61646/migrationshintergrund-i. Letzter Zugriff 05.09.2013.
Burnett, J. R., Motowidlo, S. J. (1998): Relations Between Different Sources of Information in the Structured Selection Interview. In: Personnel Psychology. Vol. 51, No 4, S. 963 – 984.
Buzzanell, P. M. (1999): Tensions and Burdens In Employment Interviewing Processes: Perspectives of Non-Dominant Group Applicants. In: Journal of Business Communication. Vol. 36, S. 134 – 162.

C

Campbell, D. T., Fiske, D. W. (1959): Convergent and Discriminant Validation by the

Multitrait-Multimethod Matrix. Psychological Bulletin. 56 (2), S. 81–105.
Campion, M. A., Palmer, D. K., Campion, J. E. (1997): A Review of Structure in the Selection Interview. In: Personnel Psychology. Vol. 50, S. 655 – 702.
Carlson, H. K., McHenry, M. A. (2006): Effect of Accent and Dialect on Employability. In: Journal of Employment Counseling. Vol. 43, June 2006, S. 70 – 84.
Cascio, W. F., Fogli, L. (2010): The Business Value of Employee Selection. In: Farr, J. L., Tippins, N. T. (Hg.): Handbook of Employee Selection. New York, London, S. 235 – 252.
Celani, A., Deutsch-Salomon, S., Singh, P. (2008): In Justice We Trust: A Model of the Role of Trust in the Organization in Applicant Reactions to the Selection Process. In: Human Resource Management Review. Vol.18, No 2, S. 63 – 76.
Chan, D., Schmitt, N. (2004): An Agenda for Future Research on Applicant Reactions to Selection Procedures: A Construct-Oriented Approach. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 12, No 1-2, S. 9 – 23.
Chen, C.-H. V., Lee, H.-M., Yeh, Y.-J. Y. (2008): The Antecedent and Consequence of Person- Organization Fit: Ingratiation, Similarity, Hiring Recommendations and Job Offer. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 16, No 3, S. 210 – 219.
Chen, J.-C., Silverthorne, C. (2005): Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness. In: Leadership & Organization Development Journal. Vol. 26, 2005, No 4, S. 280–288.
Christman, L., Branson, D. H. (1990): Influence of Physical Disability and Dress of Female Job Applicants on Interviewers. In: Clothing and Textiles Research Journal. Vol. 8, No 3, S. 51 – 57.
Clapham, M., Fulford, M. (1997): Age Bias in Assessment-Center Ratings. In: Journal of Managerial Issues. 9(3), S. 373–387.
Cleveland, J. N., Festa, R. M., Montgomery, L. (1988): Applicant Pool Composition and Job Perceptions: Decisions Regarding an Older Applicant. In: Journal of Vocational Behavior. Vol. 32, S. 112 – 125.
Colarelli, S. M. (2003): No Best Way: An Evolutionary Perspective on Human Resources Management. Westport, CT.
Colarelli, S. M., Hechanova-Alampay, R., Canali, K. G. (2002): Letters of Recommendation: An Evolutionary Psychological Perspective. In: Human Relations. Vol. 55, No 3, S. 315 – 344.
Colarelli, S. M., Thompson, M. (2008): Stubborn Reliance on Intuition and Subjectivity in Employee Selection: Statistical Decision Aids Are Evolutionarily Novel. In: Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice. Vol. 1, S. 347 – 351.
Cole, M. S., Feild, H. S., Giles, W. F., Harris, S. G. (2004): Job Type and Recruiters' Inferences of Applicant Personality Drawn from Resume Biodata: Their Relationships with Hiring Recommendations. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 12, No 4, S. 363 – 367.
Conard, M. A. (1988): The Contribution of the Interview to the Prediction of Job Performance. Diss. University of Connecticut.
Conelly, B. S., Ones, D. S., Ramesh, A, Goff, M. (2008): A Pragmatic View of Assessment Center Exercises and Dimensions. In: Industrial and Organizational Psychology. Perspectives on Science and Practice. 1, S. 87–100.
Constantin, S. W. (1976): An Investigation of Information Favorability in the Employment Interview. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 61, No 6, S. 743 – 749.

Correll, S. J., Bernard, S., Paik, I. (2007): Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty? In: American Journal of Sociology. Vol. 112, No 5, S. 1297 – 1338.
Cranach, M., Frenz, H. G. (1969): Systematische Beobachtung. S. 296-331. In: Gauman, C. F. (Hg.) Sozialpsychologie. Handbuch der Psychologie. Bd. 7/1. Göttingen.
Cronbach, L. J. (1951): Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. Psychometrika, 16, S. 297–334.
Cronbach, L. J., Rajaratnam, N., Gleser, G. C. (1963): Theory of Generalizability: A Liberalization of Reliability Theory. British Journal of Statistical Psychology, 16, S. 137–163.
Cronshaw, S. F., Alexander, R. A. (1985): One Answer to the Demand for Accountability: Selection Utility as an Investment Decision. In: Organization Behavior and Human Decision Processes. Vol. 35, S. 102 – 118.

D

Dahlinger, I. (1995): Die Personalvorauswahl bei Stellenbesetzungsprozessen in mittelständischen Unternehmen. Unveröffentlichte Diplomarbeit Fachhochschule Offenburg.
Dahrendorf, R. (1968): Gesellschaft und Demokratie in Deutschland. München.
Dalessio, A., Imada, A. S. (1984): Relationship Between Interview Selection Decisions and Perceptions of Applicant Similarity to an Ideal Employee and Self: A Field Study. In: Human Relations. Vol. 37, No 1, S. 67 – 80.
Davison, H. K., Burke, M. J. (2000): Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Metaanalytic Investigation. In: Journal of Vocational Behavior. Vol. 56, No 2, S. 225 – 248.
Dean, M. A., Roth, P. L., Bobko, P. (2008): Ethnic and Gender Subgroup Differences in Assessment Center Ratings: A Meta-Analysis. In: Journal of Applied Psychology. 93(3), S. 685–691.
Dedrick, E. J., Dobbins, G. H. (1991): The Influence of Subordinate Age on Managerial Actions: An Attributional Analysis. In: Journal of Organizational Behavior. Vol. 12, S. 367 – 377.
DeGroot, T., Motowidlo, S. J. (1999): Why Visual and Vocal Interview Cues Can Affect Interviewers' Judgements and Predict Job Performance. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 84, S. 986 – 993.
Deller, J., Kendelbacher, I. (1998): Potentialeinschätzung von oberen Führungskräften im Daimler-Benz-Konzern. In: Kleinmann, M., Strauß, B. (Hg.): Potentialfeststellung und Personalentwicklung. Göttingen, S. 133 – 149.
DePaulo, B. M., Zuckerman, M., Rosenthal, R. (1980): Humans as Lie Detectors. In: Journal of Communication. Vol. 30, S. 129 – 139.
Diacont, K. (1994): Bodenarbeit mit Pferden. Der neue Weg, Pferde selbst auszubilden und zu korrigieren. München.
Die Pferdeakademie. Training und Coaching (2015): Referenzen. http://www.die-pferdeakademie.de/die-pferdeakademie/dies-das/referenzen.php. Letzter Zugriff 15.06.2015
Diekmann, A. 1995, Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Hamburg.
Dillman, D. A. (1978), Mail and Telephone Surveys. The Total Design Method, New York.
Dipboye, R. L. (1982): Self-Fulfilling Prophecies in the Selection-Recruitment Interview. In: Academy of Management Review. Vol. 7, No 4, S. 579 – 586.
Dipboye, R. L. (1989): Threats To The Incremental Validity of Interviewer Judgements.

In: Eder, R. W., Ferris, G. R. (Hg.): The Employment Interview. Theory, Research, and Practice. Newbury Park, London, New Delhi, S. 45 – 60.
Dipboye, R. L. (1994): Structured and Unstructured Selection Interviews: Beyond the Job-Fit Model. In: Ferris, G. (Hg.): Research in Personnel Management and Human Resources Management. Vol. 12, S. 79 – 123.
Dipboye, R. L. (2005): The Selection / Recruitment Interview: Core Processes and Contexts. In: Evers, A., Anderson, N., Voskuijl, O. (Hg.): The Blackwell Handbook of Personnel Selection. Oxford, S. 121 – 142.
Dipboye, R. L., Fromkin, K. L., Wiback, K. (1975): Relative Importance of Applicant Sex, Attractiveness, and Scholastic Standing in Evaluation of Job Applicant Résumés. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 60, No 1, S. 39 – 43.
Dipboye, R. L., Jackson, S. L. (1999): Interviewer Experience and Expertise Effects. In: Eder, R. W., Harris, M. M.: The Employment Interview Handbook. Thousand Oaks. CA, S. 259 – 278.
Dipboye, R. L., Stramler, C. S., Fontenelle, G. A. (1984): The Effects of the Application on Recall of Information from the Interview. In: Academy of Management Journal. Vol. 27, No 3, S. 561 – 575.
Dipboye, R. L., Wooten, K. C., Halverson, S. K. (2004): Behavioral and Situational Interviews. In: Thomas, J. C., Hersen, M. (Hg.): Comprehensive Handbook of Psychological Assessment. Vol. 4. New York, S. 297 – 316.
Domke, R. (2009): Kandidatengespräche in ihren verschiedenen Phasen. In: Heidelberger, M., Kornherr, L. (Hg.): Handbuch der Personalberatung. München, S. 72 – 88.
Domsch, M. E., Hünke, R., Lieberum, U. B. (1998): Chancen von Frauen im Bewerbungs-Prozess. Eine Analyse von 3400 Stellenanzeigen und eine Telefonbefragung von 140 Unternehmen. Universität der Bundeswehr Hamburg. I.A.P Institut für Personalwesen und Internationales Management. Hamburg.
Donahue, L. M., Truxillo, D. M., Cornwell, J. M., Gerrity, M. J. (1997): Assessment-Center Construct Validity and Behavioral Checklists: Some Additional Findings. Journal of Social Behavior and Personality. 12(5), S. 85–108.
Dougherty, T. W., Turban, D. B. (1999): Behavioral Confirmation of Interviewer Expectations. In: Eder, R. W., Harris, M. M.: The Employment Interview Handbook. Thousand Oaks. CA, S. 217 – 228.
Dougherty, T. W., Turban, D. B., Callender, J. C. (1994): Confirming First Impressions in the Employment Interview: A Field Study of Interviewer Behavior. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 79, No 5, S. 659 – 664.
Dreitzel, H. P. (1962): Elitebegriff und Sozialstruktur. Eine soziologische Begriffsanalyse. Stuttgart.
Dressler, S., Zink, C. (2002): Pschyrembel Wörterbuch. Sexualität. Berlin, New York.
Drydakis, N. (2009): Sexual Orientation Discrimination in the Labour Market. In: Labour Economics. Vol. 16, No 4, S. 364 – 372.
Duncan, O. D. (1961): A Socioeconomic Index for all Occupations. In: Reiss, A. J., (Hg.) Occupations and Social Status. New York, S. 109-138
Durnwalder, K. (2001): Das Assessmentcenter als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung, S. 25-48. In: Durnwalder, K. (Hg.) Assessmentcenter. Leitfaden für Personalentwickler. München, Wien.
Dutton, K. (2011): Gehirnflüsterer. Die Fähigkeit, andere zu beeinflussen. 5. Auflage. München.

E

Eder, R. W. (1999): Contextual Effects. In: Eder, R. W., Harris, M. M.: The

Employment Interview Handbook. Thousand Oaks. CA, S. 197 – 216.
Eggers, B., Thiele, A., Draeger, A. (1999): Top-Unternehmen und High-Potentials: Leitsätze eines erfolgreichen Personalmarketing. In: Thiele, A., Eggers, B. (Hg.), Innovatives Personalmarketing für High-Potentials. Göttingen, S. 197–206.
Einhorn, L. J. (1981): An Inner View of the Job Interview: An Investigation of Successful Communicative Behaviors. In: Communication Education. Vol. 30, S. 217 – 228.
Elgin, P. D., Clapham, M. M. (2004): Attributes Associated with the Submission of Electronic Versus Paper Résumés. In: Computers and Human Behavior. Vol. 20, S. 535 – 549.
Elwert, G. (1989): Nationalismus und Ethnizität. Über die Bildung von Wir-Gruppen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, (41). H. 3, S. 440-466.
Engelage, S., Schubert, F. (2009): Promotion und Karriere - Wie adäquat sind promovierte Akademikerinnen und Akademiker in der Schweiz beschäftigt? In: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung. Vol. 42, No 3, S. 213 – 233.
Engels, M. (2008): Das Geheimnis der erfolgreichen Unternehmerpersönlichkeit. 18 Eigenschaften für mehr Erfolg. Praxisbuch mit Arbeitshilfen und Checklisten. Bonn 2008.
Esser, H., (1993): Soziologie. AllgemeineGrundlagen. Frankfurt a. M.
Eurich, T. L., Krause, D. E., Ciguralov, K., Thornton, G. C. (2009): Assessment Centers: Current Practices in the United States. In: Journal of Business and Psychology. Vol. 24, No 4, S. 387 – 407.

F

Fach, A., Zöller, W. (1988): Auswahl von Hochschulabsolventen. In: Personal. 40. Jg., H. 5, S. 190 – 193.
Fecker, T. (1989): Möglichkeiten und Grenzen einer Kontrolle der Beurteilungsqualität im Assessment-Center mit Hilfe statistischer Verfahren. In: Barrmeyer, M. C., Caspers, F. W. (Hg.) Betriebswirtschaftliche Schriftenreihe. Bd. 50. Münster.
Felfe, J. (2009). Mitarbeiterführung. Göttingen
Felfe, J., Gatzka, M. (2012): Führungsmotivation. In: W. Sarges (Hg.) Managementdiagnostik. Göttingen. Hogrefe. http://www.hsu-hh.de/download-1.5.1.php?brick_id=0wSfO5xYTI2zwdrp. Letzter Zugriff 05.03.2015, S. 2.
Finkelstein, L. M., Burke, M. J., Raju, N. S. (1995): Age Discrimination in Simulated Employment Contexts: An Integrative Analysis. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 80, No 6, S. 652 – 663.
Fisseni, H-J. (2004): Lehrbuch der psychologischen Diagnostik. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen, S. 36–40.
Fleenor, J. W. (1996): Constructs and Developmental Assessment-Centers: Further Troubling Empirical Findings. Journal of Business Psychology (3), S. 319–335.
Flick, U. (1995): Triangulation. In: Flick, U., Kardorff, E. v., Keupp, H., Rosenstiel, L. v., Wolff, S. (Hg.) (1995): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Aufl., Weinheim, S. 432-434.
Fontenot, K. A. (1994): The Relationship of Conversational Sensitivity and Employment Interview Experience to Deception Detection in Employment Interviews. (Diss. Louisiana State University, 1993). In: Dissertation Abstracts International. Vol. 55, S. 418.
Fox, S., Spector, P. E. (2000): Relations of Emotional Intelligence, Practical Intelligence, General Intelligence, and Trait Affectivity with Interview Outcomes: It's Not All Just 'G'. In: Journal of Organizational Behavior. Vol. 21, S. 203 – 220.
Franck, E., Jungwirth, C. (1998): Vorurteile als Karrierebremse? Ein Versuch zur

Erklärung des Glass-Ceiling-Phänomens. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 50. Jg. H. 12, S. 1083 – 1097.
Frank, L. L., Hackman, J. R. (1975): Effects of Interviewer-Interviewee Similarity on Interviewer Objectivity in College Admissions Interviews. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 60, No 3, S. 356 – 360.
Franken, S. (2007): Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Ethik in Unternehmen. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden.
Franz, C., Voss-Dahm, D. (2011): IAQ-Report 02/2011. Ohne Studium (k)eine Führungsposition? Nach wie vor starke Bedeutung von beruflichen Bildungsabschlüssen bei Führungskräften in der Privatwirtschaft. Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation. Universiät Duisburg/Essen. http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2011/report2011-02.pdf. Letzter Zugriff 02.04.2014.
Franz, M. (2008): Im Wettbewerb um den besten Bewerber. Eine Untersuchung der Einflussgrößen auf die Loyalität von Bewerbern gegenüber Unternehmen. Diss. Bochum. Lengerich.
Frazer, R. A., Wiersma, U. J. (2001): Prejudice versus Discrimination in the Employment Interview: We may hire Equally, but Our Memories Harbour Prejudice. In: Human Relations. Vol. 54, S. 173 – 191.
Frey, D. (2001): Wirtschaftswoche Nr. 9. 22.02.2001.
Friedrichs, J. (1990): Methoden empirischer Sozialforschung. 14. Aufl. Opladen.
Fritzsche, B. A., Brannick, M. T. (2002): The Importance of Representative Design in Judgements Tasks: The Case of Résumé Screening. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol. 75 No 2, S. 163 – 169.
Fruhner, R., Schuler, H. (1991): Gibt es Unterschiede in der Bewertung von Assessment-Center-Aufgaben in Abhängigkeit vom eigenen Abschneiden? In: Schuler, H., Funke, U. (Hg.) Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis. Stuttgart., S. 313-319.
Fuchs-Heinritz, W.; König, A. (2005): Pierre Bourdieu. Eine Einführung. Konztanz.
Furnham, A. (2007): Personality and Intelligence at Work. Exploring and Explaining Individual Differences at Work. London, New York, Hove/East Sussex.
Furnham, A. (2008): HR Professionals' Beliefs About, and Knowledge of, Assessment Techniques and Psychometric Tests. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 16, No 3, S. 300 – 305.

