



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2008

---

## **Passen die Werte Ihrer Mitarbeiter zur Organisation? Werteorientierung bei der Personalauswahl sicherstellen**

Kleinmann, Martin

**Abstract:** Werte bestimmen das Handeln der Verantwortlichen in Unternehmen. Sie finden Eingang in Unternehmens- und Führungsleitlinien. Bei Firmenzusammenschlüssen begegnen sich häufig unterschiedliche Wertekulturen der beteiligten Unternehmen, was zu Konflikten führen kann. Welche Werte in Organisationen zentral sind und wie diese Wertorientierungen bei der Personalauswahl und bei der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden gemessen werden können, ist Gegenstand dieses Beitrags. Anhand von praktischen Beispielen wird verdeutlicht, dass Wertorientierungen verhaltensbestimmend und messbar sind. Auch der Nutzen einer wertorientierten Personalauswahl wird erläutert.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich  
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-4545>  
Journal Article

Originally published at:

Kleinmann, Martin (2008). Passen die Werte Ihrer Mitarbeiter zur Organisation? Werteorientierung bei der Personalauswahl sicherstellen. *OrganisationsEntwicklung*, 27(4):52-57.



## Prof. Dr. Martin Kleinmann

Ordinarius für das Fach Arbeits- und Organisationspsychologie am Psychologischen Institut der Universität Zürich

**Kontakt:**  
m.kleinmann@psychologie.uzh.ch

# Passen die Werte Ihrer Mitarbeiter zur Organisation?

## Werteorientierung bei der Personalauswahl sicherstellen

*Werte bestimmen das Handeln der Verantwortlichen in Unternehmen. Sie finden Eingang in Unternehmens- und Führungsleitlinien. Bei Firmenzusammenschlüssen begegnen sich häufig unterschiedliche Wertekulturen der beteiligten Unternehmen, was zu Konflikten führen kann. Welche Werte in Organisationen zentral sind und wie diese Wertorientierungen bei der Personalauswahl und bei der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden gemessen werden können, ist Gegenstand dieses Beitrags. Anhand von praktischen Beispielen wird verdeutlicht, dass Wertorientierungen verhaltensbestimmend und messbar sind. Auch der Nutzen einer wertorientierten Personalauswahl wird erläutert.*

Organisationen sind einem permanenten Wandel ausgesetzt, der sie zwingt, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Zentraler Wirkfaktor dieser Prozesse ist u.a. ein Wandel auf den Absatzmärkten, der gekennzeichnet ist durch die zunehmende Globalisierung, durch den damit einhergehenden wachsenden internationalen Konkurrenzdruck und ein allgemeines qualitatives Wachstum. Die Arbeit selbst wandelt sich ebenfalls. Vermehrte Teamarbeit und flachere Hierarchien sind Notwendigkeiten, um sich der Geschwindigkeit der Veränderungsprozesse permanent anzupassen. Zu beobachten ist zudem ein starker technologischer Wandel, gekennzeich-

net durch eine wachsende Automation, verkürzte Produktlebenszyklen und damit einhergehend die Notwendigkeit, Entwicklungszeiten zu verkürzen.

Auch die «innere Welt» der Mitarbeiterseite bleibt von diesen Veränderungen nicht unberührt. So ist in den letzten Jahrzehnten ein allgemeiner Wertewandel zu beobachten, in jüngster Zeit auch begleitet von starker Verunsicherung der MitarbeiterInnen. Waren früher Unternehmen in der Regel für das gesamte Berufsleben verlässliche Arbeitgeber, sind Mitarbeitende heute häufig der Notwendigkeit ausgesetzt, sich mehrmals im Leben einen neuen Arbeitsplatz zu suchen. Neu-

deutsch wird die Entwicklung dieser permanenten Anpassungsleistung Employability genannt. Treibende Kraft all dieser Veränderungsprozesse sind die Märkte – und damit letztendlich das eingesetzte Kapital.

