

Assessment von ethischer Kompetenz zur Auswahl von Mitarbeitenden in Vertrauenspositionen – ein innovativer und praxiserprobter Ansatz

Andreas Melcher, Director Assessment & Selection, Credit Suisse AG
Eva Häuselmann, Geschäftsführerin despite gmbh

Das Assessment von ethischer Kompetenz ist in der wissenschaftlichen Forschung noch ein sehr junges Thema und bisher kaum in die Praxis vorgedrungen. Das mag unter anderem daran liegen, dass die Konzepte von ethischer Kompetenz, moralischer Reife, Integrität etc. im allgemeinen Sprachgebrauch nicht klar voneinander abgegrenzt sind. Für die Forschenden stellen sich nicht nur empirische Fragestellungen, sondern diese müssen normativ reflektiert werden. Man begibt sich zumindest in der Praxis schnell auf Glatteis, wenn man keinen klar definierten Ansatz verfolgt, der psychologisch-diagnostisch fundiert und normativ verankert ist, den Zweck rechtfertigt, rechtlich abgesichert und aus den Unternehmenszielen abgeleitet ist. Im Gegensatz zu den breit und seit langem etablierten Assessments von Führungspotential, sozialen oder methodischen Kompetenzen bringt das Assessment von ethischer Kompetenz eine neue Dimensionalität mit sich: es birgt das Risiko von Stigmatisierung, kann bei unverhältnismässiger oder unsachgemässer Anwendung Persönlichkeitsrechte verletzen und so in sich als unethisch betrachtet werden. Ein gewisses Reputationsrisiko für das Unternehmen im Schadenfall kann nicht von der Hand gewiesen werden. Deshalb ist ein besonders umsichtiges Vorgehen angezeigt, das mehr erfordert, als Menschen auf den Zahn fühlen zu können und Fragebögen einzusetzen, die von Forschern im grob umrissenen Gebiet von Integritätsdiagnostik entwickelt wurden.

In unserem Beitrag berichten wir über unsere mehr als zweieinhalbjährige Erfahrung mit einem "Assessment für Vertrauenspositionen" bei einer schweizerischen Grossbank. Das Assessment wurde konzipiert und eingeführt, um von Menschen ausgehende Sicherheitsrisiken in einem Bereich zu minimieren, wo Mitarbeitende Zugang zu besonders sensitiven Daten haben. Es wird für die Selektion von neuen Mitarbeitenden für diesen Bereich eingesetzt.

1. Wir beleuchten die Ausgangssituation und einige der Fragen, die für das Design und die Implementierung besonders relevant waren wie z.B.:

- Was kann ein Assessment im gegebenen Kontext leisten und was nicht?
- Welche diagnostischen Instrumente halten auch einer juristischen Prüfung im Hinblick der für Persönlichkeitsbeurteilungen relevanten Paragraphen im Obligationenrecht und im Datenschutzgesetz stand?
- Wie lassen sich insbesondere Verhältnismässigkeit, Rechtmässigkeit und Transparenz der Datenerhebung herstellen bzw. begründen?
- Welche Personen und Fachstellen müssen informiert bzw. involviert werden?
- Sollten nicht auch die bereits bestehenden Mitarbeitenden in diesem Bereich das Assessment durchlaufen?

2. Wir erläutern die theoretische Fundierung unseres Assessments von ethischer Kompetenz. Von den wissenschaftlichen Abhandlungen zu diesem Themengebiet sind nur wenige geeignet, um praxistaugliche Erkenntnisse für die berufsbezogene Diagnostik von ethischer Kompetenz abzuleiten. Das theoretische Fundament unseres Assessments bezieht sich einerseits auf die Forschung zu "counterproductive work behavior" (Marcus, B., & Schuler, H. (2004). *Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. Journal of Applied Psychology, 89, 647-660*), ersten Berichten zu Assessments von ethischer Kompetenz (Eigenstetter, M., Strobel, A. & Stumpf, S. (2012). *Diagnostik ethischer Kompetenz. In: S. Kaiser & A. Kozica (Hrsg.). Ethik im Personalmanagement. Zentrale Konzepte, Ansätze und Fragestellungen (S. 225-246). München und Mering: Rainer Hampp Verlag*) und vor allem auf neueste Forschungsergebnisse zu "moral intelligence" (Tanner, C., & Christen, M. (2013). *Moral Intelligence: A framework for understanding moral competences. In M. Christen, J. Fischer, M. Huppenbauer, C. Tanner & C. van Schaik. (Eds.). Empirically Informed Ethics: Morality between Facts and Norms (pp. 119-136). Berlin: Springer*). In unserem Beitrag werden wir darlegen, welche beobachtbaren Dimensionen von ethischer Kompetenz sich daraus ableiten lassen, mit welchen Methoden diese beurteilt werden können und welche Aussagen sich damit letztlich machen lassen. Bewährte Assessment Standards wie z.B. multi-methodales Vorgehen, Mehrfachbeleg für diagnostische Schlussfolgerungen und Vier-Augen-Prinzip kommen hier zum Tragen.

3. Schliesslich werden wir noch einige Ergebnisse unserer Evaluation nach Abschluss der 2-jährigen Pilotphase im Sommer 2014 diskutieren. Knapp fünfzig durchgeführte Assessments konnten ausgewertet werden. 83 % der Bewerbenden erzielten gute bis sehr gute Ergebnisse; bei 17 % zeigten sich Risiken, welche dazu führten, dass diese Personen nicht angestellt wurden. Die KandidatInnen stammten aus allen fünf Kontinenten; das Verfahren, meist in englischer Sprache durchgeführt, bewährte sich auch im internationalen Kontext.

Die bei der Evaluation befragten Vorgesetzten beurteilten den neuen Prozess fast übereinstimmend positiv, Mehrwert stiftend und den Einstellungsentscheid unterstützend. Ihre Einschätzung zu den neuen Mitarbeitenden, welche das Assessment durchlaufen hatten, stimmte mit der Beurteilung durch die Assessoren überein. Soweit es die Daten erlauben, lässt sich eine prognostische Validität erkennen. Rückmeldungen von KandidatInnen lassen darauf schliessen, dass diese das Verfahren zwar als Herausforderung, aber auch als Wertschätzung wahrnehmen. Ca. 40% nahmen das Angebot eines ausführlichen Feedback-Gesprächs wahr, das allen KandidatInnen unabhängig vom Assessmentergebnis zusteht. Allgemein wurde erkannt und anerkannt, dass das Assessment einen wichtigen Beitrag leistet zur Stärkung einer Integrity Culture. Die im Assessment gemachten Beobachtungen reflektieren die Business Conduct Behaviors der Credit Suisse. Diese beispielhaften Verhaltensweisen werden seit 2014 kommuniziert zur Stärkung einer Kultur, die sich an ethischen Verhaltensprinzipien und der Eindämmung von Risiken orientiert.