G

Galtung, J. (1969): Theory and Methods of Social Research. 2. Aufl. London.
Gamliel, E., Peer, E. (2009): Effect of Framing on Applicants' Reactions to Personnel Selection Methods. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 17, No 3, S. 282 – 289.
García-Izquierdo, A. L., Aguinis, H., Ramos-Villagrasa, P. J. (2010): Science-Practice Gap in e-Recruitment. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 18, No 4, S. 432 – 438.
García, M. F. (2004): Antecedent of an Interviewer's Fit Perceptions of an Applicant: The Role of Perceived Similarity. In: Academy of Management Proceedings 2004. G 1- G6
García, M. F., Del Carmen Triana, M., Peters, A. N., Sánchez, M. (2009): Self-Enhancement in a Job Search Context. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 17, No 3, S. 290 – 299.
García; M. F., Posthuma, R. A., Colella, A. (2008): Fit Perceptions in the Employment Interview: The Role of Similarity, Liking, And Expectations. In: Journal of

Occupational and Organizational Psychology. Vol. 81, No 2, S. 173 – 189.
Gatewood, R. D., Feild, H. S. (1990): Human Resource Selection. 2. Aufl. Fort Worth u. a.
Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C. III, Bentson, C. (1987): Meta-Analysis of Assessment Center Validity. In: Journal of Applied Psychology. 72, S. 493-551.
Gawlitta, W. (1999): Die Analyse der Bewerbungsunterlagen. In: Sattelberger, T. (Hg.): Handbuch Personalberatung. Realität und Mythos einer Profession. München, S. 191 – 201.
Gawlitta, W. (2009): Die Analyse der Bewerbungsunterlagen. In: Heidelberger, M., Kornherr, L. (Hg.): Handbuch der Personalberatung. München, S. 64 – 71.
Geißler R. (Hg.) (1994): Soziale Schichtung und Lebenschancen in Deutschland, 2. neu überarbeitete Auflage. Stuttgart.
Gell, H. (2011): Führungskräfteauswahl. Optimierung der Führungskräfteauswahl für Einsatzorganisationen (First Responder) durch neue Methodiken mit besonderer Berücksichtigung der Auswahl beim Militär. Berlin .
George, D., Mallery, M. (2010): SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston.
Gerstein, J. D., Schubert, G. (1998): Insiderwissen Bewerbung. München, Wien.
Gerweck, G. (1997): Die Psyche des Pferdes. Sein Wesen, seine Sinne, sein Verhalten. Stuttgart.
Ghumman, S., Jackson, L. (2008): Between a Cross and a Hard Place: Religious Identifiers and Employability. In: Journal of Workplace Rights. Vol. 13, S. 259 – 279.
Ghumman, S., Jackson, L. (2010): The Downside of Religious Attire. The Muslim Headscarf and Expectations of Obtaining Employment. In: Journal of Organizational Behavior. Vol. 31, S. 4 – 23.
Gifford, R., Ng, C. F., Wilkinson, M. (1985): Nonverbal Cues in the Employment Interview: Links Between Applicant Qualities and Interviewer Judgements. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 70, No 4, S. 729 – 736.
Gilliland, S. W. (1993): The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. In: Academy of Management Review. Vol. 18, No 4, S. 694 – 734.
Gilliland, S. W. (1995): Fairness form the Applicant's Perspective: Reactions to Employee Selection Procedures. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 3, No 1, S. 11 – 19.
Gilliland, S. W., Cherry, B. (2000): Managing "Customers" of Selection Processes. In: Kehoe, J. F. (Hg.): Managing Selection Strategies in Changing Organizations. San Francisco. S. 158 – 196.
Gilliland, S. W., Hale, J. M. S. (2005): How Can Justice Be Used to Improve Employee Selection Practices? In: Greenberg, J., Colquitt, J. A. (Hg.): Handbook of Organizational Justice. Mahwah, NJ. S. 411 – 438.
Gilmore, D. C., Stevens, C. K., Harrel-Cook, G., Ferris, G. R. (1999): Impression Management Tactics. In: Eder, R. W., Harris, M. M. The Employment Interview Handbook. Thousand Oaks. CA, S. 321 – 336.
Glass, G. V., Peckham, P. D., Sanders, J. R. (1972). Consequences of Failure to Meet Assumptions Underlying the Fixed Effects Analysis of Variance and Covariance. Review of Educational Research. 42, S. 237–288.
Glick, P., Zion, C., Nelson, C. (1988): What Mediates Sex Discrimination in Hiring Decisions? In: Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 55, No 2, S. 178 – 186.

Gmür, M. (1997): Geschlechterrollenstereotypen in der Führungskräfteauswahl. Diskussionsbeitrag Nr. 19. In: Management. Forschung und Praxis Universität Konstanz. Konstanz.

Göbel, S., Frese, M. (1999). Persönlichkeit, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern. In: Moser, K., Batinic, B., Zempel, J. (Hg.): Unternehmerisch erfolgreiches Handeln. Göttingen, S. 93-113.

Goldberg, C., Cohen, D. J. (2004): Walking the Walk and Talking the Talk: Gender Differences in the Impact of Interviewing Skills on Applicant Assessments. In: Group & Organization Management. Vol. 29, No 3, S. 369 – 384.

Gosepath, S. (2004): Gleiche Gerechtigkeit. Grundlagen eines liberalen Egalitarismus. Frankfurt a. M.

Goth, P. (2009): Verfahren der Bewerbervorauswahl. In. DGFP e.V. (Hg.): Mitarbeiter auswählen. Personaldiagnostik in der Praxis. DGFP-Praxis Edition B. 94. Bielefeld. S. 35 – 47.

Gourmelon, A. (2005a): Analyse von Bewerbungsunterlagen. In: Gourmelon, A., Kirbach, C., Etzel, S. (Hg.): Personalauswahl im öffentlichen Sektor. Baden-Baden, S. 85 - 96

Gourmelon, A. (2005b): Das Interview als eignungsdiagnostisches Verfahren. In: Gourmelon, A., Kirbach, C., Etzel, S. (Hg.): Personalauswahl im öffentlichen Sektor. Baden-Baden, S. 151 – 163.

Graham, J. R., Harvey, C. R., Puri, M. (2010): A Corporate Beauty Contest. Studie an der Duke University in Durham and am National Bureau of Economic Research in Cambridge, USA, S. 18.

Graves, L. M. (1993): Sources of Individual Differences in Interviewer Effectiveness. A Model and Implications for Future Research. In: Journal of Organizational Behaviour. Vol. 14, S. 349 – 370.

Graves, L. M., Karren, R. J. (1996): The Employee Selection Interview. A Fresh Look at an Old Problem. In: Human Resource Management. Vol. 35, No 2, S. 163 – 180.

Gries, S. (2004): Kompetenzentwicklung Live. Erlebnis Lernen und das Feedback der Pferde. Landau.

Groot, W., Maassen Van Den Brink, H. (2000): Overeducation in the Labor Market: A Meta-Analysis. In: Economics of Education Review. Vol. 19, No 2, S. 149 – 158.

Gruber, J. (2009): Zwei problematische Punkte des AGG: Die Anforderung eines Passfotos und die Suche nach dem „muttersprachlichen Mitarbeiter (m/w)“. In: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht. 26. Jg. H. 22, S. 1247 – 1249.

Guenole, N., Chernyshenko, O., Stark, S., Cockerill, T., Drasgow, F. (2011): We’re Doing Better Than You Might Think: A Large-Scale Demonstration of Assessment Centre Convergent and Discriminant Validity. In: Povah, N., Thornton Iii, G. (Hg.). Assessment Centers And Global Talent Management, S. 15–32.

Guion, R. M., Highhouse, S. (2006): Essentials of Personnel Assessment and Selection. Mahwah, NJ. London.

H

Hach, K. (2000): Personalpolitik im Mittelstand. Ein Vergleich zwischen Japan und Mitteleuropa. Wiesbaden.

Hackett, R. D., Lapierre, L. M., Gardiner, H. P. (2004): A Review of Canadian Human Rights Cases Involving the Employment Interview. In: Canadian Journal of Administrative Sciences. Vol. 21, No 3, S. 215 – 228.

Hakel, M. D., Ohnesorge, J. P., Dunnette, M. D. (1970): Interviewer Evaluations of Job Applicants’ Resumes as a Function of the Qualifications of the Immediately Preceding Applicants: An Examination of Contrast Effects. In: Journal of Applied

Psychology. Vol. 54, No 1, S. 27 – 30.
Hansen, G. (2014): Ethnie - Ethnozentrismus – Ehtnizität. Glossar der Fernuniversität in Hagen, Fakultät für Kultur- und Sozialwissenschaften, Lehrgebiet: Internationalisierung von Bildungsprozessen, S. 1- 4. http://ifbm.fernuni-hagen.de/lehrgebiete/inte/glossar/Ethnie-Ethnozentrismus-Ethnizitat.pdf. Letzter Zugriff 22.01.2014.
Harris, M. B., Harris, R. J., Bochner, S. (1982): Fat, Four-Eyed and Female: Stereotypes of Obesity, Glasses and Gender. In: Journal of Applied Social Psychology. Vol. 12, S. 503 – 516.
Harris, M. M. (1989): Reconsidering the Employment Interview: A Review of Recent Literature and Suggestions for Future Research. In: Personnel Psychology. Vol. 42, S. 691 – 726.
Harris, M. M. (1999): What is Being Measured? In: Eder, R. W., Harris, M. M.: The Employment Interview Handbook. Thousand Oaks. CA, S. 143 – 157.
Harris, M. M., Eder, R. W. (1999): The State of Employment Interview Practice. Commentary and Extension. In: Eder, R. W., Harris, M. M.: The Employment Interview Handbook. Thousand Oaks. CA, S. 369 – 398.
Hartl, M., Kieser, H., Ott, J., Pokorny, M., Urschler, U., Walter, V. (1998): Soziale Beziehungen und Personalauswahl. Eine empirische Studie über den Einfluss des kulturellen und sozialen Kapitals auf die Personalrekrutierung. München und Mering.
Hartmann, M. (2002): Der Mythos von den Leistungseliten. Sozialkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft. Frankfurt a. M.
Hartmann, M. (2008): Transnationale Klassenbildung? In: Berger, P., Al Weiß, A. (Hg.): Transnationalisierung sozialer Ungleichheit. Wiesbaden, S. 241-258.
Harvey-Cook, J. E., Taffler, R. J. (2000): Biodata in Professional Entry-Level Selection: Statistical Scoring of Common Format Applications. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol. 73, S. 103 – 118.
Hassebrauck, M. (1993): Die Beurteilung der physischen Attraktivität. In: Hassebrauck, M., Niketta R. (Hg.): Physische Attraktivität Göttingen, S. 29-59.
Hausknecht, J. P., Day, D. V., Thomas, S. C. (2004): Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis. In: Personnel Psychology. Vol. 57, S. 639 – 683.
Havlicek, L. L., Peterson, N. L. (1974): Robustness Of The T-Test: A Guide for Researchers on Effect of Violations of Assumptions. Psychological Reports. 34, S. 1095–1114.
Heider, F. (1958). The Psychology of Interpersonal Relations. New York.
Heilman, M. E., Eagly, A. H. (2008): Gender Stereotypes Are Alive, Well, and Busy Producing Workplace Discrimination. In: Industrial and Organizational Psychology. Perspectives on Science and Practice. Vol. 1, No 4, S. 393 – 398.
Heilman, M. E., Okimoto, T. G. (2008): Motherhood: A Potential Source of Bias in Employment Decisions. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 93, No 1, S. 189 – 198.
Heimeier, L. (1992): Fehlbesetzungen im Führungsbereich sind teuer. In: Wirtschaftsverlag Bachem (Hg.): Personalberatung in Deutschland. Köln. S. LI – LII.
Heinze, T. (2001): Qualitative Sozialforschung: Einführung, Methodologie und Forschungspraxis. München
Hell, B., Boramir, I, Schaar, H., Schuler, H. (2006a): Interne Personalauswahl und Personalentwicklung in deutschen Unternehmen. In: Wirtschaftspsychologie. H.

1/2006, S. 2 – 22.
Hell, B., Schuler, H., Boramir, I., Schaar, H. (2006b): Verwendung und Einschätzung von Verfahren der internen Personalauswahl und Personalentwicklung im 10-Jahres-Vergleich. In: Zeitschrift für Personalforschung. 20. Jg. H. 1, S. 58 – 78.
Hendrich, F. (2003): Horse Sense, oder wie Alexander der Große erst ein Pferd und dann ein Weltreich eroberte. Drei Schritte zum Charisma der Führung. Wien.
Henss, R. (1992): Spieglein, Spieglein an der Wand – Geschlecht, Alter und physische Attraktivität. Weinheim.
Herriot, P. (1989): Attribution Theory and Interview Decisions. In: Eder, R. W., Ferris, G. R. (Hg.): The Employment Interview. Theory, Research, and Practice. Newbury Park. London. New Delhi, S. 97 – 109.
Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D. (2001): Management of Organizational Behavior. Leading Human Resources, 8. Auflage. New Jersey.
Hertlein, M. (2014): Der Pferdeflüsterer. Monty Roberts. Deutschland-Tournee 2014. https://www.tourneen.com/de/Special-Events/Monty-Roberts-Der-Pferdefluesterer-Deutschland-Tournee-2014.html. Letzter Zugriff 15.06.2015
Hinterer, H. (2004): Innerbetriebliche Prozesse der Stellenbeschreibung und Bewerberauswahl. Diss. Linz.
Hoefert, H.-W. (1995): Rollen des Diagnostikers - ein erweitertes Verständnis. In: Sarges, W. (Hg.): Management Diagnostik. 2. vollst. überarb. Aufl. Göttingen, Bern u. a., S. 78 -87.
Hoffmann, M. (2008): Verzerrt, Verfehlt, Verfälscht? Oder kann man Führungsstärke intuitiv erkennen? Inauguraldissertation, Universität Köln.
Hoffmeyer-Zlotnik, J. H .P. (1993): Operationalisierung von „Beruf“ als zentrale Variable zur Messung von sozio-ökonomischem Status. ZUMA-Nachrichten 32, S. 135-141.
Hollenbeck, G. P. (2009): Executive Selection - What’s Right … and What’s Wrong. In: Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice. Vol. 2, No 2, S. 130 – 143.
Holling, H., Leippold, W. (1991): Zur sozialen Validität von Assessment Centern. In: Schuler, H.; Funke, U. (Hg.): Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis. Stuttgart S. 305-312.
Hollmann, H., Reitzig, G. (1995): Referenzen und Dokumentenanalyse. In: Sarges, W. (Hg.): Management-Diagnostik. 2. vollst. überarb. Aufl. Göttingen, Bern u. a., S. 463 – 470.
Hollmann, S. (2013): Sustainable Leadership: Modellentwicklung, empirische Überprüfung und Gestaltungshinweise. Wiesbaden, S. 134.
Holst, E. unter Mitarbeit von Busch, A., Fietze, S., Schäfer, A., Schmidt, T., Tobsch, V., Tucci, I. (2009): Führungskräfte-Monitor 2001 - 2006. Forschungsreihe Band 7 des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/F_C3_BChrungskr_C3_A4fte-Monitor-Band_207,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf. Letzter Zugriff 28.03.2014.
Holst, E., Busch, A., Kröger, L. (2012): Führungskräfte Monitor 2012. Update 2001-2010. DIW Berlin: Politikberatung kompakt 65. Berlin. http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.407592.de/diwkompakt_2012-065.pdf. Letzter Zugriff 22.02.2015
Holzenkamp, M., Spinath, F., Höft, S. (2008): Wie valide sind AC im deutschsprachigen Raum? In: Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Hg.) Diagnostische Kompetenz:

Entwickeln und Anwenden. Dokumentation zum 7. Deutschen Assessment-Center-Kongress, Lengerich.
Holzwarth, C. (1995): Die Rolle der Verhaltensbeobachtung in der Personalbeurteilung, eine experimentelle Untersuchung zu Assessment Centern. Theorie und Forschung. Bd. 364. Psychologie. Bd. 121. Regensburg.
Hopf, C. (1978): Die Pseudo-Exploration. Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. Zeitschrift für Soziologie. 7, S. 97-115.
Horsesense GbR. Akademie für pferdegestützte Persönlichkeitsentwicklung. (2015): Referenzen. http://www.horsesense-training.de/%C3%BCber-uns/kunden-referenzen/. Letzter Zugriff 15.06.2015
Hosoda, M., Stone-Romero, E. F., Coats, G. (2003): The Effects of Physical Attractiveness on Jobrelated Outcomes: A Meta-Analysis of Experimental Studies. In: Personnel Psychology. Vol. 56, No 2, S. 431 – 462.
Howard, A. (1974): An Assessment of Assessment-Centers. In: Academy of Management Journal. 17, S.115-134.
Howard, A. (2008): Making Assessment Centers Work the Way They are Supposed To. In: Industrial and Organizational Psychology. Perspectives on Science and Practice. 1, S. 98–104.
Howard, J. L., Ferris, G. R. (1996): The Employment Interview Context: Social and Situational Influences on Interviewer Decisions. In: Journal of Applied Social Psychology. Vol. 26, No 2, S. 112 – 136.
Hradil, S. (2001): Soziale Ungleichheit in Deutschland. Opladen.
Hradil, S. (2006): Schicht, Schichtung und Mobilität. In: Korte, H., Schäfers, B. (Hg.): Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie. 3. Auflage (2003), Nachdruck (2005) Wiesbaden.
Huck, J. R. (1973): Assessment-Centers: A Review of the External and Internal Validities. In: Personnel Psychology. 26, S.191–212.
Huck, J. R., Bray, D. W. (1976): Management Assessment-Center and Subsequent Job Performance of White and Black Females. In: Personnel Psychology. 29, S.13–30.
Huesmann, M. (2008): Arbeitszeugnisse aus personalpolitischer Sicht. Diss. Wiesbaden.
Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L., Stone, N. J. (2001): Identification and Meta-Analytic Assessment of Psychological Constructs Measured in Employment Interviews. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 86, No 5, S. 897 – 913.
Hülsheger, U. R., Anderson, N. (2009): Applicant Perspectives in Selection: Going Beyond Preference Reactions. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 17, No 4, S. 335 – 345.
Hutchinson, K. L., Brefka, D. S. (1997): Personnel Administrators' Preferences for Résumé Content.: Ten Years After. In: Business Communication Quarterly. Vol. 60., No 2, S. 67 – 75.

I

Iles, P. (1999): Managing Staff Selection and Assessment: Prediction, Interaction, and Control. Buckingham, Philadelphia.
Iles, P. A., Robertson, I. T. (1988): Getting In, Getting On, and Looking Good: Physical Attractiveness, Gender and Selection Decisions. In: Guidance and Assessment Review. Vol. 4, No 3, S. 6 – 8.
Iles, P. A., Robertson, I. T. (1997): The Impact of Personnel Selection Procedures on Candidates. In: Anderson, N., Herriot, P. (Hg.): International Handbook of Selection and Assessment. Chichester, New York u. a., S. 543 – 566.
Imada, A. S., Hakel, M. D. (1977): Influence of Nonverbal Communication and Rater Proximity on Impressions and Decisions in Simulated Employment Interviews. In:

Journal of Applied Psychology. Vol. 62, No 3, S. 295 – 300.
Ispas, D., Ilie, A., Iliescu, D., Johnson, R. E., Harris, M. M. (2010): Fairness Reactions to Selection Methods: A Romanian Study. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 18, No 1, S. 102 – 110.