## Veränderungsprozesse und Werte

Sind diese Veränderungsprozesse wertfrei bzw. laufen sie ohne jegliche Werte ab, lediglich gesteuert vom Willen relevanter Stakeholder die Rendite zu maximieren? Möglich wäre dies, wenn nicht die Akteure der Veränderungsprozesse die beteiligten Menschen wären. Und Menschen brauchen Werte.

Die Notwendigkeit von Werten zeigt sich im Alltagsleben am weltweiten Wachsen der Bedeutung von Religionen in unserer Zeit sowie an der wachzunehmenden Bedeutung der kulturellen Identität. Religion und kulturelle Identität berühren fundamentale Werte von Menschen für ihr Sein. Werte sind in vielerlei Hinsicht Verhalten steuernd. Sie signalisieren, wie man sich verhalten sollte und wie nicht. Protestantische Arbeitsethik ist ein Begriffspaar, welches signalisiert, wie unsere religiösen Vorstellungen auf das Arbeitsverhalten Einfluss ausüben, ob wir nun persönlich gläubig sind oder nicht.

Aber auch Firmen verkörpern mit ihrer Corporate Identity Werte. Wofür man sich engagiert, wie man sich verhält und wer zur Firma passt, wird durch die in der Corporate Identity vermittelten Werte gespeichert. Operationalisiert werden diese Werte dann häufig in Firmengrundsätzen und Führungsleitlinien auf einer immer noch eher abstrakten Ebene. Diese Leitlinien zeigen an, wie man sich verhalten sollte, um mit dem Wertegerüst des Unternehmens in Einklang zu stehen. Konkretisiert werden diese Wertvorstellungen dann über Beurteilungssysteme, die signalisieren, wie man sich im betrieblichen Alltag verhalten sollte und wie nicht. Auch für die Personalauswahl liegen derartige Beurteilungsmerkmale vor. Sie zeigen, welche Verhaltensweisen wichtig sind, damit jemand zur Organisation passt.

### Wertewandel bei Fusionen

Besonders bewusst werden Unternehmenswerte im Zuge anstehender Fusionen erlebt, bei denen sich konträre Wertekulturen begegnen. Dabei sind Werte in Gefahr verloren zu gehen bzw. sich fundamental verändern zu müssen. Was bedeutet dies für die Mitarbeitenden in solchen Situationen? Zum einen müssen sie mit einer Werteunsicherheit leben, da die neuen Werte erst entwickelt werden müssen. Zum anderen müssen sie sich in ihren Werten an die veränderte Situation und die neue Situation anpassen. Steht eine solche Fusion an, ist häufig zu beobachten, dass zwei Gruppen von Mitarbeitenden die Organisation möglichst rasch verlassen. Zum einen diejenigen, die sich als leistungsstark wahrnehmen, aber befürchten, in

der neuen Organisation zu den Verlierern zu gehören, da sie möglicherweise dem unterliegenden Partner angehören. Zum anderen diejenigen, die befürchten, dass die (Wert)orientierung der neuen Organisation nicht ihren eigenen Werten entspricht. Es ist also leicht zu erkennen, welche Bedeutung Werte in Organisationen haben.

