

Armin Schneider

Ethik bei der Auswahl  
von Führungskräften

Herausforderungen an die Weiterbildung



**PETER LANG**

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · New York · Paris · Wien

# Gliederung

Gliederung	9
Vorwort	13
<b>1. Einleitung</b>	<b>15</b>
1.1 Ausgangsthesen	15
1.2 Vorgehen der Untersuchung	16
1.3. Grundlegende Definitionen	16
1.3.1 Personalauswahl	16
1.3.2 Ethische Aspekte	18
1.3.3 Führungskraft	18
1.3.4 Weiterbildung	21
<b>2. Die Relevanz ethischer Fragestellungen für die Wirtschaft</b>	<b>23</b>
2.1 Verhältnisbestimmungen zwischen Ethik und Wirtschaftswissenschaft	23
2.2 Die Rolle des Subjekts in der Wirtschaft	30
2.3 Ethische Ansichten von Führungskräften	36
2.4 Orientierung an der Zukunft	41
2.5 Ethische Maßstäbe für die Personalauswahl	46
<b>3. Praxis der Auswahl von Führungskräften</b>	<b>51</b>
3.1 Hintergründe	51
3.1.1 Gesellschaftliche Bedeutung der Personalauswahl	51
3.1.2 Wirtschaftliche Notwendigkeit einer optimierten Personalauswahl	52
3.2 Verfahren und Methoden zur Auswahl von Führungskräften	54
3.2.1 Vorstellungsgespräch / Interview	56
3.2.2 Test	58
3.2.3 Gruppenauswahlverfahren / Assessment-Center	63
3.2.4 Arbeitsproben / Einzel-Assessment	67
3.2.5 Weitere Methoden	68
3.2.6 Vergleich der Auswahlverfahren	69
<b>4. Empirische Untersuchungen</b>	<b>71</b>

4.1	Vorgehen	71
4.2	Analyse von Stellenanzeigen	71
4.2.1	Untersuchungsmethode	71
4.2.2	Untersuchungsergebnisse	73
4.2.2.1	Überblick über die Gesamtstichprobe	73
4.2.2.2	Demographische Merkmale der Stichprobe	78
4.2.2.3	Stellenbezeichnungen	80
4.2.2.4	Fremdsprachenkenntnisse	81
4.2.2.5	Persönliche Eigenschaften	81
4.2.2.6	Explizite Nennung ethischer Aspekte	87
4.2.2.7	Nachwuchsführungskräfte	89
4.2.2.8	Stellengesuche	90
4.2.2.9	Vergleich Stellenangebote-Stellengesuche	91
4.2.3	Zusammenfassender Ausblick	91
4.3	Befragung von Unternehmen	93
4.3.1	Vorgehen der Befragung	93
4.3.2	Ergebnisse der Unternehmensbefragung	96
4.3.2.1	Auswahlverfahren	96
4.3.2.2	Stellenwert von Unternehmensleitlinien und Führungsgrundsätzen bei der Auswahl von Führungskräften	101
4.3.2.3	Festgelegte Grundlagen für die Auswahl von Führungskräften	102
4.3.2.4	Ethische Aspekte in Unternehmensleitlinien und Führungsgrundsätzen	103
4.3.2.5	Von einer angehenden Führungskraft geforderte Werthaltungen	110
4.3.2.6	Weiterbildungsbemühungen für Führungskräfte	111
4.4	Fragebogenerhebung	113
4.4.1	Vorgehen und Zielsetzung	113
4.4.2	Untersuchungsergebnisse	114
4.4.2.1	Zusammensetzung der Stichprobe	114
4.4.2.2	Auswahlverfahren	116
4.4.2.3	Leitlinien und Grundsätze des Unternehmens	116
4.4.2.4	Zielsetzungen und Werthaltungen	117
4.4.2.5	Bedeutung ethischer Aspekte bei der Personalauswahl	118
4.4.2.6	Orientierung an Werten in einem konkreten Fall	119
4.4.2.7	Perspektiven der Auswahl, Praxis der Weiterbildung	121

4.4.3	Zusammenfassung	121
4.5	Empirische Befunde	122
4.5.1	Resümee der Untersuchungen	122
4.5.2	Ethische Aussagen	125
<b>5.</b>	<b>Herausforderungen an Weiterbildungsinhalte und Auswahlmethoden</b>	<b>129</b>
5.1	Plädoyer für eine stärkere Berücksichtigung ethischer Aspekte in der Führungskräfteauswahl	130
5.2	Weiterbildung	133
5.2.1	Sozialisation und Entwicklung von Werthaltungen	133
5.2.2	Möglichkeiten und Modelle moralischer Erziehung	137
5.2.3	Rahmenbedingungen für eine Weiterbildung	139
5.2.4	Möglichkeiten und Beispiele der Weiterbildung im ethischen Bereich	143
5.2.4.1	Arbeitsgruppenbezogene Weiterbildung	144
5.2.4.2	Einzeltraining	147
5.2.4.3	Kommunikationsschulungen	148
5.2.4.4	Wirtschaftsethischer Dialog	149
5.2.5	Zusammenfassung	151
5.3	Auswahlmethoden und -verfahren	152
5.3.1	Perspektiven	152
5.3.2	Wie kann eine "neue Ethik der Personalauswahl" aussehen?	154
<b>6.</b>	<b>Schlußwort</b>	<b>157</b>
<b>7.</b>	<b>Verzeichnis der Tabellen, Abbildungen und Übersichten</b>	<b>159</b>
7.1	Tabellen	159
7.2	Abbildungen	159
7.3	Übersichten	160
<b>8.</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>161</b>
<b>9.</b>	<b>Anhang</b>	<b>169</b>
<b>10.</b>	<b>Sachregister</b>	<b>189</b>