J

Jaeger, M. C. (2007): Horse-Training als (neuer) Baustein des Assessment Centers bei der Personalauswahl/Auswahl von Führungskräften. Unveröff. Diplomarbeit. Universität Hamburg.
Jawahar, I. M., Mattson, J. (2005): Sexism and Beautyism Effects in Selection as a Function of Self- Monitoring Level of Decision Maker. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 90, No 3, S. 563 – 573.
Jelf, G. S. (1999): A Narrative Review of Post-1989 Employment Interview Research. In: Journal of Business and Psychology. Vol. 14, No 1, S. 25 – 58.
Jenkins, M. C., Atkins, T. V. (1990): Perceptions of Acceptable Dress by Corporate and Non-Corporate Recruiters. In: Journal of Human Behavior and Learning. Vol. 7, S. 38 – 46.
Jetter, W. (1989): Der Stellenwert des Einstellungsinterviews im Rahmen neuerer eignungsdiagnostischer Entwicklungen im Personalwesen. In: Zeitschrift für Organisationspsychologie. 33. Jg. (N. F. 7. Jg.) H. 4, S. 206 – 213.
Jetter, W. (1996): Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden. Stuttgart.
Jöckel, K.-H., Babitsch, B., Bellach, B.-M., Bloomfield, K., Hoffmeyer-Zlotnik, J., Winkler, J., Wolf, C. (1997): Messung und Quantifizierung soziographischer Merkmale in epidemiologischen Studien. Empfehlungen der Deutschen Arbeitsgemeinschaft Epidemiologie (DAE), der Gesellschaft für Medizinische Informatik, Biometrie und Epidemiologie (GMDS), der Deutschen Gesellschaft für Sozialmedizin und Prävention (DGSMP) und der Deutschen Region der Internationalen Biometrischen Gesellschaft, erarbeitet von der Arbeitsgruppe 'Epidemiologische Methoden' in der DAE der GMDS und der DGSMP http://www.gmds.de/publikationen/11_MessungUndQuantifizierungSoziodemographischerMerkmale_pdf2. Letzter Zugriff 25.02.2014).
Jöckel, K.-H., Babitsch, B., Bellach, B.-M., Bloomfield, K., Hoffmeyer-Zlotnik, J., Winkler, J. (1998): Messung und Quantifizierung soziodemographischer Merkmale in epidemiologischen Studien. In: Ahrens, W., Bellach, B.-M., Jöckel, K.-H., (Hg.): Messung soziodemographischer Merkmale in der Epidemiologie. RKI-Schriften 1/1998. München, S. 7-38.
Joerin Fux, S. (2005): Persönlichkeit und Berufstätigkeit. Theorie und Instrumente von John Holland im deutschsprachigen Raum. Diss. Göttingen.
Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., Gerhardt, M. W. (2002): Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. Journal of Applied Psychology. 87, S. 765–780.
Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., Bretz, R. D. Jr. (1995): An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success. In: Personnel Psychology. Vol. 48, No 3, S. 485 – 519.
Judge, T. A., Higgins, C. A., Cable, D. M. (2000): The Employment Interview: A Review of Recent Research and Recommendations for Future Research. In: Human Resource Management Review. Vol. 10, No 4, S. 383 – 406.
Judge, T. A. Piccolo, R. F., Ilies R. (2004): The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. Journal of Applied Psychology Copyright 2004 by the American Psychological Association, Inc. 2004.

Vol. 89, No 1, 36–51.
Judice, T. N., Neuberg, S. L. (1998): When Interviewers Desire to Confirm Negative Expectations: Self- Fulfilling Prophecies and Inflated Self-Perceptions. In: Basic and Applied Social Psychology. Vol. 20, No 3, S. 175 – 190.

K

Kaas, L., Manger, C. (2010): Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market: A Field Experiment. IZA-Studie DP No 4741.
Kanning, U. P., Klinge, K. (2005): Wenn zu viel Wissen in der Personalauswahl zum Problem wird. Wie Vorinformationen über Bewerber die Bewertung im Assessment Center verzerren können. In: Personalführung. 38. Jg. H. 3, S. 64 – 67.
Kauffeld, S., Ianiro, P. M., Sauer, N. C. (2014): Führung. S. 71 – 99. In: Kauffeld, S. (Hg.) (2011, 2014): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor, 2. Auflage. Berlin. Heidelberg, S. 76.
Kaufmann, F., Kerber, W., Zulehner, P. (1986): Ethos und Religion bei Führungskräften. München.
Kay, R. (1998): Diskriminierung von Frauen bei der Personalauswahl: Problemanalyse und Gestaltungsempfehlungen. Diss. Wiesbaden.
Kay, R. (1998): Diskriminierung von Frauen bei der Personalauswahl. Problemanalyse und Gestaltungsempfehlungen. Diss. Freie Universität Berlin. Wiesbaden.
Keenan, T. (1995): Graduate Recruitment in Britain: A Survey of Selection Methods Used by Organizations. In: Journal of Organizational Behavior. Vol. 16, S. 303 – 317.
Keenan, T. (1997): Selection for Potential: The Case of Graduate Recruitment. In: Anderson, N., Herriot, P. (Hg.): International Handbook of Selection and Assessment. Chichester, S. 507 – 523.
Kern, N. (2001): Eigenschaftsdiagnostik und Handlungsdiagnostik im Assessmentcenter. In: Durnwalder, K. (Hg.): Assessmentcenter. Leitfaden für Personalentwickler. München. Wien, S. 101-128.
King, E. B., Ahmad, A. S. (2010): An Experimental Field Study of Interpersonal Discrimination Toward Muslim Job Applicants. In: Personnel Psychology. Vol. 63, No 4, S. 881 – 906.
Kinzig, S. (2007): Auf dem Weg zur Macht? Zur Unterrepräsentation von Frauen im deutschen und U.S.-amerikanischen Regierungssystem. Diss. Wiesbaden.
Kirsch, A. (1995): Strategien der Selektion und Sozialisation von Führungsnachwuchs. Wiesbaden.
Kleebaur, C. (2007): Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Wissenschaftliche Personaldiagnostik vs. erfahrungsbasiert-intuitive Urteilsfindung. München. Mering.
Klein, K. D., Scheffler-Lipp, A. (1989): Die „Erweiterte Potenzialanalyse" (EPA) – ein Ansatz zur Optimierung des Assessment-Center. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 33(3), S.145–152.
Kleinmann, M. (1997): Assessment-Center, Stand der Forschung – Konsequenzen für die Praxis. Göttingen.
Kleinmann, M., Strauß, B. (2001): Konstrukt- und Kriteriumsvalidität des Assessment Centers: Ein Spannungsfeld. In: Sarges, W. (Hg.): Weiterentwicklung der Assessment Center-Methode. Göttingen. S. 1-16.
Kley, A. (2010): Kutten, Kopftücher und Minarette- religiöse Symbole im öffentlichen Raum, in: de Mortanges (Hg.), Religion und Integration aus Sicht des Rechts, Zürich in: de Mortanges, R. P. (Hg.), Religion und Integration aus der Sicht des Rechts. Grundlagen – Problemfelder – Perspektiven, Freiburger Veröffentlichungen zum Religionsrecht, Band 24, Zürich 2010, S. 229-257.

http://www.rwi.uzh.ch/lehreforschung/alphabetisch/kley/ka/person/publikationen/Kutten_Kopftuecher_Kreuze_und_Minarette_formatiert.pdf. Letzter Zugriff 18.05.2015
Klimoski, R. J., Zukin, L. B. (1999): Selection and Staffing for Team Effectiveness. In: Sundstom, E. (Hg.): Supporting Work Team Effectiveness. San Francisco, S. 63 – 91.
Klimoski, R. J.; Strickland, W. J. (1977): Assessment-Centers – Valid or Merely Prescient? In: Personnel Psychology. 30, S. 353-361.
Kluge, N., Sonnenmoser, M. (2001): Studie, Universität Landau. Traumfrauen und Traummänner. Über Wunschvorstellungen vom Aussehen des Partners, S. 1-5. http://www.uni-landau.de/kluge/Beitraege_zur_S.u.S/Traumpartner.pdf. Letzter Zugriff 11.05.2015.
Knebel, H. (2000): Das Vorstellungsgespräch. Köln.
Knoll, L., Dotzel, J. (1996): Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Eine empirische Untersuchung. In: Personal. 48. Jg. H. 7, S. 348 – 353.
Knyphausen-Aufseß, D. zu, Meck, A., Schweizer, L. (2005): Unerfüllte Erwartungen. In: Personal. Jg. H. 11, S. 41 – 43.
Köchling, A. C. (1999): Bewerberorientierte Personalauswahl: Der Vorstellungstermin als Instrument des Personalmarketing. In: Thiele, A., Eggers, B. (Hg.): Innovatives Personalmarketing für High- Potentials. Göttingen, S. 135 – 148.
Köchling, A. C. (2000): Bewerberorientierte Personalauswahl. Diss. Darmstadt. Frankfurt a. M.
Kogan, I. (2007): A Study of Immigrants' Employment Careers in West Germany Using the Sequence Analysis. In: Social Science Research. Vol. 36, No 2, S. 491 – 511.
Kompa, A. (1984): Personalbeschaffung und Personalauswahl. Stuttgart.
Kompa, A. (1999): Assessment-Center. Bestandsaufnahme und Kritik, 6. verb. Aufl. München.
Kompa, A. (2004): Assessment-Center. Bestandsaufnahme und Kritik. München.
König, C. J., Klehe, U.-C., Berchtold, M., Kleinmann, M. (2010): Reasons for Being Selective When Choosing Personnel Selection Procedures. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 18, No 1, S. 17 – 27.
Krais, B. (1989): Soziales Feld, Macht und kulturelle Praxis. In: Eder, K. (Hg.): Klassenlage, Lebensstil und kulturelle Praxis. Frankfurt a. M., S. 47-70.
Krause, D. E. (2011): Trends in der internationalen Personalauswahl. Göttingen u. a.
Krause, D. E., Gebert, D. (2003): A Comparison of Assessment Center Practices in Organizations in German-Speaking Regions and the United States. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 11, No 4, S. 297 – 312.
Krause, D. E., Thornton III, G. C. (2009): A Cross-Cultural Look at Assessment Center Practices: Survey Results from Western Europe and North America. In: Applied Psychology: An International Review. Vol. 58, No 4, S. 557 – 585.
Krause, P. (2010): Documentation PPFAD: Person-Related Meta-Dataset. Dokumentation generierter Variablen im Sozio-Oekonomischen Panel. http://www.diw.de/documents/dokumentenarchiv/17/diw_01.c.60060.de/ppfad.pdf. Letzter Zugriff 15.04.2014.
Kreuscher, R. (2000): Lebenslaufanalyse. In: Personalwirtschaft. 27. Jg. H. 10, S. 64 – 68.
Krüger, K.-H. (2002): Personalauswahl: Angebotssichtung. Forschungsbericht. In: Bröckermann, R., Pepels, W. (Hg.): Handbuch Recruitment. Berlin, S. 192 – 227.
Kubinger, K. D., Rasch, D., Moder, K. (2009): Zur Legende der Voraussetzungen des t-Tests für unabhängige Stichproben. In: Psychologische Rundschau. Vol. 60, No 1, S. 26-27.
Kuckartz, R. B. (2007): Zur betrieblichen Sozialisation von Führungsnachwuchs unter

besonderer Berücksichtigung von „Organizational Commitment (OC)“. Eine qualitative Längsschnittanalyse anhand von Hochschulabsolventen wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten in Trainee-Programmen. Diss. angefertigt am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie. Hagen.http://deposit.fernuni-hagen.de/2227/1/Diss_Kuckartz.pdf. Letzter Zugriff 12.02.2014.

Kudera, W. (1992): Die Crux mit den kleinen Zahlen - zum Generalisierungsproblem bei qualitativer Sozialforschung. In: Lehner, F., Schmid, J. (1992) (Hg.): Technik, Arbeit, Betrieb, Gesellschaft. Opladen, S. 191 - 203.

Kudisch, J. D., Ladd, R. T. (1997): Factors Related to Participants Acceptance of Developmental Assessment Center Feedback. Paper Presented in the 12th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. St. Louis, Missouri.

Kvale, S. (1995): Validierung: Von der Beobachtung zu Kommunikation und Handeln. In: Flick, U., Kardorff, E. v., Keupp, H., Rosenstiel, L. v., Wolff, S. (Hg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Aufl. Weinheim, S. 427-431.

L

Lachmann, U. (2004): Wahrnehmung und Gestaltung von Werbung. 3. Aufl. Hamburg.

Lampert, T., Kroll, L. E. (2006): Messung des sozioökonomischen Status in sozialepidemiologischen Studien. In: Richter, M., Hurrelmann, K. (Hg.): Gesundheitliche Ungleichheit. Grundlagen, Probleme, Konzepte. Wiesbaden, S. 297-319. Internetquelle: http://www.patientenschulung-kompas.de/data/Lampert_Kroll_2009_Messung_SES.pdf. Letzter Zugriff 05.02.2014.

Lance, C. E., Lambert, T. A., Gewin, A. G., Lievens, F., Conway, J. M. (2004b): Revised Estimates of Dimension and Exercise Variance Components in Assessment Center Post-Exercise Dimension Ratings. Journal of Applied Psychology. 89(2), S. 377–385.

Lance, C. E. (2007): Weshalb Assessment Center nicht in der erwarteten Weise funktionieren. In: Schuler, H. (Hg.) Assessment Center zur Potenzialanalyse. Göttingen.

Landy, F. J., Gutman, A., Outtz, J. L. (2010): A Sampler of Legal Principles in Employment Selection. In: Farr, J. L., Tippins, N. T. (Hg.): Handbook of Employee Selection. New York. London, S. 627 – 650.

Latham, G. P ., Saari, L. M. (1984): Do People Do What They Say? Further Studies on the Situational Interview. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 69, No 4, S. 569 – 573.

Latham, G. P., Sue-Chan, C. (1996): A Legally Defensible Interview for Selecting the Best. In: Barrett, R. S. (Hg.): Fair Employment Strategies in Human Resource Management. Westport u. a., S. 134 – 143.

Latham, G. P., Sue-Chan, C. (1999): A Meta-Analysis of the Situational Interview: An Enumerative Review of Reasons for its Validity. In: Canadian Psychology. Vol. 40, No 1, S. 56 – 67.

Lefkowitz, J., Lowman, R. L. (2010): Ethics of Employee Selection. In: Farr, J. L., Tippins, N. T. (Hg.): Handbook of Employee Selection. New York. London, S. 571 – 591.

Levin, I. P., Rouwenhorst, R. M., Trisko, H. M. (2005): Separating Gender Biases in Screening and Selecting Candidates for Hiring and Firing. In: Social Behavior and Personality. Vol. 33, S. 793 – 804.

Lievens, F., Highhouse, S., De Corte, W. (2005): The Importance of Traits nd Abilities in Supervisors' Hirability Decisions as a Function of Method of Assessment. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol. 78, S. 453 – 470.
Lipovsky, C. (2006): Candidates' Negotiation of Their Expertise in Job Interviews. In: Journal of Pragmatics. Vol. 38, S. 1147 – 1174.
Lifka, S. (2009): Entscheidungsanalysen in der Immobilienwirtschaft. Diss. Aus der Reihe: Haas, H. D. (Hg.) Wirtschaft und Raum. Bd. 18. München
Lochner-Hannen, P. (2002): Die prognostische Validität des Interviews in der Führungskräfteauswahl. Diss. Universität Bielefeld. Aachen.
Locke, E. A. (1968): Toward A Theory of Task Motivation and Incentives. In: Organizational Behavior and Human Performance. Vol. 3, S. 157 – 189.
Lord, R. G., De Vader, C. L., Alliger, G. M. (1986): A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. Journal of Applied Psychology. 71, S. 402 – 410.
Lorenz, W. (1993): Diskriminierung In: Ramb, B. T., Tietzel, M. (Hg.): Ökonomische Verhaltenstheorie. München, S.119-147.
Lorenz, W. (1993): Diskriminierung. In: Rambund, B. T., Tietzel, M. (Hg.): ÖkonomischeVerhaltenstheorie. München, S. 119-147.
Lowry, P. E. (1994): The Structured Interview: An Alternative To The Assessment Center? In: Public Personnel Management. Vol. 23, S. 201 – 216.
Luhmann, N. (1973): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart.

M

Macan, T. (2009): The Employment Interview: A Review of Current Studies and Directions of Future Research. In: Human Resource Management Review. Vol. 19, No 3, S. 203 – 218.
MacDonald, D. R. (1988): Greater Results from Your Assessment-Center. How to Encourage More Employees to Heed the Self-Development Advice Your Assessment-Center Offers. In: Training and Development Journal, S. 50–51.
Machwirth, U., Schuler, H., Moser, K. (1996): Entscheidungsprozesse bei der Analyse von Bewerbungsunterlagen. In: Diagnostica. 42. Jg. H. 3, S. 220 – 241.
Mai, J. (2007): Spieglein, Spieglein – Wer schön ist, macht Karriere. http://karrierebibel.de/spieglein-spieglein-wer-schoen-ist-macht-karriere/#more-53. Letzter Zugriff 01.04.2014.
Manager Barometer 2011. Jährliche Befragung von Führungskräften in Deutschland, S. 8. http://www.odgersberndtson.de/fileadmin/uploads/germany/Documents/Studien/OB_Manager-Barometer_Peter_Herrendorf.pdf. Letzter Zugriff 28.03.2014.
Manchen-Spörri, S. (2000): Alltagstheorien über Führung aus Sicht von weiblichen und männlichen Führungskräften und ihren MitarbeiterInnen. Diss. Universität Konstanz.
Manz, W., Lueck, H. F. (1968): Influence of Wearing Glasses on Personality Ratings: Crosscultural Validation of an Old Experiment. In: Perceptual and Motor Skills. Vol. 27, S. 704.
Martin, A. (2001): Personal - Theorie, Politik, Gestaltung. Stuttgart. Berlin. Köln.
Maurer, S. D., Sue-Chan, C., Latham (1999): The Situational Interview. In: Eder, R. W., Harris, M. M. (Hg.): The Employment Interview Handbook. Thousand Oaks, CA, S. 159 – 177.
Mayer, M. (1994): Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes. In: Moosbrugger, H., Frank, D. (Hg.): Arbeiten aus dem Institut für Psychologie der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, Heft 5. Assessment-Center

als Instrument der Personalauswahl- und Entwicklung. Riezlern-Reader III. Frankfurt a. M., S. 135-141.
Mayer, U. (2011): Perfekte Kleidung fördert die Karriere. Wien.
Mayerhofer, W., Meyer, M., Steyrer, J. (Hg.) (2005): Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren. Wien.
Mayfield, E. C. (1964): The Selection Interview: A Re-Evaluation of Published Research. In: Personnel Psychology. Vol. 17, S. 239 – 260.
Mayntz, R., Holm, K. Hübner, P. (zuerst erschienen 1969) (1978): Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie. 5. Aufl. Opladen.
McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., Campion, M. A. (2010): Are Highly Structured Job Interviews Resistant to Demographic Similarity? In: Personnel Psychology. Vol. 63, No 2, S. 325 – 359.
McGraw, K. O., Wong, S. P. (1996): Forming Inferences About Some Intraclass Correlation Coefficients. Psychological Methods, 1, S. 30-46.
Melchers, K. G., Lienhardt, N., Von Aarburg, M., Kleinmann, M. (2011): Is More Structure Really Better? A Comparison of Frame-Of-Reference Training and Descriptively Anchored Scales to Improve Interviewers' Rating Quality. In: Personnel Psychology. Vol. 64, No 1, S. 53 – 87.
Mell, H. (1993): Bewerberansprache und Bewerbungsanalyse. In: Strutz, H. (Hg.): Handbuch Personalmarketing. 2. erw. Aufl. Wiesbaden, S. 303 – 324.
Menz, F. (1999): „Erfolg" oder „Fehlgriff"? Zum Entscheidungsmuster bei Bewerbungen in Wirtschaftsunternehmen. Eine Fallstudie. In: Bungarten, T. (Hg.): Kommunikation in Management, Marketing und Ausbildung. Tostedt, S. 87 – 112.
Menzel, S. (2009): Theorien der sozialen Benachteiligung. Sozialwissenschaftliche Diskurse zu Arbeitslosigkeit und Ungleichheit. Diss. Fakultät für Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften der Otto-von-Guericke-Universität. Magdeburg.
Meulemann, H. (2004): Sozialstruktur, soziale Ungleichheit und die Bewertung der ungleichen Verteilung von Ressourcen. In: Berger, P. A., Schmidt, V. H. (Hg.). Welche Gleichheit, welche Ungleichheit?. Grundlagen der Ungleichheitsforschung. Hradil, S. (Hg.): Reihe „Sozialstrukturanalyse" Band 20. Wiesbaden, S. 115 – 136.
Meuser, M. (2003): Gewalt als Modus der Distinktion und der Vergemeinschaftung. In: Lamnek, S., Boatcă, M. (Hg.): Geschlecht - Gewalt – Gesellschaft. Opladen, S. 37-54.
Meyer, H. (1975): Mensch und Pferd. Zur Kultursoziologie einer Mensch-Tier-Assoziation. Hildesheim.
Miles, J., Shevlin, M. (2001): Applying Regression & Correlation – A Guide for Students and Researchers. London.
Miller, S. R., Rosenbaum, J. E. (1997): Hiring in a Hobbesian World. Social Infrastucture and Employers' Use of Information. In: Work and Occupations. Vol. 24, No 4, S. 498 – 523.
Mills, D., Nankervis, K. (2004): Pferdeverhalten erklärt. Mit neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen für die Praxis. Cham.
Mohd Razali, N., Wah, Y. B. (2011): Power Comparison of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling Tests. Journal of Statistical Modeling and Analytics. Vol. 2, No 1, S. 21-33. http://www.researchgate.net/profile/Bee_Yap/publication/267205556_Power_comparisons_of_Shapiro-Wilk_Kolmogorov-Smirnov_Lilliefors_and_Anderson-Darling_tests/links/5477245b0cf29afed61446e1.pdf. Letzter Zugriff 24.04.2015.
Moldizo, T., Weber, M. (2005): Einflussfaktoren der Akzeptanzeinschätzung von Auswahlverfahren aus Sicht der Bewerber. Vortrag 4. Tagung der Fachgruppe