### Zentrale Werte in Organisationen

Welches sind die zentralen Werte, die in Organisationen vorzufinden sind? Vielleicht lässt sich diese Frage leichter beantworten, wenn zuerst nach zentralen Werten von Menschen im Allgemeinen gefragt wird. Schwartz (1992) entwickelte ein so genanntes Circumplex-Modell allgemeiner menschlicher Werte, welches er an 40 Stichproben in 20 Ländern testete. Er wollte zentrale Wertedimensionen finden: «universal requirements of human existence to which all individuals and societies must be responsive» (Schwartz, 1992, p. 4). Sein Modell beinhaltet zwei zentrale Achsen. Zum einen die Achse «Konservativismus» mit der Zielsetzung der Erhaltung des Bestehenden als zentrales Wertegerüst vs. «Offenheit für Veränderungen» mit der Ausrichtung neue Erfahrungen zu machen. Die zweite Achse ist mit den Begriffspaaren «Selbst-Erhöhung» vs. «Selbst-Transzendenz» benannt, welche die Orientierung an eigenen Bedürfnissen und an denjenigen der Mitmenschen signalisiert. Schwartz leitet aus diesen beiden Achsen acht universelle Werte ab, die jedoch für wirtschaftsnahe Fragestellungen nur begrenzt umsetzbar sind. Daher haben Edwards und Cable (2002) ebenfalls acht zentrale Wertorientierungen im Wirtschaftskontext aus diesen abgeleitet. Es sind dies die acht Wertedimensionen Altruismus, Beziehung zu anderen, Gehalt, Prestige, Sicherheit, Autorität, Vielseitigkeit und Autonomie. Jede dieser Dimensionen wird bei Cable und Edwards (2004) verhaltensnah beschrieben. Eine zusammenfassende Aufstellung der Überlegungen von Cable, Edwards und Schwartz findet sich in Abbildung 1.

### «Unternehmen wie auch ihre Repräsentanten, das Management, verdeutlichen durch ihr Handeln Werte.»

Unternehmen nehmen in der Gesellschaft eine wichtige soziale Funktion wahr. Sie, wie auch ihre Repräsentanten, das Management, verdeutlichen durch ihr Handeln Werte. Verkörpert werden die gelebten Organisationswerte in der Gesellschaft und bei der Belegschaft durch Identifikation mit den Organisationen (z.B. durch sinnvolle Produkte) wie auch durch Ablehnung von Organisationspraktiken (z.B. der Mitarbeiterfreisetzung zur Maximierung von Profiten). Daher ist es wichtig, dass die Werte der Organisationsmitglieder wie auch diejenigen des Managements mit denjenigen der Organisation harmonisieren.

**Abbildung 1**  
**Zentrale Werte im Arbeitsleben** (adaptiert nach Cable und Edwards, 2004, S. 834)

Schwartzs konzeptionelle Dimensionen	Schwartzs universelle Werte	Werte im Arbeitskontext	Spezifische Items zur Messung
Selbst-Transzendenz	Universalismus	Altruismus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Welt zu einem besseren Platz machen</li> <li>• Der Allgemeinheit dienen</li> <li>• Zu mehr Menschlichkeit beitragen</li> </ul>
	Wohll wollen	Beziehung zu anderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbeziehungen aufbauen</li> <li>• Mitarbeiter besser kennen lernen</li> <li>• Freundschaftliche Beziehung zum Mitarbeiter aufbauen</li> </ul>
Selbst-Erhöhung	Leistung/Hedonismus	Gehalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gehaltslevel</li> <li>• Gesamtvergütung</li> <li>• Gehaltssumme</li> </ul>
	Macht	Prestige	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respekt verdienen</li> <li>• Status erhalten</li> <li>• Von anderen respektvoll betrachtet werden</li> </ul>
Konservatismus	Sicherheit	Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobsicherheit</li> <li>• Sicherheit, dass ich immer einen Job haben werde</li> <li>• Sicherheit, dass mein Job bestehen bleibt</li> </ul>
	Angepasstheit/Tradition	Autorität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassendes Berichtsverhältnis</li> <li>• Klare Hierarchie</li> <li>• Definierte Berichtswege</li> </ul>
Offenheit für Veränderungen	Stimulierung	Vielseitigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschiedene Arbeiten verrichten</li> <li>• Jeden Tag etwas anderes zu tun zu haben</li> <li>• Jobvielfalt vorfinden</li> </ul>
	Selbstausrichtung	Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erledige die Arbeit auf meine Art</li> <li>• Festlegen, wie meine Arbeit zu machen ist</li> <li>• Eigene Entscheidungen treffen</li> </ul>

## Erfassung von Werten bei der Personalauswahl

Was bedeutet dies für die Personalauswahl von ManagerInnen im Allgemeinen und in Situationen des Wandels im Besonderen?