Arbeits- und Organisationspsychologie. Deutsche Gesellschaft für Psychologie.
Morgeson, F. P., Reider, M. H., Campion, M. A., Bull, R. A. (2008): Review of Research on Age Discrimination in the Employment Interview. In: Journal of Business and Psychology. Vol. 22, No 3, S. 223 – 232.
Morris, D. (2005): Horsewatching. Die Körpersprache des Pferdes. Genehmigte Lizenzausgabe. Augsburg.
Moscoso, S., Salgado, J. F. (2004): Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Spain and Portugal. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 12, No1/2, S. 187 – 196.
Moses, J. L. (1973): The Development of an Assessment-Center for the Early Identification of Supervisory Potenzial. In: Personnel Psychology. 26, S. 569–580.
Moses, J. L., Boehm, V. R. (1975): Relationship of Assessment-Center Performance to Management Progress of Women. In: Journal of Applied Psychology. 60, S. 527–529.
Motowidlo, S. J., Burnett, J. R. (1995): Aural and Visual Sources of Validity in Structured Employment Interviews. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol. 61, No 3, S. 239 – 249.
Muchinsky, P. M., Harris, S. L. (1977): The Effect of Applicant Sex and Scholastic Standing on the Evaluation of Job Applicant Resumes in Sex-Typed Occupations. In: Journal of Vocational Behavior. Vol. 11, S. 95 – 108.
Müller, G. F. (1998): Prozedurale Gerechtigkeit in Organisationen. In: Blickle, G. (Hg.): Ethik in Organisationen. Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele. Göttingen. S. 57 – 70.
Müller, H.-P. (1986): Kultur, Geschmack und Distinktion. Grundzüge der Kultursoziologie Pierre Bourdieus. In: Neidhardt, F. u. a. (Hg.): Kultur und Gesellschaft. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 27, S. 162-190.
Müller, H.-P. (1994): Abschied von der Klassengesellschaft? Über ein „Menetekel“ im Spiegel der soziologischen Diskussion. In: Görg, C. (Hg.): Gesellschaft im Übergang. Perspektiven kritischer Soziologie. Darmstadt, S.120-140.
Müller, M. (2008): Schulleiter und Personalauswahl. Frankfurt a. M. u. a.
Mummendey, H. D. (2003): Die Fragebogen-Methode, 4. Aufl., Göttingen.
Murphy R. (2004a): Die Struktur sozialer Schließung. Zur Kritik und Weiterentwicklung der Theorien von Weber, Collins und Parkin. In: Mackert, J. (Hg.): Die Theorie sozialer Schließung. Wiesbaden, S. 87-110.
Murphy, R. (2004b): Die Rationalisierung von Exklusion und Rationalisierung. In: Mackert, J. (Hg.): Die Theorie sozialer Schließung. Wiesbaden, S. 111-132.
Myors, B., Lievens, F., Schollaert, E., Van Hoye, G., Cronshaw, S. F., Mladinic, A. et al. (2008): International Perspectives on the Legal Environment for Selection. In: Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice. Vol. 1, S. 206 – 246 (erfasst 22 Länder aus allen Erdteilen)

N

Neidig, R. D., Neidig, P. J. (1984): Multiple Assessment-Center Exercises and Job Relatedness. Journal of Applied Psychology. 69(1), S.182–186.
Nerge, S. (1993): Frauenfrühling im Management? Europas Management zwischen Kulturpatriarchat und Emanzipation. Berlin.
Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., Feldman, D. C. (2005): Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis. In: Personnel Psychology. Vol. 58, S. 367 – 408.
Nguyen, N. T., Allen, C. L., Godkin, R. L. (2006): Recruiters’ Assessment and Use of Social Capital in Résumé Screening. In: Journal of Applied Social Psychology. Vol.

36, No 8, S. 1813 – 1832.
Niederstadt, J. (2006): Bleiben Sie sie selbst!, Wirtschaftswoche. 21. April 2006 URL:http://www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/buildww/db/wwonline/elemid/1/searchno/0/id/2194/SH/38aa01ab1c50d50704db7487d60389/depot/0/index.html. Letzter Zugriff 19.08.2007.
Nikolaou, I., Judge, T. A. (2007): Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Greece: The Role of Core Self-Evaluations. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 15, No 2, S. 206 – 219.
Nöhmaier, N. (2009): Kleider machen Karriere. http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/business-knigge/tid-12935/mode-crashkurs-kleider-machen-karriere_aid_357198.html. Letzter Zugriff 02.04.2014.
Nordstrom, C. R. (1996): The Impact of Self-Regulatory Processes on Interviewer Evaluations. In: Journal of Social Behavior and Personality. Vol. 11, No 4, S. 713 – 728.

O

Obermann, C., Höft, S., Janke, O. (2008): Deutschland-Studie 2008. In: Arbeitskreis Assessment Center e. V. (Hg.): Diagnostische Kompetenz: Entwickeln und Anwenden. Dokumentation zum 7. Deutschen Assessment-Center-Kongress. Lengerich.
Obermann, C. (2006): Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends. Mit originalen AC-Übungen. 3. Auflage. Wiesbaden.
Obermann, C. (2009): Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends. Mit originalen AC-Übungen. 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden.
Obermann, C. (2013): Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends. Mit originalen AC-Übungen. 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden.
Oechsler, W. A. (1997): Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts. 6. Auflage. München. Wien.
Ohlendorf, B., Schreier, M. (2008): AGG-konformes Einstellungsverfahren – Handlungsanleitungen und Praxistipps. In: Betriebs-Berater. 61. Jg. H. 45, S. 2458 – 2464.
Okanes, M. M., Tschirgi, H. (1978): Impact of the Face-To-Face Interview on Prior Judgments of a Candidate. In: Perceptual and Motor Skills. Vol. 46, S. 322.
Olian, J. D., Schwab, D. P., Haberfeld, Y. (1988): The Impact of Applicant Gender Compared to Qualifications on Hiring Recommendations. A Meta-Analysis of Experimental Studies. In: Organisational Behavior and Human Decisions Processes. Vol. 41, S. 180 – 195.
Outtz, J. (Hg.) (2010): Adverse Impact: Implications for Organizational Staffing Aand High Stakes Selection. New York. London.
Oxford Dictionaries (2015): Definition von old boy network http://www.oxforddictionaries.com/de/definition/englisch/old-boy-network. Letzter Zugriff 01.04.2015.

P

Papilloud, C. (2003): Bourdieu lesen. Einführung in eine Soziologie des Unterschieds. Bielefeld.
Papousek, I. (2007): Vorlesung Psychologische Statistik (Papousek). Frequently Asked Questions (FAQ). http://www.uni-graz.at/ilona.papousek/teaching/docs/faq.html. Letzter Zugriff 26.04.2015.

Park, J., Malachi, E., Sternin, O., Tevet, R. (2009): Subtle Bias Against Muslim Job Applicants in Personnel Decisions. In: Journal of Applied Social Psychology. Vol. 39, No 9, S. 2174 – 2190.
Parkin, F. (2004a): Strategien sozialer Schließung und Klassenbildung. In: Mackert, J. (Hg.): Die Theorie sozialer Schließung. Wiesbaden, S. 27-44.
Parkin, F. (2004b): Duale Schließung. In: Mackert, J. (Hg.): Die Theorie sozialer Schließung., Wiesbaden, S. 45-66.
Parsons, C. K., Liden, R. C. (1984): Interviewer Perceptions of Applicant Qualifications: A Multivariate Field Study of Demographic Characteristics and Nonverbal Cues. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 69, No 4, S. 557 – 568.
Parton, S. R., Siltanen, S. A., Hosman, L. A., Langenderfer, J. (2002): Employment Interviews Outcomes and Speech Style Effects. In: Journal of Language and Social Psychology. Vol. 21, No 2, S. 144 – 161.
Perry, E. L. (1994): A Prototype Matching Approach to Understanding the Role of Applicant Gender and Age in the Evaluation of Job Applicants. In: Journal of Applied Social Psychology. Vol. 24, S. 1433 – 1473.
Perry, E. L., Bourhis, A. C. (1998): A Closer Look at the Role of Applicant Age in Selection Decisions. In: Journal of Applied Social Psychology. Vol. 28, S. 1670 – 1697.
Perry, E. L., Davis-Blake, A., Kulik, C. T. (1994): Explaining Gender-Based Selection Decisions: A Synthesis of Contextual and Cognitive Approaches. In: Academy of Management Review. Vol. 19, No 4, S. 786 – 820.
Peters, L. H., Terborg, J. R. (1975): The Effects of Temporal Placement of Unfavorable Information and of Attitude Similarity on Personnel Selection Decisions. In: Organizational Behavior and Human Performance. Vol. 1., S. 279 – 293.
Phillips, A., Dipboye, R. L. (1989): Correlational Tests of Predictions from a Process Model of the Interview. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 74, No 1, S. 41 – 52.
Phillips, J. M., Gully, S. M. (2002): Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Singapore and the United States. In: The International Journal of Human Resource Management. Vol. 13, No 8, S. 1186 – 1205.
Pibal, D. C. (1985): What Do You Look For in a Resume? Criteria for Effective Resumes as Perceived by Personnel Directors. In: Personnel Administrator. Vol. 30, S. 119 – 123.
Pibal, D. C., Neher, R. (1991): Bewerbungsverfahren in Australien, Deutschland und USA. In: Personal. Jg. H. 12, S. 444 – 446.
Pichler, S., Varma, A., Bruce, T. (2010): Heterosexism in Employment Decisions: The Role of Job Misfit. In: Journal of Applied Social Psychology. Vol. 40, No 10, S. 2527 – 2555.
Pinar, M., Eser, Z., Russel Hardin, J. (2007): A Qualitative Study of the Recruiting of Men and Women for Sales Positions in Turkey. In: Sex Roles. Vol. 57, No 11-12, S. 879 – 888.
Ployhart, R. E., Holtz, B. C. (2008): The Diversity-Validity Dilemma: Strategies for Reducing Racioethnic and Sex-Subgroup Differences and Adverse Impact in Selection. In: Personnel Psychology. Vol. 61, S. 153 – 172.
Ployhart, R. E., Ryan, A. M. (1997): Toward an Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol. 72, No 3, S. 308 – 335.
Ployhart, R. E., Schmitt, N. (2008): The Attraction-Selection-Attrition Model and Staffing. Some Multilevel Implications. In: Smith, D. B. (Hg.): The People Make the

Place. Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations. New York. London, S. 87 – 100.
Ployhart, R. E., Schneider, B., Schmitt, N. (2006): Staffing Organizations. Contemporary Practice and Theory. Mahwah, NJ.
Pollmann-Schult, M., Diewald, M. (2007): Auswirkungen der Familiengründung auf den Berufsverlauf von Männern. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 59 (3), S. 440-458 .
Porst, R. (1998): Im Vorfeld der Befragung: Planung, Fragebogenentwicklung, Pretesting. ZUMA-Arbeitsbericht 98(02), S. 21.
Porst, R. (2008): Fragebogen – Ein Arbeitsbuch. Wiesbaden.
Posch, W. (2009): Projekt Körper. Wie der Kult um die Schönheit unser Leben prägt. Frankfurt.
Posthuma, R. A., Campion, M. A. (2009): Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderates, and Future Research Directions. In: Journal of Management. Vol. 35, No 1, S. 158 – 188.
Pullig, K.-K. (1995): Relevante Personengruppen und deren Rekrutierung. In: Sarges, W. (Hg.): Management- Diagnostik. 2. vollst. überarb. u. erw. Aufl. Göttingen. Bern u. a., S. 88 – 96.

R

Raichle, W. W. (1991): The Roles of Verbal and Nonverbal Behavior in Impression Formation During an Employment Interview. Diss. New York University 1990. In: Dissertation Abstracts International. Vol. 51. S. 4087.
Rammstedt, B. (2004): Zur Bestimmung der Güte von Multi-Item-Skalen: Eine Einführung. ZUMA How-to-Reihe No 12. Mannheim. http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/howto/how-to12br.pdf. Letzter Zugriff 21.05.2015.
Ramsay, S., Gallois, C., Callan, V. J. (1997): Social Rules and Attributions in the Personnel Selection Interview. In: Journal of Occupational and Organisational Psychology. Vol. 70, S. 189 – 203.
Raphael, L. (1991): Forschungskonzepte für eine ‚reflexive Soziologie' – Anmerkungen zum Denk- und Arbeitsstil Pierre Bourdieus. In: Müller-Doohm, S. (Hg.): Jenseits der Utopie. Theoriekritik der Gegenwart. Frankfurt a. M., S. 236-266.
Rastetter, D. (1996): Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche. Stuttgart.
Reckwitz, A. (2006): Die Transformation der Kulturtheorien. Zur Entwicklung eines Theorieprogramms. Weilerswist.
Reeve, C. L., Schultz, L. (2004): Job-Seekers Reactions to Selection Process Information in Job Ads. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 12, No 4, S. 343 – 355.
Regnet, E. (1994): Frauen im Management – über Förderung und Einstellungsänderung zur Chancengleichheit. In: Dahlems, R. (Hg.): Handbuch des Führungskräfte-Managements. München, S. 317 – 345.
Regnet, E. (2014): Der Weg in die Zukunft –Anforderungen an die Führungskraft. In: Von Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. E. (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 7. überarbeitete Auflage. Stuttgart. S. 29-45.
Reimann, M. (1997): Einführung in das US-amerikanische Privatrecht. München.
Reinhardt, R. (2006): Zur Reliabilität und Validität der Personalvorauswahl. Aachen.
Renz, U. (2009): Schönheit als Entscheidungsprämisse. In: Revue für Posttheoretisches Management. Heft 4, S. 114.

Richter, G. (2003): Was misst das strukturierte Interview? Studien zur Konstruktvalidität des Multimodalen Interviews. Diss. Marburg.
Roberts, M. (2002): Horse Sense for People. New York.
Roberts, M. (2006): Die Sprache der Pferde. 2. Auflage. Bergisch-Gladbach.
Roberts, M. (2015): About Join-Up. http://www.montyroberts.com/ab_about_monty/ju_about/. Letzter Zugriff 15.06.2015
Roehling, P. V., Roehling, M. V., Vandlen, J. D., Blazek, J., Guy, W. C. (2009): Weight Discrimination and the Glass Ceiling Effect Among Top US Ceos. In: Equal Opportunities International. Vol. 28, No 2, S. 179 – 196.
Rooth, D.-O. (2007): Evidence of Unequal Treatment in Hiring against Obese Applicants: A Field Experiment. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit. IZA DP No 2775.
Rosen, B., Jerdee, T. H. (1976a): The Influence of Age Stereotypes on Managerial Decisions. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 61, No 4., S. 428 – 432.
Rosenstiel, L. von (2010): Andragogentag. Vortrag „Personale Führung - Wie sollte man sie heute verstehen? Wann trägt sie zur Personalentwicklung bei?" Führungsverhalten und Führungserfolg. 10. http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/andragogik/Andragogik1/Andragogentag_2010/Fuehrungsverhalten_und_Fuehrungserfolg.pdf. Letzter Zugriff 05.03.2015.
Rosenstiel, L. von (2014): Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, L. Von, Regnet, E., Domsch, M. E. (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 7. überarbeitete Auflage. Stuttgart, S. 3- 28.
Rosenthal, R. (1976): Experiment Effects in Behavioral Research. 2. Aufl. New York: Appleton.
Rössel, J. (2009): Sozialstrukturanalyse. Eine kompakte Einführung. Wiesbaden.
Rössel, J., Beckert-Zieglschmid, C. (2002): Die Reproduktion kulturellen Kapitels. In: Zeitschrift für Soziologie. Heft 6, S. 497-513.
Rüger, B. (2002): Test- und Schätztheorie 2. Statistische Tests. München
Russel, C. G. (1987): Person Characteristics Versus Role Congruency Explanations for Assessment Center Ratings. Academy of Management Journal. 30, S. 817-826.
Russell, C. J. (1990): Selecting Top Corporate Leaders: An Example of Biographical Information. In: Journal of Management. Vol. 16, No 1, S. 73 – 86.
Rustemeyer, R., Thrien, S. (2001): Das Erleben von Geschlechtsrollenkonflikten in geschlechtstypisierten Berufen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 45. Jg. H. 1, S. 34 – 39.
Rüther, B. (2001): Geschlechtsspezifische Allokation auf dem Arbeitsmarkt. Diss. München. Mering.
Ryan, A. M., Huth, M. (2008): Not Much More Than Platitudes? A Critical Look at the Utility of Applicant Reactions Research. In: Human Resource Management Review. Vol. 18, S. 119 – 132.
Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H., Page, R. (1999): An International Look at Selection Practices. Nation and Culture as Explanations for Variability in Practice. In: Personnel Psychology. Vol. 52, S. 359 – 391.
Ryan, A. M., Ployhart, R. E. (2000): Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions. A Critical Review and Agenda for the Future. In: Journal of Management. Vol. 26, No 3, S. 565 – 606.
Rynes, S. L., Orlitzky, M. O., Bretz, R. D. (1997): Experienced Hiring Versus College Recruiting. Practices and Emerging Trends. In: Personnel Psychology. Vol. 50, S. 309 – 339.

S

Sabel, H. (1998): Bewerbungsgespräche richtig vorbereiten und erfolgreich führen. 2. Aufl. Würzburg.

Sackett, P. R, Dreher, G. F. (1982): Constructs and Assessment-Center Dimensions: Some Troubling Empirical Findings. In: Journal of Applied Psychology. 67(4). S. 401–410.

Sackett, P. R., Dreher, G. F. (1984): Situation Specificity of Behavior and Assessment-Center Validation Strategies: A Rejoinder to Neidig and Neidig. In: Journal of Applied Psychology. 69(1), S. 187–190.

Sackett, P. R., Harris, M. M. (1988): A Further Examination of the Constructs Underlying Assessment- Center Ratings. Special Issue: Recent Developments in Non-Traditional Employment Testing. In: Journal of Applied Psychology. 3(2), S. 214–229.

Sackett, P. R., Shen, W. et. al. (2010): Perspectives From Twenty-Two Countries on the Legal Environment for Selection: In: Farr, J. L., Tippins, N. T. (Hg.): Handbook of Employee Selection. New York, London, S. 651 – 676.

Saks, A. M., McCarthy, J. M. (2006): Effects of Discriminatory Interview Questions and Gender on Applicant Reactions. In: Journal of Business and Psychology. Vol. 21, No 2, S. 175 – 191.

Sarges, W. (1995): Interviews. In: Sarges, W. (Hg.): Management-Diagnostik. 2. vollst. überarb. Aufl. Göttingen. Bern u. a., S. 475 – 489.

Satterwhite, R. C., Fleenor, J. W., Braddy, P. W., Feldman, J., Hoopes, L. (2009): A Case for Homogeneity of Personality at the Occupational Level. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 17, No 2, S. 154 – 164.

Sawilowsky, S. S., Blair, R. C. (1992): A More Realistic Look at the Robustness and Type II Error Properties of the t-Test to Departures from Population Normality. Psychological Bulletin. 111, S. 352–360.

Scanlan, L. [1998](1999): Verrückt nach Pferden. München.

Schäfer, I. (2001): Rekrutierung von Topmanagern. Diss. Marburg. Wiesbaden.

Schaubroeck, J., Ganster, D. C., Jones, J. R. (1998): Organization and Occupation in the Attraction- Selection-Attrition Process. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 83, No 6, S. 869 – 891.

Schecker, H. (2014): Überprüfung der Konsistenz von Itemgruppen mit Cronbachs alpha. In: Krüger, D., Parchmann, I., Schecker, H., (Hg.): Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung. Online-Zusatzmaterial. http://static.springer.com/sgw/documents/1426184/application/pdf/Cronbach+Alpha.pdf. Letzter Zugriff 19.05.2015.

Schewe, G., Dreesen, A. (1994): Die externe Rekrutierung des kaufmännischen Führungs-Nachwuchses. Die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Zeitschrift Führung + Organisation. 63. Jg. H. 6, S. 381 – 387.

Schilcher, C. (2005): Der Beitrag von Pierre Bourdieu zur Sozialstrukturanalyse der gegenwärtigen Gesellschaften. Sic et Non. zeitschrift für philosophie und kultur. im netz. Rubrik Soziologie. [www.sicetnon.org]. http://sicetnon.org/index.php/sic/article/viewFile/145/178. Letzter Zugriff 16.03.2015.

Schimkat, H. (2010): „Alter ist bei uns in der Tat (k)ein Thema!“? Fallanalyse betrieblicher Einstellungsprozesse. In: Brauer, K., Clemens, W. (Hg): Zu alt? „Ageism“ und Altersdiskriminierung auf Arbeitsmärkten. Wiesbaden, S. 205 – 230.

Schleicher, D. J., Venkataramani, V., Morgeson, F. P., Campion, M. A. (2006): So You Didn’t Get the Job … Now What Do You Think? Examining Opportunity-To-

Perform Fairness Perceptions. In: Personnel Psychology. Vol. No 59. 3, S. 559 – 590.
Schmidt, F. L., Zimmerman, R. D. (2004): A Counterintuitive Hypothesis About Employment Interview Validity and Some Supporting Evidence. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 89, S. 553 – 561.
Schmidt, R. (1992): Suche und Auswahl von Führungskräften. Wiesbaden.
Schmitt, I. L., Werth, K. (1998): Personalauswahl in Unternehmen. Zu einer Theorie der Auswahlpraxis. München. Mering.
Schmitt, N. (1976): Social and Situational Determinants of Interview Decisions. Implications for the Employment Interview. In: Personnel Psychology. Vol. 29, S. 79 – 101.
Schmitt, N. (1996). Uses and Abuses of Coefficient alpha. In: Psychological Assessment 8(4), S. 350–353.
Schneider, B. (1987): The People Make The Place. In: Personnel Psychology. Vol. 40, S. 437 – 454.
Schneider, B. (2007): Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management. Diss. Hamburg. Frankfurt a. M.
Schneider, B., Goldstein, H. W., Smith, D. B. (1995): The Asa Framework: An Update. In: Personnel Psychology. Vol. 48, S. 747 – 773.
Schneider, J. R., Schmitt, N. (1992): An Exercise Design Approach to Understanding Assessment-Center Dimension and Exercise Constructs. In: Journal of Applied Psychology. 77(1), S. 32–41.
Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E. (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. aktualisierte Aufl. München.
Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 8. Aufl. München.
Scholz, C. (1999): Personalmarketing für High-Potentials: Über den Umgang mit Goldfischen und Weihnachtskarpfen. In: Thiele, A., Eggers, B. (Hg.): Innovatives Personalmarketing für High-Potentials. Göttingen, S. 27 – 38.
Schriesheim, C. A., Kopelman, R. E., Solomon, E. (1989): The Effect of Grouped Versus Randomized Questionnaire Format on Scale Reliability and Validity: A Three-Study Investigation. In: Educational and Psychological Measurement. Jg. 49, No 3, S. 487-508.
Schuler H.; Stehle, W. (1983): Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes – beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 27 (N. F. 1), S. 33-44.
Schuler, H. (1990): Personenauswahl aus der Sicht der Bewerber. Zum Erleben eignungsdiagnostischer Situationen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 34. Jg. (N. F. 8). H. 4, S. 184 – 191.
Schuler, H. (1994): Selektion und Selbstselektion durch das Multimodale Interview. In: Rosenstiel, L. von, Lang, T., Sigl, E. (Hg.): Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern. Stuttgart, S. 97 – 112
Schuler, H. (2002): Das Einstellungsinterview. Göttingen u. a.
Schuler, H., Berger, W. (1979): Physische Attraktivität als Determinante von Beurteilung und Einstellempfehlung. In: Psychologie und Praxis. 23. Jg. H. 2, S. 59 – 70.
Schuler, H., Frier, D., Kauffmann, M. (1993): Personalauswahl im europäischen Vergleich. Göttingen. Stuttgart.
Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H., Boramir, I. (2007): Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Ein Vergleich über 20 Jahre. In: Zeitschrift für Personalpsychologie. 6. Jg. H. 2, S. 60

– 70.
Schuler, H., Marcus, B. (2001): Biographieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Schuler, H. (Hg.): Lehrbuch der Personalspychologie. Göttingen u. a., S. 175 – 212.
Schulte-Florian, G. (1999): Determinanten der Karriere. Eine theoretische Analyse unter Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Besonderheiten. Diss. Bochum. München. Mering.
Schwaab, C. (2004): Effektive Urteilsprozesse. Eine empirische Untersuchung von Personalentscheidungen. Diss. Mainz. Frankfurt a. M. u. a.
Schwaiger, S. (2000): Der Weg mit Pferden – Ein Weg zu mir. Das Pferd als Persönlichkeitstrainer. Stuttgart.
Schwaiger, S. (2001): Persönlichkeitstraining mit Pferden. Das Praxisbuch. Stuttgart.
Schweiger, W. (2008): Fragen und Antworten: von der Forschungsfrage zum Fragebogen. http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/philosophische_fakultaet/is/methoden/prof/lehre/unterlagen_ringvorlesung/Vorlesung_befragung2.pdf. Letzter Zugriff 20.05.2015.
Schweighofer, M. (2001): Implementierung des Assessmentcenters als systematisches Verfahren: Hilfestellung für Verantwortliche und Prozessbegleiter. In: Durnwalder, K. (Hg.) Assessmentcenter. Leitfaden für Personalentwickler. München. Wien, S. 49-100.
Schwingel, M. (1993): Analytik der Kämpfe. Macht und Herrschaft in der Soziologie Bourdieus. Hamburg.
Scroggins, W. A., Benson, P. G., Cross, C., Gilbreath, B. (2008): Reactions to Selection Methods: An International Comparison. In: International Journal of Management. Vol. 25, No 2, S. 203 – 216.
Sears, G. J., Rowe, P. M. (2003): A Personality-Based Similar-To-Me Effect in the Employment Interview: Conscientiousness, Affect-Versus Competence-Mediated Interpretations, and the Role of Job Relevance. Canadian Journal of Behavioural Science. 35(1), S. 13–24.
Sehringer, R. (1989): Betriebliche Strategien der Personalrekrutierung. Ergebnisse einer Betriebsbefragung. Diss. Mannheim. Frankfurt a. M. New York.
Seibt, H., Kleinmann, M. (1990): Personalvorauswahl von Hochschulabsolventen: Derzeitiger Stand und Perspektiven. In: Methner, M., Gebert, A. (Hg.): Psychologen gestalten die Zukunft. Anforderungen und Perspektiven. Bonn, S. 292 – 304.
Selan, E. (2011): Eucusa Studie „Wie zufrieden bin ich im Job?“ 5 % hochmotivierte MA versus 21 % demotivierte. http://www.hrweb.at/2011/03/5-hochmotivierte-ma-versus-21-demotivierte/. Letzter Zugriff 05.03.2015
Selig, R. (2010): Rechtliche Probleme des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) unter besonderer Berücksichtigung der Personalgewinnung. Berlin.
Shackleton, V., Newell, S. (1994): European Management Selection Methods: A Comparison of Five Countries. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 2, No 2, S. 91 – 102.
Shackleton, V., Newell, S. (1997): International Assessment and Selection. In: Anderson, N., Herriot, P. (Hg.): International Handbook of Selection and Assessment. Chichester, S. 81 -96.
Shapiro S. S., Wilk M. B. (1965): An Analysis of Variance Test for Normality (Complete Samples) Biometrika. Vol. 52, No 3/4, S. 591-611. http://webspace.ship.edu/pgmarr/Geo441/Readings/Shapiro%20and%20Wilk%201965%20-%20An%20Analysis%20of%20Variance%20Test%20for%20Normality.pdf. Letzter Zugriff 24.04.2015.

Shapiro, D. L., Kirkman, B. L., Courtney, H. G. (2007): Perceived Causes and Solutions of the Translation Problem in Management Research. In: Academy of Management Journal. Vol. 50, No 2, S. 249 – 266.
Shrout, P. E., Fleiss, J. L. (1979): Intraclass Correlation: Uses in Assessing Rater Reliability. Psychological Bulletin. 86, S. 420-428.
Simas, K., McCarry, M. (1979): Impact of Recruiter Authoritarianism and Applicant Sex on Evaluation and Selection Decisions in a Recruitment Interview Analogy Study. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 64, No 5, S. 483 – 491.
Sniad, T. (2007): "It's Not Necessarily the Words You Say. It's Your Presentation": Teaching the Interactional Text of Job Interview. In: Journal of Pragmatics. Vol. 39, S. 1974 – 1992.
SOEP v. 27. Berechnung des DIW Berlin, In: Holst, E., Busch, A., Kröger, L. (2012): Führungskräfte-Monitor 2012 –Update 2001–2010. DIW Berlin. Politikberatung kompakt 65. Berlin.
Souvinier, E. (1994): Eine organisationstheoretische Kritik der Praxis des Assessment-Centers. In: Moosbrugger, H., Frank, D. (Hg.): Arbeiten aus dem Institut für Psychologie der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt a. M., Heft 5. Assessment-Center als Instrument der Personalauswahl- und Entwicklung. Riezlern-Reader III. Frankfurt a. M., S. 142-152.
Spies, S. (2009): Der Körper Ihres Kandidaten spricht …! In: Heidelberger, M., Kornherr, L. (Hg.): Handbuch der Personalberatung. München, S. 89 – 97.
Srivastava, A. B. L. (1959): Effect of non Normality on the Power of the Analysis of Variance Test. Biometrika. 46, S. 114–122.
Stangel-Meseke, M., Hohoff, U. (2002): Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern. In: Stelzer- Rothe, T. (Hg.): Personalmanagement für den Mittelstand. Heidelberg. S. 113 – 146.
Statistisches Bundesamt (StBA) Pressemitteilung: Mikrozensus 2000. Männer fast doppelt so häufig als Führungskräfte tätig wie Frauen. http://www.presseportal.de/print/241655-stba-mikrozensus-2000-maenner-fast-doppelt-so-haeufig-als-fuehrungskraefte.html. Letzter Zugriff 28.03.2014.
Statistisches Bundesamt (StBA): https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/EinkommenKonsumLebensbedingungen/Begriffserlaeuterungen/Haushaltsnettoeinkommen_EVS_LWR_IKT.html;jsessionid=6A74B2C1E17ABB8DD191557BE60EF757.cae3. Letzter Zugriff 28.01.2014.
Steidle, P. (2006): Assessment Center. Potenzial auf dem Prüfstand. In: Hesse. J., Schrader, H. C. Büro für Berufsstrategie. Hesse/Schrader, die Karrieremacher. Aktualisiert 19.08.2007. http://www.berufsstrategie.de/index.php?t=main&0=5&s_id_spec=87&s_year=2006. Letzter Zugriff 19.08.2007.
Steiner, D. D., Amoroso, S., Hafner, V. (2004): Les perceptions de la justice organisationnelle en entretien de recrutement: Deux expérimentations par simulation. In: Psychologie du Travail et des Organisations. Vol. 10, S. 111 – 130.
Steiner, D. D., Gilliland, S. W. (1996): Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in France and the United States. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 81, No 2, S. 134 – 141.
Steiner, D. D., Gilliland, S. W. (2001): Procedural Justice in Personnel Selection: International and Cross-Cultural Perspectives. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 9, S. 124 – 137.
Steinmetz, F. (1997): Erfolgsfaktoren der Akquisition von Führungsnachwuchskräften – eine empirische Untersuchung. Diss. Mainz.

Steinrücke, M. (1988): Notiz zum Begriff des Habitus bei Bourdieu. In: Das Argument: 167, S. 92-95.
Stephan, U., Westhoff, K. (2002): Personalauswahlgespräche im Führungskräftebereich des deutschen Mittelstandes: Bestandsaufnahme und Einsparungspotential durch strukturierte Gespräche. In: Wirtschaftspsychologie. H. 3, S. 3 – 17.
Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Brancart, S. (1999): Les réactions des candidates envers les techniques de sélection du personnel: Une étude dans un contexte francophone. In: Le Travail Humain. Jg. 62. No 4, S. 347 – 361.
Stone-Romero, E. F., Stone, D. L. (2007): Cognitive, Affective, And Cultural Influences on Stigmatization: Impact on Human Resource Management Processes and Practices. In: Martocchio J. J. (Hg.): Research in Personnel and Human Resources Management. Vol. 26, S. 111 – 161.
Stone, E. F., Stone, D. L., Dipboye, R. L. (1992): Stigmas in Organizations: Race, Handicaps and Physical Attractiveness. In: Kelley, K. (Hg.): Issues, Theory, and Research in Industrial / Organizational Psychology. Amsterdam, S. 385 – 457.
Stone, N. J., Winfrey, S. (1994): Interview Duration, Interpersonal Attraction, and Hiring Decisions. In: Psychological Reports. Vol. 75, S. 515 – 523.

T

Taylor, P. J., Keelty, Y., McDonnell, B. (2002): Evolving Personnel Selection Practices in New Zealand Organisations and Recruitment Firms. In: New Zealand Journal of Psychology. Vol. 31, No 1, S. 8 – 18.
Taylor, P. J., Small, B. (2002): Asking Applicants What They Would Do Versus What They Did Do: A Metaanalytic Comparison of Situational and Past Behaviour Employment Interview Questions. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol. 75, S. 277 – 294.
Taylor, S.: (2015) Join-Up in the Classroom 2015. Whose Classroom Is It?. With Commentary by Monty Roberts. http://www.montyroberts.com/articles/join-up-in-the-classroom/. Letzter Zugriff 15.06.2015
Teichler, U., Buttgereit, M., Holtkamp, R. (1984): Hochschulzertifikate in der betrieblichen Einstellungspraxis. Studien zu Bildung und Wissenschaft Nr. 6. Bad Honnef.
Terborg, J. R., Ilgen, D. R. A. (1975): A Theoretical Approach to Sex Discrimination in Traditionally Masculine Occupations. In: Organizational Behavior and Human Performance. Vol. 13, S. 352 – 376.
Thomas, C. L. (1994): An Exploratory Study of proposed interview questions using simulated unstructured employment interview format. Diss. California School of Professional Psychology. Los Angeles 1993. In: Dissertation Abstracts International. Vol. 54, S. 5423.
Topor, D. J., Colarelli, S. M., Han, K. (2007): Influences of Traits and Assessment Methods on Human Resource Practitioners' Evaluations of Job Applicants. In: Journal of Business and Psychology. Vol. 21, No 3, S. 361 – 376.
Treibel, A. (2004): Lektion IX, Kultur, Ökonomie und der Habitus der Menschen (Bourdieu). In: ders.: Einführung in die soziologischen Theorien der Gegenwart. 6. Auflage. In: Korte, H.; Schäfers, B. (Hg.) Einführungskurs Soziologie. Bd. 3. Wiesbaden, S. 219-242 .
Truckenbrodt, N., Fiegler, J., (2004): Von Pferden lernen. Wie der Umgang mit Pferden die Persönlichkeit entwickelt. München, Zürich, Wien.
Tucker, D. H., Rowe, P. M. (1979): Relationship Between Expectancy, Causal Attributions, and Final Hiring Decisions in the Employment Interview. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 64, No 1, S. 27 – 34.

Turnage, J. J, Muchinsky, P. M. (1982): Transsituational Variability in Human Performance Within Assessment-Centers. In: Organizational Behavior & Human Performance. 30(2), S. 174–200.

U

Ugbah, S. D., Majors, R. E. (1992): Influential Communication Factors in Employment Interviews. In: Journal of Business Communication. Vol. 29, No 2, S. 145 – 159.

Uniform Guidelines on Employment Selection Procedures, Section 4. D. http://uniformguidelines.com/uniformguidelines.html#18. Letzter Zugriff 03.06.2015.

V

Van Iddekinge, C. H., Ployhart, R. E. (2008): Developments in the Criterion-Related Validation of Selection Procedures: A Critical Review and Recommendations for Practice. In. Personnel Psychology. Vol. 61, No 4, S. 871 – 925.

Van Vianen, A. E. M., Taris, R., Scholten, E., Schinkel, S. (2004): Perceived Fairness in Personnel Selection: Determinants and Outcomes in Different Stages of the Assessment Procedure. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 12 (1-2), S. 149–159.

Varma, A., Thoh, S. M., Pichler, S. (2006): Ingratiation in Job Applications: Impact on Selection Decisions. In: Journal of Managerial Psychology. Vol. 21, No 3, S. 200 – 210.

Voskuijl, O. F., Evers, A., Geerlings, S. (2005): Is the Obvious Obvious? Considerations About Ethical Issues in Personnel Selection. In: Evers, A., Smit-Voskuyl, O., Anderson, N. (Hg.): The Blackwell Handbook of Personnel Selection. Oxford, S. 98 – 117.

W

Wallace, J. C., Page, E. E., Lippstreu, M. (2006): Applicant Reactions to Pre-Employment Application Blanks: A Legal and Procedural Justice Perspective. In: Journal of Business and Psychology. Vol. 20, No 4, S. 467 – 488.

Wallbott, H. G. (1995): Ausdruck und Eindruck. In: Sarges, W. (Hg.): Management-Diagnostik. 2. vollst. überarb. Aufl. Göttingen. Bern u. a., S. 394 – 400.

Walley, L., Smith, M. (1998): Deception in Selection. Chichester. New York. Weinheim u. a.

Walsh, B. M., Tuller, M. D., Barnes-Farrell, J. L., Matthews, R. A. (2010): Investigating the Moderating Role of Cultural Practices on the Effect of Selection Fairness Perceptions. In: International Journal of Selection and Assessment. Vol. 18, No 4, S. 365 – 379.

Wareing, R., Stockdale, J. (1987): Decision Making in the Promotion Interview: An Empirical Study. In: Personnel Review. Vol. 16, No 4, S. 26 – 32.

Weber, H., Rammsayer, T. (2012): Differentielle Psychologie - Persönlichkeitsforschung. Göttingen u. a.

Weber, M. [1921] (1972): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie. Besorgt von Johannes Winckelmann. Rev. Aufl., Studienausg.Thübingen.

Weber, M. [1922] (1988): In: Winckelmann, J. (Hg.) Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre - Max Weber. Tübingen .

Weber, W., Kabst, R. (1996): Personalwesen im europäischen Vergleich. Ergebnisbericht 1995. The Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management. Paderborn.

Webster, E. C. (1982): The employment interview. A Social Judgment Process. Schomberg. Ontario. Canada.

Weichselbaumer, D. (2003): Sexual Orientation Discrimination in Hiring. In: Labour Economics. Vol. 10, S. 629 – 642.
Weiner, B. (1990): History of Motivational Research in Education. In: Journal of Educational Psychology, Vol 82(4), S. 616-622.
Weischer, C. (2011): Sozialstrukturanalyse. Grundlagen und Modelle. Wiesbaden.
Wells, B., Spinks, N., Hargrave, J. (1981): A Survey of the Chief Personnel Officers in the 500 Largest Corporations in the United States to Determine Their Preferences in Job Application Letters and Personal Résumes. In: The ABCA Bulletin. Vol. 44, June, S. 3 – 7.
Welte, H. (1999): Der Berufseinstieg von Wirtschaftsakademikern. Eine sozialisationstheoretische Studie. Wiesbaden.
Wesely, S. (2014): Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit und Führungsverhalten. Arbeitspapier 02-2014. Hochschule Hannover University of Sience and Arts Fakultät IV Wirtschaft und Informatik. Abteilung BWL. ISSN Nr. 1436-1035 (print), ISSN Nr. 1436-1507 (Internet). (http://f4.hs-hannover.de/fileadmin/media/doc/f4/Aktivitaeten/Veroeffentlichungen/2012/arbeitspapier-sw-02-14.pdf. Letzter Zugriff 05.03.2015.
Weuster, A. (1994): Personalauswahl und Personalbeurteilung mit Arbeitszeugnissen. Göttingen, Stuttgart.
Weuster, A. (2012a) Personalauswahl I. Internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl, Vorstellungsgespräch und Referenzen. 3. aktualisierte und überarbeitete Aufl. Wiesbaden.
Weuster, A. (2012b): Personalauswahl II. Internationale Forschungsergebnisse zum Verhalten und zu Merkmalen von Interviewern und Bewerbern. 3. aktualisierte und überarbeitete Aufl. Wiesbaden.
WHO (2000): Obesity: Preventing and Managing The Global Epidemic. WHO Technical Report Series 894. http://whqlibdoc.who.int/trs/WHO_TRS_894_%28part1%29.pdf?ua=1. Letzter Zugriff 24.05.2015
Wick, A. (2005): Urteiler in der Personalauswahl. Einflüsse persönlicher Vorstellungen über Eignung und Personalauswahl auf Informationsnutzung, Beurteilung und Entscheidung. München. Mering.
Wilk, S. L., Capelli, P. (2003): Understanding the Determinants of Employer Use of Selection Methods. In: Personnel Psychology. Vol. 56, No 1, S. 103 – 124.
Winkler, J., Stolzenberg, H. (2009): Adjustierung des Sozialen-Schicht-Index für die Anwendung im Kinder- und Jugendgesundheitssurvey (KiGGS) 2003/2006. Wismarer Diskussionspapiere. Heft 07 / 2009. Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Hochschule Wismar. http://www.wi.hs-wismar.de/~wdp/2009/0907_WinklerStolzenberg.pdf. Letzter Zugriff 02.04.2014.
Winners, C. (2005): Auslese und Beurteilung von Führungskräften. Bestandsaufnahme und Versuch eines Zukunftsentwurfs. Diss. Universität Bayreuth. Berlin.
Wirtz, A. (Hg.) (2014): Dorsch – Lexikon der Psychologie. 17., überarb. Aufl. Bern. http://emedien.sub.uni-hamburg.de/han/DorschLexikonderPsychologie/https/portal.hogrefe.com/dorsch/intraklassenkorrelation/. Letzter Aufruf 04.06.2015
Wirtz, M., Caspar, F. (2002). Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität. Göttingen
Wirtz, M., Caspar, F. (2002). Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität. Göttingen.
Witt, F. J., (1987): Beurteilungsverhalten bei der Assessment-Center-Methode. In: Personal. 39. Jg., S. 348-352.

Witter, R. (2001): Horse Power, Lebensenergie und Erfolg durch die Kraft der Pferde. Cham.

Wood, R., Payne, T. (1998): Competency-Based Recruitment and Selection. Chichester. New York u. a.

Y

Yukl, G. A. (2010). Leadership: Building Sustainable Organizations. Boston.

Z

Zeitler-Feicht, M. H. (2001): Handbuch Pferdeverhalten. Ursache, Therapie und Prophylaxe von Problemverhalten. Stuttgart.

Zenger, J. H., Folkman, J. R., Edinger, S. K. (2013): „Machen Sie sich unentbehrlich". In: Harvard Business Manager 2/2013.

Zilius, T.-C. (1996): Soziale Validität der Personalauswahl durch Mehrfachinterviews. Diss. Universität Bochum.

Zimmer, A. C. (1984): A Model For The Interpretation of Verbal Predictions. In: International Journal of Man-Machine Studies. 20, 121-134.

Zoller, K. (2007): Eine etwas andere „Rosskur" oder: Pferde als Lernpartner in Beratung und Training. In: Schulz von Thun; F., Kumbier, D. (Hg.) (2008): Kommunikationspsychologische Miniaturen. Impulse für Beratung und Therapie. Hamburg.

Anhang

Inhaltsverzeichnis

1. Anschreiben.....1
1.1 Anschreiben Kontaktaufnahme.....1
1.2 Anschreiben Termin Pferde AC.....2
1.3 Anschreiben Danke für Teilnahme AC.....3
1.4 Anschreiben Teil 2 Ihrer Teilnahme an der Untersuchung zum Thema „Auswahl von Führungskräften“ – Termin.....3
1.5 Anschreiben Untersuchung: Führungskompetenz 2 „Das Vorstellungsgespräch“ und „Der Fragebogen“.....4
1.6 Anschreiben Ergebnisse Ihrer Teilnahme an der Untersuchung zum Thema „Auswahl von Führungskräften“.....5
2. Führungskompetenzen.....6
3. Teilnehmer-Fragebogen „soziales Piedsigno“.....8
4. Führungskräfte-Fragebogen: Einschätzung des „sozialen Piedsignos“ der Teilnehmer 13
5. Beobachtungsbögen pferdegestütztes Assessment-Center-Modul.....14
5.1 Einzelübung.....14
5.2 Gruppenübung.....15
6. Bewertungsbogen pferdegestütztes Assessment-Center-Modul.....16
7. Interviewleitfaden.....17
8. Bewertungsbogen: Leitfadeninterview.....24
9. Tabellen.....25
9.1 Tabelle 34: Soziodemographische Daten der Teilnehmer.....25
9.2 Tabelle 35: Skalenkennwerte und Überprüfung der Normalverteilung.....28
9.3 Tabelle 36: Kurtosis und Skewness geteilt durch deren Standardfehler.....29

1. Anschreiben

1.1 Anschreiben Kontaktaufnahme

Sehr geehrte Damen und Herren,

für meine Dissertation (im Fachbereich Wirtschafts- und Organisationssoziologie der Universität Hamburg) zum Thema innovative Personalauswahlverfahren für Führungskräfte suche ich Probanden.

In Kooperation mit der Firma „Horsesense Training und Coaching“ habe ich bereits im Rahmen meiner Diplomarbeit ein pferdegestütztes Assessment-Center-Modul entwickelt, das ich nun weiteren Analysen unterziehe.

Dazu ist es von großer Bedeutung, dass die Probanden bezüglich bestimmter Merkmale (z. B. Alter, Geschlecht, Ethnie und sozialer Status) eine möglichst große Heterogenität aufweisen.

Die Anforderung an die Probanden besteht darin, an einem Termin an einem pferdegestützten Assessment-Center-Modul teilzunehmen. Durch das Absolvieren von zwei Führübungen mit Pferden (es wird nicht geritten!) wird dort die Führungskompetenz der Teilnehmer erfasst.

Termine: 12.07.2014 oder 13.07.2014
Ort: horsesense – training & coaching
Aktivstall für Pferde
Inh. Klaus Völkers
In der Hörne 29
21682 Stade

An einem weiteren Termin werden die Probanden zu einem Einstellungsinterview eingeladen, in dem ebenfalls (nur) die Führungskompetenz erfasst wird.

Termine: Herbst 2014
Ort: Musikzentrum Schulauer Hof
ABC-Straße 16
22880 Wedel

Nutzen für die Teilnehmer:

- Kostenlose Analyse der eigenen Führungskompetenz durch ein seit 10 Jahren renommiertes Unternehmen
- Neue, ganz andere Erfahrungen sammeln und Eindrücke gewinnen

Für weitere Informationen stehe ich Ihnen selbstverständlich gerne zur Verfügung. Über eine Antwort würde ich mich sehr freuen.
Für Ihre Unterstützung vielen Dank im Voraus

1.2 Anschreiben Termin Pferde AC

Sehr geehrte Frau X,

vielen Dank, dass Sie mich unterstützen und an meiner Untersuchung teilnehmen. Ich freue mich sehr, Sie in Stade begrüßen zu dürfen.

Bei der Teilnahme an dem pferdegestützten Assessment-Center-Modul wird die Führungskompetenz der Teilnehmer erfasst durch:

- Absolvieren einer Einzel-Führübung
  (Sie führen ein Pferd in einer Reithalle)
- Absolvieren einer Gruppenübung
  (gemeinsam mit anderen Gruppenmitgliedern und dem Pferd muss eine Aufgabe bewältigt werden)

Vorerfahrung mit Pferden ist nicht erforderlich. Sie erhalten vor Ort eine kurze Einweisung.

Termin: 12.07.2014;
8:45 – 10:10 Uhr

Adresse: Aktivstall für Pferde
Inh. Klaus Völkers
In der Hörne 29
21682 Stade

Bitte bestätigen Sie mir mit einer kurzen Email Ihre Teilnahme an diesem Termin.

Bitte erscheinen Sie pünktlich, da ein recht strenger Zeitplan verfolgt werden muss. Für das leibliche Wohl der Teilnehmer wird gesorgt. Tragen Sie festes Schuhwerk und sportliche, dem Wetter angemessene Kleidung. Und bringen Sie bitte keine Leckerli für die Pferde mit.

Ich wünsche Ihnen eine entspannte Anreise und freue mich auf einen erfolgreichen Vormittag. Wenn Sie noch Fragen haben, melden Sie sich bei mir.

Mit freundlichen Grüßen

Anlagen

- Übersicht der Führungskompetenzen (als Information für Sie)
- Anfahrtsskizze „Anfahrt ab Wedel/Bahrenfeld nach Stade“.

1.3 Anschreiben Danke für Teilnahme AC

Sehr geehrte Frau X,

vielen Dank, dass Sie mich bei meiner Erhebung unterstützt haben!

Der erste Teil der Untersuchung ist nun geschafft. Mir hat das Wochenende sehr gut gefallen – alles hat Dank Ihrer Hilfe gut geklappt.

Ich bin sehr zuversichtlich, dass ich in den nächsten Tagen erfahre, wann die zweite Veranstaltung stattfinden wird. Auch werde ich Ihnen bald noch den Fragebogen zusenden können.

Ich freue mich auf eine weitere gute Zusammenarbeit.

Mit freundlichen Grüßen
Mareike Jaeger

1.4 Anschreiben Teil 2 Ihrer Teilnahme an der Untersuchung zum Thema „Auswahl von Führungskräften" – Termin

Sehr geehrte Frau X,

nun endlich steht der Termin fest, an dem ich Sie gerne zu einem Vorstellungsgespräch in Wedel begrüßen würde.

In diesem Interview wird erneut Ihre Führungskompetenz bewertet werden.

Es handelt sich um das Wochenende:	Sa. 15./So. 16. November 2014
Veranstaltungsort ist:	Musikzentrum Schulauer Hof ABC-Straße 16 22880 Wedel

Bitte teilen Sie mir mit, an welchem der beiden Tage Ihnen ein Erscheinen möglich sein wird.

Vielen Dank für Ihre weitere Unterstützung

Mit freundlichen Grüßen

1.5 Anschreiben Untersuchung: Führungskompetenz 2 „Das Vorstellungsgespräch“ und „Der Fragebogen“

Sehr geehrte Frau X,

ich freue mich sehr, Sie zum zweiten Teil meiner Untersuchung begrüßen zu dürfen.

Bei diesem Termin wird in einem Interview erneut Ihre Führungskompetenz bewertet werden.

Für das Vorstellungsgespräch:
Sehen sie sich die Führungskompetenzen (siehe Anhang), um die es geht, genau an und überlegen Sie, in welchen Situationen Sie diese eingebracht haben und auf welche Weise Sie in verschiedenen Situationen die Führung anderer Menschen übernehmen, übernommen haben oder übernehmen würden.

Ich bitte Sie darum, in dem Anlass angemessener Kleidung zu erscheinen – Sie bewerben sich um eine leitende Position in einem international tätigen Unternehmen.

Termin:	Sa. 15.11. 9:15 – 10:10 Uhr
Veranstaltungsort:	Musikzentrum Schulauer Hof ABC-Straße 16 22880 Wedel

Für den Fragebogen:
Darüber hinaus sende ich Ihnen den bereits angekündigten Fragebogen als Anhang dieser E-mail zu. (Einmal als PDF und einmal als doc Datei, falls es bei der einen oder anderen Art Probleme beim Öffnen oder Ausfüllen geben sollte)

Ich bitte Sie, den Fragebogen vollständig auszufüllen und am besten dann an mich zurück zu mailen. Sollte es dabei zu Problemen kommen, können Sie den ausgefüllten Fragebogen auch bei Ihrem Termin persönlich abgeben.

Sollten Sie sich bei einigen Fragen nicht sicher sein, bitte ich Sie, einen etwaigen Schätzwert einzutragen. Der Bogen muss vollständig ausgefüllt sein, damit ich ihn auswerten kann.

Noch einmal sichere ich Ihnen zu, dass die gesammelten Daten keinen Dritten zugänglich gemacht werden und auch im Rahmen dieser Arbeit anonym bearbeitet werden.

Ich würde mich freuen, wenn Sie mir den Erhalt dieser Nachricht und Ihre Zusage zu Ihrem Termin kurz bestätigen könnten.

Vielen Dank für Ihre weitere Unterstützung

1.6 Anschreiben Ergebnisse Ihrer Teilnahme an der Untersuchung zum Thema „Auswahl von Führungskräften“

Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

nachdem Sie mich alle so sensationell bei meiner Studie unterstützt haben,
freue ich mich, Ihnen Ihre persönlichen Ergebnisse nun mitteilen zu können.

Jetzt liegt es nur noch an mir. Wenn jetzt alles gut geht,
werde ich am Ende des Jahres mit meiner Arbeit fertig sein – und auch bestehen.

Ich bin Ihnen für Ihre Hilfe sehr dankbar und stehe Ihnen selbstverständlich
für eventuelle Rückfragen zu den Ergebnissen zur Verfügung.

Ich wünsche Ihnen ein erfolgreiches und zufriedenes Jahr 2015.

Mit freundlichen Grüßen

2. Führungskompetenzen

- **Mitarbeiterorientierung**
  Mitarbeiterorientierung zeichnet sich durch Verhaltensweisen aus, die auf die Bedürfnissen der Mitarbeiter Rücksicht nehmen: Beispielsweise das Erkundigen nach dem Wohlbefinden von Mitarbeitern, Kümmern um die Zufriedenheit und die persönlichen Ziele der Mitarbeiter. Ein wertschätzender Umgang mit den Geführten. Es wird Rücksicht auf Interessen und Bedürfnisse des Mitarbeiters genommen. Eigene Interessen können auch zurückgestellt werden, und es besteht Offenheit für Vorschläge.

- **Motivationsfähigkeit**
  Motivationsfähigkeit bedeutet die Fähigkeit, sich selbst und andere in Bewegung zu bringen:
  Mitarbeiter zum (gesamtunternehmerischen) Handeln anregen, deren Leistungsbereitschaft und Einsatzwillen steigern, Feststellen können, wo ein Team/Mitarbeiter steht und gemeinsam Anreize schaffen können.

- **Wertschätzung**
  Wertschätzung bedeutet, Mitarbeiter und deren Arbeit zu achten:
  Mitarbeitern Achtung und Respekt entgegen zu bringen und das auch zu kommunizieren, die Mitarbeiter zu kennen und diese samt ihrer Arbeit zu schätzen, sowie sicher zu stellen, dass sich die Mitarbeiter im Ergebnis wiederfinden.

- **Durchsetzungsfähigkeit**
  Durchsetzungsfähigkeit bezieht sich auf die Fähigkeit, in Situationen, in denen sich die Bedürfnisse und Interessen von zwei oder mehreren Individuen widersprechen, die eigenen Interessen aktiv und klar vertreten zu können. Die eigene Position klar und logisch darstellen und untermauern. Wenn es notwendig ist angreifen und konsequent verteidigen. Das Gegenüber (durch gezielte Kooperationsangebote und konstruktive Strukturierungsvorschläge) für die eigene Position gewinnen. Gerechtigkeit und Ausgleich herstellen können.

- **Situative Flexibilität**
  Flexibilität ist, sich auf geänderte Anforderungen und Gegebenheiten der Umwelt einstellen zu können und zeichnet sich durch die Fähigkeit zur raschen Bildung von Handlungsalternativen aus. Offen für Neues sein. Sich leicht auf neue und unterschiedliche Kommunikationspartner einstellen können. Mit überraschenden Situationen gut zurechtkommen. In der Vorgehensweise offen sein und sich der Situation anpassen können. Sich auf unvorhersehbare Aufgaben einstellen können.

- **Führungswille (Führungsanspruch/Führungsmotivation)**
  Führungswille bezeichnet die Präferenz für die Übernahme von Führungsverantwortung bzw. das Anstreben entsprechender Positionen, in denen

Einfluss auf Andere genommen werden kann: Sich selbst klar mit der Führungsaufgabe identifizieren und als autoritäre Persönlichkeit ansehen, an der andere Menschen sich orientieren können. Über die persönliche Autorität eine Wirkung auf andere ausüben, andere anleiten, gemeinsame Tätigkeiten strukturieren. Chancen zum Führen werden genutzt, schwierige Rahmenbedingungen werden überwunden. Wo notwendig, wird auch gegen Widerstände und Angriffe die eigene Führungsposition behauptet und die sachlich richtigen Lösungen durchgesetzt.

3. Teilnehmer-Fragebogen „soziales Piedsigno“

Probandennummer:

1 Alter			
1	Wie alt sind Sie?	Jahre:	
2 Ethnische Zugehörigkeit			
2	Sind Sie deutscher Staatsbürger?	Ja	☐
		Nein	☐
3	Haben Sie einen Migrationshintergrund? *Personen mit Migrationshintergrund sind entweder selbst immigriert oder mindestens ein Elternteil ist immigriert oder sie selbst oder mindestens ein Elternteil sind Ausländer.*	Ja	☐
		Nein	☐
	Wenn ja, welchen?		
3 Familienstand			
4	Welchen Familienstand haben Sie?	Verheiratet	☐
		geschieden	☐
		verwitwet	☐
		ledig	☐
		anderen	☐
	Wenn anderen, welchen?		
4 Geschlecht			
5	Welches biologisches Geschlecht haben Sie? (Mehrfachnennung möglich)	männlich	☐
		weiblich	☐
		Keins von beidem	☐
6	Welche Geschlechterrolle leben Sie? (Mehrfachnennung möglich)	männlich	☐
		weiblich	☐
		Keins von beidem	☐
5 Sexuelle Orientierung			
7	Welche sexuelle Orientierung haben Sie? (Mehrfachnennung möglich)	Anderes biologisches Geschlecht(Heterosexuell)	☐
		Eigenes biologisches Geschlecht (Homosexuell)	☐
		Keins von beidem	☐
6 Konfession			
8	Welcher Religionsgemeinschaft gehören Sie an? (egal ob nur formal oder aktiv praktizierend)	christlich	☐
		keine	☐
		sonstiger	☐

	Wenn sonstiger, welcher?		
7 Religiöse Zeichen			
9	Tragen Sie ein sichtbares Merkmal (z.B. Kreuz oder Kopftuch), das auf die Bekenntnis zu einer bestimmten Religionsgemeinschaft schließen lässt?	Ja	☐
		Nein	☐
	Wenn ja, welches?		
8 Attraktivität			
10	Wie groß sind Sie?	cm:	
11	Wie schwer sind Sie?	Kg:	
12	Haben sie eine glatte, intakte Gesichtshaut?	Eher weniger 1	☐
		2	☐
		3	☐
		Eher mehr 4	☐
13	Stimmen Ihre linken und rechten Gesichts- und Körperhälften überein? (Sind sie symmetrisch?) (z.B. Arme/Beine etwa gleich lang, Augen etwa gleich groß, der Mund nicht schief)	Ja	☐
		Nein	☐
14	Für wie attraktiv schätzen Sie sich selber ein?	Eher weniger 1	☐
		2	☐
		3	☐
		Eher mehr 4	☐
9 Kleidung			
15	Welche Kleidungsstücke tragen Sie bevorzugt bei Vorstellungsgesprächen auf eine Führungsposition?		
16	Welche Farben hat die Kleidung, die Sie bevorzugt bei Vorstellungsgesprächen auf eine Führungsposition tragen?		
17	Was für Schuhe tragen Sie bevorzugt bei Vorstellungsgesprächen auf eine Führungsposition ?		
10 Schichtzugehörigkeit			
18	Welchen höchsten allgemein bildenden Schulabschluss haben Sie?	Schüler/in, besuche eine allgemein bildende Vollzeitschule	☐
		Schüler/in, besuche eine berufsorientierte Aufbau-, Fachschule o. ä.	☐
		Von der Schule abgegangen ohne Hauptschulabschluss (Volksschulabschluss)	☐

		Hauptschulabschluss (Volksschulabschluss)	☐
		Realschulabschluss (Mittlere Reife)	☐
		Abschluss der Polytechnischen Oberschule 10. Klasse (vor 1965: 8. Klasse)	☐
		Fachhochschulreife, Abschluss Fachoberschule	☐
		Allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife/Abitur (Gymnasium bzw. EOS, auch EOS mit Lehre)	☐
		Einen anderen Schulabschluss, und zwar:	☐
19	Welchen beruflichen Ausbildungsabschluss haben Sie?	Noch in beruflicher Ausbildung: Auszubildende/r,	☐
		Noch in beruflicher Ausbildung: Student/in	☐
		Keinen beruflichen Abschluss und bin nicht in beruflicher Ausbildung	☐
		Beruflich-betriebliche Berufsausbildung (Lehre) abgeschlossen	☐
		Beruflich-schulische Ausbildung (Berufsfachschule, Handelsschule) abgeschlossen	☐
		Ausbildung an einer Fachschule, Meister-, Technikerschule, Berufs- oder Fachakademie abgeschlossen	☐
		Fachhochschulabschluss, Ingenieurschule	☐
		Universitäts-,Hochschulabschluss	☐
		Einen anderen beruflichen Abschluss, und zwar:	☐
20	Wie hoch ist das monatliche Nettoeinkommen Ihres Haushaltes insgesamt? Gemeint ist die Summe, die sich aus Lohn, Gehalt, Einkommen aus selbständiger Tätigkeit, Rente oder Pension ergibt. Rechnen Sie bitte auch die Einkünfte aus öffentlichen Beihilfen, Einkommen aus Vermietung, Verpachtung, Wohngeld, Kindergeld und sonstige Einkünfte hinzu und ziehen Sie dann Steuern und Sozialversicherungsbeiträge ab.	unter 1.250 Euro	☐
		1.250 – 1.749 Euro	☐
		1.750 – 2.249 Euro	☐
		2.250 – 2.999 Euro	☐
		3.000 – 3.999 Euro	☐
		4.000 – 4.999 Euro	☐
		über 5.000 Euro	☐
21	Welche berufliche Stellung trifft derzeit auf Ihre hauptsächlich ausgeübte Erwerbstätigkeit zu bzw. welche berufliche Stellung hatten Sie zuletzt bei Ihrer früheren hauptsächlich ausgeübten Erwerbstätigkeit?	Schüler, Student oder Auszubildender (zB. In Lehre), Ungelernter Arbeiter, Hausfrau/mann	☐
		Angelernter oder gelernter Arbeiter oder Facharbeiter, Selbstständiger Landwirt/Genossenschaftsbauer	☐

		Vorarbeiter, Meister, Polier usw., Angestellter mit einfacher Tätigkeit, Beamter einfacher Dienst, Mithelfender Familienangehöriger	☐
		Angestellter Industrie-/Werkmeister oder Angestellter mit qualifizierter Tätigkeit, Beamter mittlerer Dienst	☐
		Sonstiger Selbständiger mit bis zu 9 Mitarbeitern/Partnern	☐
		Angestellter mit hochqualifizierter Tätigkeit oder Leitungsfunktion, Beamter gehobener Dienst, Freiberuflich, selbständiger Akademiker	☐
		Angestellter mit umfassender Führungstätigkeit u. Entscheidungsbefugnissen, Beamter höherer Dienst, Sonstiger Selbständiger mit 10 und mehr Mitarbeitern/Partnern	☐
22	Nennen Sie mir bitte auch Ihre genaue Berufsbezeichnung.		
Die folgenden Fragen beziehen sich auf den Haushalt, in dem Sie aufgewachsen sind bis zu dem Zeitpunkt,ab dem Sie selber berufstätig wurden.			
23	Welchen höchsten allgemein bildenden Schulabschluss hat das Haushaltsmitglied das den größeren Teil des Haushaltsnettoeinkommens beisteuerte?	Von der Schule abgegangen ohne Hauptschulabschluss (Volksschulabschluss)	☐
		Hauptschulabschluss (Volksschulabschluss)	☐
		Realschulabschluss (Mittlere Reife)	☐
		Abschluss der Polytechnischen Oberschule 10. Klasse (vor 1965: 8. Klasse)	☐
		Fachhochschulreife, Abschluss Fachoberschule	☐
		Allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife/Abitur (Gymnasium bzw. EOS, auch EOS mit Lehre)	☐
		Einen anderen Schulabschluss, und zwar:	☐
24	Welchen beruflichen Ausbildungsabschluss hat das Haushaltsmitgliedes, das den größeren Teil des Haushaltsnettoeinkommens beisteuerte?	Keinen beruflichen Abschluss	☐
		Beruflich-betriebliche Berufsausbildung (Lehre) abgeschlossen	☐
		Beruflich-schulische Ausbildung (Berufsfachschule, Handelsschule) abgeschlossen	☐
		Ausbildung an einer Fachschule, Meister-, Technikerschule, Berufs- oder Fachakademie abgeschlossen	☐
		Fachhochschulabschluss, Ingenieurschule	☐
		Universitäts-, Hochschulabschluss	☐

		Einen anderen beruflichen Abschluss, und zwar:	☐
25	Wie hoch war das monatliche Nettoeinkommen des Haushaltes, in dem Sie aufgewachsen sind insgesamt? Gemeint ist die Summe, die sich aus Lohn, Gehalt, Einkommen aus selbständiger Tätigkeit, Rente oder Pension ergab. Rechnen Sie bitte auch die Einkünfte aus öffentlichen Beihilfen, Einkommen aus Vermietung, Verpachtung, Wohngeld, Kindergeld und sonstige Einkünfte hinzu und ziehen Sie dann Steuern und Sozialversicherungsbeiträge ab. (Der Wert kann geschätzt werden; Schätzwerte bitte kenntlich machen)	unter 1.250 Euro	☐
		1.250 – 1.749 Euro	☐
		1.750 – 2.249 Euro	☐
		2.250 – 2.999 Euro	☐
		3.000 – 3.999 Euro	☐
		4.000 – 4.999 Euro	☐
		über 5.000 Euro	☐
26	Welche berufliche Stellung hatte das Haushaltsmitgliedes, das den größeren Teil des Haushaltsnettoeinkommens beisteuert bei seiner hauptsächlich ausgeübten Erwerbstätigkeit?	ungelernter Arbeiter	☐
		Angelernte Arbeiter, gelernte oder Facharbeiter, sonstige Arbeiter, Landwirte, Genossenschaftsbauern	☐
		Vorarbeiter/Kolonnenführer/Meister/ Poliere/Brigadiere, Angestellte mit einfacher Tätigkeit, Beamte im einfachen Dienst, mithelfende Familienangehörige	☐
		Angestellte Industrie-/Werkmeister, Angestellte mit qualifizierter Tätigkeit, sonstige Angestellte, Beamte im mittleren Dienst	☐
		Selbstständige mit bis zu 9 Mitarbeitern	☐
		Angestellte mit hochqualifizierter Tätigkeit, Beamte im gehobenen Dienst, Freiberufllich/selbst-ständige Akademiker/Künstler/Publizist, Selbstständige ohne weitere Angaben	☐
		Angestellte mit umfassender Führungstätigkeit, Beamte im höheren Dienst, Selbstständige mit 10 und mehr Mitarbeitern	☐
27	Nennen Sie mir bitte auch die genaue Berufsbezeichnung.		

4. Führungskräfte-Fragebogen: Einschätzung des „sozialen Piedsignos“ der Teilnehmer

Teilnehmer 00

FOTO

- **Attraktivität**

  O attraktiv bis durchschnittlich attraktiv
  O unattraktiv

- **Religionszugehörigkeit**

  O christliche oder keine Religionszugehörigkeit
  O Zugehörigkeit zu einer nicht christlichen Religion

- **sexuelle Orientierung**

  O heterosexuell
  O nicht heterosexuell

- **Schichtzugehörigkeit**

  O Oberschicht bis gehobene Mittelschicht
  O nicht Oberschicht bis gehobene Mittelschicht

- **Migrationshintergrund**

  O Migrationshintergrund vorhanden
  O kein Migrationshintergrund vorhanden
  (Bzw. Migrationshintergrund aus dem deutschsprachigen Raum)

- **Kleidung**

  O dem Anlass angemessen
  O dem Anlass nicht angemessen

5. Beobachtungsbögen pferdegestütztes Assessment-Center-Modul

5.1 Einzelübung

Teilnehmer 00

Einzelübung	1	2	3	4
Geht ohne Zögern zum Pferd hin				
Beachtet die Bedürfnisse des Pferdes bei der Kontaktaufnahme				
Baut beim Kontakt Nähe zum Pferd auf (durch Ansprache und/oder Körperkontakt)				
Befestigt zielstrebig Strick am Pferd				
Setzt sich zielstrebig mit dem Pferd in Bewegung				
Setzt das Pferd in Bewegung				
Führt Pferd ohne zu zögern zum Hindernis				
Be(ob)achtet beim Führen das Pferd				
Berücksichtigt Bedürfnisse des Pferdes				
Das Pferd folgt zum Hindernis				
Das Pferd folgt um das Hindernis herum				
Geht ohne zu zögern selber auf das Hindernis				
Das Pferd geht auf oder über das Hindernis				
Das Pferd geht auf die Plane				
Versucht Bedürfnis des Pferdes zu erkennen, wenn es nicht auf die Plane geht				
Das Pferd geht vom Teilnehmer weg, wenn er es wegschickt				
Schaft beim Wegschicken emotionale Distanz zum Pferd				
Das Pferd bleibt dem Teilnehmer nach dem Wegschicken noch eine Weile fern				
Kann den Übergang leisten, erst Nähe zu dem Pferd aufzubauen und es dann wegzuschicken				
Kommuniziert Wertschätzung				

5.2 Gruppenübung

Gruppenübung	Teilnehmer: 00				Teilnehmer: 01				Teilnehmer: 02			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Hört den anderen Teilnehmern zu												
Teilnehmer kann seine Ideen bei der Absprache durchsetzen												
Kann Ideen der anderen berücksichtigen												
Übernimmt eine Führungsposition beim Entscheiden über den Aufbau												
Ist offen für Vorschläge anderer, wie der Parcours aufgebaut werden soll												
Regt andere an, auch eine Aufgabe in der Gruppe zu übernehmen												
Setzt die Gruppe in Bewegung												
Teilnehmer kann seine Ideen beim Aufbau durchsetzen												
Übernimmt Führungsposition beim Aufbau												
Kann sich zurückziehen												
Teilnehmer kann seine Ideen beim Bewältigen des Parcours durchsetzen												
Kann sich auf neue Situation einstellen, die durch Zeitdruck entsteht												
Übernimmt eine Führungsposition beim Absolvieren des Parcours												
Beachtet beim Führen die anderen Teilnehmer und die Pferde												
Kann sich auf neue Situation einstellen, die durch Anweisung zur Änderung des Aufbaus entsteht												
Stellt durch Beobachten und Nachfragen sicher, dass sich andere Teilnehmer im Ergebnis wiederfinden												
Teilnehmer kann sich anpassen, wenn andere Teilnehmer oder Pferd/e sich nicht so verhalten, wie geplant												
Kommuniziert Wertschätzung												

6. Bewertungsbogen pferdegestütztes Assessment-Center-Modul

Teilnehmer Nr. 00

Name:
Alter:
Familienstand:
Schulbildung:
Berufsausbildung:
aktuelle (bzw. zuletzt ausgeübte) Tätigkeit:

FOTO

Bewertung

Kompetenz	**Beobachter1**		**Beobachter2**		**Führungskraft (AC)**		**Ø**
	E	G	E	G	E	G	
Mitarbeiter-orientierung							
Motivations-fähigkeit							
Wertschätzung							
Durchsetzungs fähigkeit							
Situative Flexibilität							
Führungswille							

Einstellung:

O JA
O NEIN

7. Interviewleitfaden

Teilnehmer 00

Name:
Alter:
Familienstand:
Schulbildung:
Berufsausbildung:
aktuelle Tätigkeit:
(bzw. zuletzt ausgeübte)

Einstiegsfrage:

Stellen Sie sich bitte kurz vor.
In welcher Branche sind Sie tätig?
Schildern Sie mir bitte mit ein paar Sätzen Ihre Tätigkeit.

If you don´t mind, lets switch into English:

- Please tell me something about your school education, give me a brief overview.
- Yes, in order to get this job, you have to speak English. Yes, fluently. It is really necessary because of our subsidiaries worldwide.
- Your department/your division is the relevant authority for the whole company. We are a global player!
- Okay, thank you. Let´s go back. Let´s now start the interview.

Notizen:

1. Mitarbeiterorientierung

Mitarbeiterorientierung zeichnet sich durch Verhaltensweisen aus, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter Rücksicht nehmen:
Beispielsweise das Erkundigen nach dem Wohlbefinden von Mitarbeitern, Kümmern um die Zufriedenheit und die persönlichen Ziele der Mitarbeiter. Ein wertschätzender Umgang mit den Geführten. Es wird Rücksicht auf Interessen und Bedürfnisse des Mitarbeiters genommen. Eigene Interessen können auch zurückgestellt werden, und es besteht Offenheit für Vorschläge.

Fragen:

- Wie gehen Sie vor, wenn Sie ein neues Projekt mit einem (fremden) Team starten sollen?
- Können Sie beschreiben, wie Sie führen?/Beschreiben Sie mir bitte Ihren Führungsstil.
- Wie lösen Sie Konflikte im Team?
- Beschreiben Sie, wie Sie schwierige Mitarbeiter integrieren.
- Einer Ihrer Mitarbeiter sackt plötzlich in seinen Leistungen ab. Wie reagieren Sie darauf?

Verhaltensanker:

- Der Kandidat fragt gezielt nach Fähigkeiten und Erfahrungen und Ideen seiner Mitarbeiter.
- Führungskraft erkundigt sich nach dem Wohlbefinden von Mitarbeitern.
- Kümmert sich um die Zufriedenheit und die persönlichen Ziele der Mitarbeiter.
- Pflegt einen wertschätzenden Umgang mit den Geführten.
- Nimmt Rücksicht auf Interessen und Bedürfnisse des Mitarbeiters.
- Kann eigene Interessen auch zurückstellen.
- Ist offen für Vorschläge anderer.

Mitarbeiterorientierung

schwach ausgeprägt			stark ausgeprägt
1	2	3	4

Notizen:

2. Motivationsfähigkeit

Motivationsfähigkeit bedeutet die Fähigkeit, sich selbst und andere in Bewegung zu bringen:
Mitarbeiter zum (gesamtunternehmerischen) Handeln anregen, deren Leistungsbereitschaft und Einsatzwillen steigern, Feststellen können, wo ein Team/Mitarbeiter steht und gemeinsam Anreize schaffen können.

Fragen:

- Eine Situation schildern:
  Stellen Sie sich vor, Sie bekommen die Leitung von einem Team, das einen unmotivierten Eindruck macht.
- Sehen Sie eine Notwendigkeit hier einzugreifen?/Wie würden Sie sich in dieser Situation verhalten?
- Wie würden Sie ansetzen, um eine Änderung hervorzurufen?
- Wie motivieren Sie generell Ihre Mitarbeiter?

Verhaltensanker:

- Bezieht, wenn möglich, Mitarbeiter/Teams in Planung mit ein.
- Fragt Mitarbeiter, warum sie nicht motiviert sind/keine Leistung bringen und womit man sie am meisten motivieren kann.
- Entwickelt gemeinsam mit Mitarbeiter konkrete und messbare, herausfordernde aber erreichbare Ziele mit entsprechender Belohnung.
- Kontrolliert den erzielten Erfolg und die Ziele kontinuierlich, korrigiert Ziele, falls sie nicht mehr angemessen sind.
- Gibt regelmäßig Feedback und ist dabei wertschätzend.
- Hält sich an Absprachen bei der Belohnung.

Motivationsfähigkeit

schwach ausgeprägt			stark ausgeprägt
1	2	3	4

Notizen:

3. Wertschätzung

Wertschätzung bedeutet, Mitarbeiter und deren Arbeit zu achten.
Mitarbeitern Achtung und Respekt entgegen zu bringen und das auch zu kommunizieren, die Mitarbeiter zu kennen und diese samt ihrer Arbeit zu schätzen, sowie sicher zu stellen, dass sich die Mitarbeiter im Ergebnis wiederfinden.

Fragen:

- Wie ist der Kontakt mit Ihren Mitarbeitern? Was passiert/Wie läuft es ab, wenn man sich auf dem Flur begegnet?
- Kennen Sie zu jedem Gesicht den Namen? Grüßen Sie Ihre Mitarbeiter täglich mit Namen?
- Wie gut kennen Sie Ihre Mitarbeiter? w
- Wissen Sie wer welche Vorlieben oder Abneigungen bei der Erledigung von Aufgaben hat? Wie gehen Sie damit um?
- Wie häufig sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern? Was ist der Inhalt der Gespräche?

Verhaltensanker:

- Kennt Mitarbeiter mit Namen und begrüßt sie regelmäßig mit dem selbigen.
- Kann Verhaltensweisen und Vorlieben von Mitarbeitern erkennen und sich merken und dann sein Verhalten/Verteilen von Aufgaben daran anpassen.
- Spricht regelmäßig (häufig) mit den Mitarbeitern.
- Lobt und gibt konstruktive Kritik.
- Stellt durch Nachfragen und Beobachten sicher, dass sich Mitarbeiter/Teams im Arbeitsergebnis wiederfinden

Wertschätzung

schwach ausgeprägt			stark ausgeprägt
1	2	3	4

Notizen:

4. Durchsetzungsfähigkeit

Durchsetzungsfähigkeit bezieht sich auf die Fähigkeit, in Situationen, in denen sich die Bedürfnisse und Interessen von zwei oder mehreren Individuen widersprechen, die eigenen Interessen aktiv und klar vertreten zu können.
Die eigene Position klar und logisch darstellen und untermauern. Wenn es notwendig ist angreifen und konsequent verteidigen. Das Gegenüber (durch gezielte Kooperationsangebote und konstruktive Strukturierungsvorschläge) für die eigene Position gewinnen. Gerechtigkeit und Ausgleich herstellen können.

Fragen:

- Für wie durchsetzungsfähig halten Sie sich?
- Bitte geben Sie mir ein Beispiel, in welcher Situation und wie (durch welche Methoden) Sie sich durchsetzen konnten.

- Wenn dem Bewerber kein Beispiel einfällt:
- Wie setzten Sie sich allgemein durch?
- Welche Methoden wenden Sie dabei an?

Verhaltensanker:

- Kann die eigenen Interessen aktiv und klar vertreten.
- Kann die eigene Position klar und logisch darstellen und untermauern.
- Kann wenn es notwendig ist angreifen und konsequent verteidigen.
- Ist bemüht, das Gegenüber (durch gezielte Kooperationsangebote und konstruktive Strukturierungsvorschläge) für die eigene Position zu gewinnen.
- Berücksichtigt Gerechtigkeit und Ausgleich.

Durchsetzungsfähigkeit

schwach ausgeprägt			stark ausgeprägt
1	2	3	4

Notizen:

5. Situative Flexibilität

Flexibilität ist, sich auf geänderte Anforderungen und Gegebenheiten der Umwelt einstellen zu können und zeichnet sich durch die Fähigkeit zur raschen Bildung von Handlungsalternativen aus.

Offen für Neues sein. Sich leicht auf neue und unterschiedliche Kommunikationspartner einstellen können. Mit überraschenden Situationen gut zurechtkommen. In der Vorgehensweise offen sein und sich der Situation anpassen können. Sich auf unvorhersehbare Aufgaben einstellen können.

Fragen:

- Wenn sich in Besprechungen unterschiedliche Persönlichkeiten befinden, wie gehen Sie damit um?
- Sind Sie ein Mensch, der eher auf Tradition baut oder auf ständige Veränderung?
- Schildern Sie uns eine Situation die völlig anders verlief als geplant. Wie haben Sie sich verhalten und was war das Ergebnis?
- Wie gehen Sie vor, um Überraschungen zu vermeiden?

Verhaltensanker:

- Ist offen für Neues.
- Stellt sich leicht auf neue und unterschiedliche Kommunikationspartner ein.
- Kommt mit überraschenden Situationen gut zurecht.
- Ist in seiner Vorgehensweise offen und passt sich der Situation an.
- Stellt sich auf unvorhersehbare Aufgaben ein.

Situative Flexibilität

schwach ausgeprägt			stark ausgeprägt
1	2	3	4

Notizen:

6. Führungswille (Führungsanspruch/Führungsmotivation)

Führungswille bezeichnet die Präferenz für die Übernahme von Führungsverantwortung bzw. das Anstreben entsprechender Positionen, in denen Einfluss auf Andere genommen werden kann:
Sich selbst klar mit der Führungsaufgabe identifizieren und als autoritäre Persönlichkeit ansehen, an der andere Menschen sich orientieren können. Über die persönliche Autorität eine Wirkung auf andere ausüben, andere anleiten, gemeinsame Tätigkeiten strukturieren. Chancen zum Führen werden genutzt, schwierige Rahmenbedingungen werden überwunden. Wo notwendig, wird auch gegen Widerstände und Angriffe die eigene Führungsposition behauptet und die sachlich richtigen Lösungen durchgesetzt.

Fragen:

- Woher kommt Ihr Interesse, Führungsaufgaben zu übernehmen? Was ist hier Ihre Motivation?
- Warum werden Sie von anderen als Führungsperson akzeptiert?
- Was erhoffen Sie sich durch die Übernahme einer Führungsposition?
- Was sind Ihre Befürchtungen/Was könnte als Schlimmstes passieren?
- Wie stehen Sie emotional dazu Ihren Mitarbeitern gegenüber auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen?

Verhaltensanker:

- Identifiziert sich selbst klar mit der Führungsaufgabe.
- Sieht sich als autoritäre Persönlichkeiten an, an der andere Menschen sich orientieren können.
- Übt über persönliche Autorität eine Wirkung auf andere aus.
- Leitet andere an, und strukturiert gemeinsame Tätigkeiten und setzt anderen verhaltensorientierte Ziele.
- Nutzt Chancen zum Führen.
- Überwindet schwierige Rahmenbedingungen.
- Wo notwendig, wird auch gegen Widerstände und Angriffe die eigene Führungsposition behauptet und die sachlich richtigen Lösungen durchgesetzt.

Führungswille

schwach ausgeprägt			stark ausgeprägt
1	2	3	4

Notizen:

8. Bewertungsbogen: Leitfadeninterview

Teilnehmer Nr. 00

Name:
Alter:
Familienstand:
Schulbildung:
Berufsausbildung:
aktuelle (bzw. zuletzt ausgeübte) Tätigkeit:

FOTO

Bewertung

Kompetenz	**Führungskraft (Interview)**	
Mitarbeiterorientierung		
Motivationsfähigkeit		
Wertschätzung		
Durchsetzungsfähigkeit		
Situative Flexibilität		
Führungswille		
	Durchschnitt Ø	

Einstellung:

O JA
O NEIN

9. Tabellen

9.1 Tabelle 34: Soziodemographische Daten der Teilnehmer

Merkmal	**Ausprägung**	**n**	**%**
Geschlecht	weiblich	17	56.7
	männlich	13	43.3
Familienstand	verheiratet	17	56.7
	geschieden	2	6.7
	ledig	9	30.0
	andere	2	6.7
Religionszugehörigkeit	christlich	15	50.0
	keine	12	40.0
	sonstige	3	10.0
Religiöse Zeichen	ja	0	0
	nein	30	100
Sexuelle Orientierung	heterosexuell	29	96.7
	homosexuell	0	0
	keines von beiden	1	3.3
Migrationshintergrund	nein	26	86.7
	ja	4	13.3
Schulbildung	Hauptschulabschluss (Volksschulabschluss)	1	3.3
	Realschulabschluss (Mittlere Reife)	5	16.7
	Fachhochschulreife, Abschluss Fachoberschule	2	6.7
	Allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife/Abitur (Gymnasium bzw. EOS, auch EOS mit Lehre)	22	73.3
Berufsausbildung	Beruflich-betriebliche Berufsausbildung (Lehre) abgeschlossen	7	23.3
	Beruflich-schulische Ausbildung (Berufsfachschule, Handelsschule) abgeschlossen	4	13.3
	Ausbildung an einer Fachschule, Meister-, Technikerschule, Berufs- oder Fachakademie abgeschlossen	2	6.7
	Fachhochschulabschluss, Ingenieurschule	2	6.7
	Universitäts-, Hochschulabschluss	15	50.0
Berufliche Stellung	Schüler, Student oder Auszubildender (z. B. in Lehre), Ungelernter Arbeiter, Hausfrau/-mann	1	3.3
	Angelernter oder gelernter Arbeiter oder Facharbeiter, Selbstständiger Landwirt/Genossenschaftsbauer	3	10.0
	Vorarbeiter, Meister, Polier usw., Angestellter ...	3	10.0
	Angestellter Industrie-/Werkmeister oder Angestellter mit qualifizierter Tätigkeit, Beamter mittlerer Dienst	7	23.3
	Sonstiger Selbständiger mit bis zu 9 Mitarbeitern/Partnern	3	10.0

	Angestellter mit hochqualifizierter Tätigkeit oder Leitungsfunktion, Beamter gehobener Dienst ...	12	40.0
	Angestellter mit umfassender Führungstätigkeit und Entscheidungsbefugnissen, Beamter höherer Dienst, ...	1	3.3
Monatliches Haushaltsnetto-einkommen	1.250 – 1.749 Euro	3	10.0
	1.750 – 2.249 Euro	4	13.3
	2.250 – 2.999 Euro	9	30.0
	3.000 – 3.999 Euro	5	16.7
	4.000 – 4.999 Euro	2	6.7
	über 5.000 Euro	7	23.3
Eltern Schulabschluss	Von der Schule abgegangen ohne Hauptschulabschluss (Volksschulabschluss)	1	3.3
	Hauptschulabschluss (Volksschulabschluss)	8	26.7
	Realschulabschluss (Mittlere Reife)	6	20.0
	Fachhochschulreife, Abschluss Fachoberschule	2	6.7
	Allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife/Abitur (Gymnasium bzw. EOS, auch EOS mit Lehre)	13	43.3
Eltern Ausbildungsabschluss	Beruflich-betriebliche Berufsausbildung (Lehre) abgeschlossen	14	46.7
	Beruflich-schulische Ausbildung (Berufsfachschule, Handelsschule) abgeschlossen	2	6.7
	Ausbildung an einer Fachschule, Meister-, Technikerschule, Berufs- oder Fachakademie abgeschlossen	1	3.3
	Fachhochschulabschluss, Ingenieurschule	3	10.0
	Universitäts-, Hochschulabschluss	10	33.3
Eltern berufliche Stellung	Schüler, Student oder Auszubildender (z. B. in Lehre), Ungelernter Arbeiter, Hausfrau/mann	1	3.3
	Angelernter oder gelernter Arbeiter oder Facharbeiter, Selbstständiger Landwirt/Genossenschaftsbauer	4	13.3
	Vorarbeiter, Meister, Polier usw., Angestellter ...	4	13.3
	Angestellter Industrie-/Werkmeister oder Angestellter mit qualifizierter Tätigkeit, Beamter mittlerer Dienst	5	16.7
	Sonstiger Selbständiger mit bis zu 9 Mitarbeitern/Partnern	4	13.3
	Angestellter mit hochqualifizierter Tätigkeit oder Leitungsfunktion, Beamter gehobener Dienst ...	8	26.7
	Angestellter mit umfassender Führungstätigkeit u. Entscheidungsbefugnissen, Beamter höherer Dienst, ...	4	13.3
Eltern monatliches Haushaltsnetto-einkommen	unter 1.250 Euro	2	6.7
	1.250 – 1.749 Euro	7	23.3
	1.750 – 2.249 Euro	5	16.7
	2.250 – 2.999 Euro	4	13.3

	3.000 – 3.999 Euro	5	16.7
	4.000 – 4.999 Euro	1	3.3
	über 5.000 Euro	6	20.0
Schichtzugehörigkeit (sozioökonomischer Status)	Unterschicht bis 14 Punkte	1	3.3
	Mittelschicht 15 – 23 Punkte	11	36.7
	obere Mittelschicht 24 – 32 Punkte	10	33.3
	Oberschicht ab 33 Punkte	8	26.7

9.2 Tabelle 35: Skalenkennwerte und Überprüfung der Normalverteilung

								Shapiro-Wilk		
	N	**Min**	**Max**	**Mean**	**SD**	**Skew -ness**	**Kur- tosis**	**W**	**df**	**Sig.**
SELBST ProbandenPiedsigno	30	4.00	10.00	7.00	1.39	-0.50	0.30	.912	30	.016
FK AC ProbandenPiedsigno	30	4.00	10.00	7.20	1.19	-0.28	1.43	.918	30	.024
FK I ProbandenPiedsigno	30	4.00	10.00	6.97	1.54	0.00	-0.57	.946	30	.131
AC Durchschnitt	30	2.73	3.41	3.11	.20	-.30	-.751	.944	30	.114
FK AC AC Durchschnitt	30	2.76	3.88	3.28	.28	.53	.10	.957	30	.252
FK I Interview Durchschnitt	30	1.67	4.00	3.06	.70	-.32	-.95	.943	30	.109
(AC) Mitarbeiterorientierung	30	3.02	3.85	3.46	.23	-.15	-.88	.968	30	.482
(AC) Motivationsfähigkeit	30	2.04	3.67	2.99	.41	-.65	.05	.956	30	.245
(AC) Wertschätzung	30	2.46	3.67	3.09	.31	-.21	-.52	.978	30	.777
(AC) Durchsetzungsfähigkeit	30	1.89	3.75	2.92	.51	-.43	-.72	.955	30	.230
(AC) Situative Flexibilität	30	2.33	3.92	2.99	.45	.62	-.83	.913	30	.018
(AC) Führungswille	30	2.55	4.00	3.22	.40	-.23	-.81	.953	30	.204
(AC) FK AC Mitarbeiterorientierung	30	3.20	4.00	3.74	.22	-.40	-.57	.901	30	.009
(AC) FK AC Motivationsfähigkeit	30	2.13	4.00	3.23	.55	.07	-1.06	.917	30	.023
(AC) FK AC Wertschätzung	30	3.00	4.00	3.57	.33	-.16	-.87	.874	30	.002
(AC) FK AC Durchsetzungsfähigkeit	30	1.67	4.00	2.87	.59	-.21	-.011	.961	30	.327
(AC) FK AC Situative Flexibilität	30	1.50	4.00	2.80	.64	.18	-.37	.948	30	.149
(AC) FK AC Führungswille	30	2.73	4.00	3.45	.39	-.25	-1.00	.947	30	.142
(Interview) FK I Mitarbeiterorientierung	30	2.00	4.00	3.25	.74	-.48	-1.02	.818	30	.000
(Interview) FK I Motivationsfähigkeit	30	1.00	4.00	3.10	.97	-.79	-.47	.843	30	.000
(Interview) FK I Wertschätzung	30	1.50	4.00	3.07	.72	-.25	-.75	.919	30	.026
(Interview) FK I	30	1.00	4.00	3.13	.94	-.69	-.70	.842	30	.000

Durchsetzungsfähigkeit										
(Interview) FK I Situative Flexibilität	30	1.00	4.00	3.05	.78	-.64	.07	.899	30	.008
(Interview) FK I Führungswille	30	1.00	4.00	2.73	1.10	-.42	-1.14	.870	30	.002
Interview-Bewertung durch Teilnehmer	30	1	4	2.7	.87	-.45	-.20	.86	30	.001
AC-Bewertung durch Teilnehmer	30	1	4	3.0	.91	-.59	-.36	.85	30	.001

9.3 Tabelle 36: Kurtosis und Skewness geteilt durch deren Standardfehler

	Kurtosis durch SE	**Skewness durch SE**		**Kurtosis durch SE**	**Skewness durch SE**
SELBST ProbandenPiedsigno	0.37	-1.16	**(AC) FK AC Motivationsfähigkeit**	-1.27	0.16
FK AC ProbandenPiedsigno	1.72	-0.66	**(AC) FK AC Wertschätzung**	-1.04	-0.36
FK I ProbandenPiedsigno	-0.70	0.00	**(AC) FK AC Durchsetzungsfähigkeit**	-0.01	-0.49
AC Durchschnitt	-0.90	-0.71	**(AC) FK AC Situative Flexibilität**	-0.44	0.43
FK AC AC Durchschnitt	0.12	1.24	**(AC) FK AC Führungswille**	-1.21	-0.58
FK I Interview Durchschnitt	-1.15	-0.75	**(Interview) FK I Mitarbeiterorientierung**	-1.23	-1.12
(AC) Mitarbeiterorientierung	-1.05	-0.36	**(Interview) FK I Motivationsfähigkeit**	-0.56	-1.85
(AC) Motivationsfähigkeit	0.06	-1.51	**(Interview) FK I Wertschätzung**	-0.90	-0.59
(AC) Wertschätzung	-0.63	-0.48	**(Interview) FK I Durchsetzungsfähigkeit**	-0.84	-1.60
(AC) Durchsetzungsfähigkeit	-0.87	-1.00	**(Interview) FK I Situative Flexibilität**	0.08	-1.51
(AC) Situative Flexibilität	-1.00	1.44	**(Interview) FK I Führungswille**	-1.37	-0.97
(AC) Führungswille	-0.97	-0.53	**Interview-Bewertung durch Teilnehmer**	-0.24	-1.05
(AC) FK AC Mitarbeiterorientierung	-0.68	-0.93	**AC-Bewertung durch Teilnehmer**	-0.44	-1.38

Lebenslauf entfällt aus datenschutzrechtlichen Gründen