Personalauswahl wird in der Regel mit einer Anforderungsanalyse begonnen, die losgelöst von Werten in den Organisationen zu sein scheint und sich in erster Linie auf notwendige Skills und Fähigkeiten zur Bewältigung von Arbeitsaufgaben konzentriert. Anschließend werden nach einer Vorauswahl geeignet erscheinende Personen mit Hilfe von Prädiktoren getestet, welche in der Lage sind, die relevanten Anforderungsdimensionen zu erfassen. Ziel ist in der Regel eine möglichst gute Passung zwischen Person und Job (P-J-Fit). Ergänzt wird dieses Vorgehen durch spätere Leistungsbeurteilungen on the job. Aus strategischer Perspektive können Positionen bei Ver-

änderungen damit wie folgt besetzt werden (vgl. Cascio und Aguinis, 2005, S. 238):

- 1. Talente Inventar** - Zur Beurteilung vorhandener Ressourcen (Fertigkeiten, Fähigkeiten und Potenzial) und für den gegenwärtige Einsatz der Beschäftigten
- 2. Personalprognose** - Zur Vorhersage zukünftiger HR Bedürfnisse (Anzahl, Fertigkeitenkombination, internes vs. externes Arbeitskräfteangebot)
- 3. Aktionspläne** - Zur Vergrößerung des Pools qualifizierter MitarbeiterInnen durch Anwerbung, Selektion, Training, Platzierung und Weiterentwicklung
- 4. Kontrolle und Evaluation** - zur Überprüfung der Erreichung der verfolgten HR-Ziele durch Feedback-Schleifen

Eine solche, klassisch ausgerichtete Personalplanung berücksichtigt Werte nur indirekt. Personalauswahl scheint wertfrei gestaltbar zu sein. Dies ist eine Perspektive, die jedoch auch bei

dem geschilderten Vorgehen nur vordergründig gilt. Wenn beispielsweise eine Stelle im Außendienst zu besetzen ist, werden die Anforderungsdimensionen durch ExpertInnen definiert. Dies ist ein Prozess, bei dem als Resultat «höchste Kundenzufriedenheit erreichen» als Anforderungsdimension genannt werden kann oder auch «Rendite maximieren». Beide Begriffe symbolisieren ein unterschiedliches Kundenverständnis mit unterschiedlichen dahinter liegenden unternehmerischen Vorstellungen, sprich Werten.

Entgegengesetzt zu dem oben skizzierten Vorgehen ist auch denkbar, dass das Managementhandeln wie auch die Personalauswahl aus einem zuvor definierten Wertegerüst strategisch abgeleitet werden. So können Unternehmen – unabhängig davon, ob sie fusionieren – in einem ersten Schritt die für sie wichtigen Werte definieren. Was dies für die Leitlinien für ManagerInnen bedeutet, kann dann in einem nächsten Schritt konkretisiert werden. Ein Management, das konsistent zu diesen Werten handelt, hat definierte Stärken, die zum Kunden- und Unternehmensvorteil genutzt werden können. Aus dieser wertorientierten Ausrichtung kann eine Unternehmensstrategie entwickelt werden, die Wettbewerbsvorteile verspricht. Diese Strategie ist wiederum verhaltensleitend für das Managementverhalten in der Unternehmung. Für Personalauswahlprozesse ist somit auch auf die Wertorientierung künftiger MitarbeiterInnen zu achten. Die einzelnen Schritte einer solchen wertorientierten Unternehmensstrategie werden bei Reilly und Pfeffer (2000) ausführlich beschrieben und sind im Überblick in Abbildung 2 zu finden.

Für eine wertorientierte Personalauswahl sind zwei unterschiedliche Vorgehensweisen denkbar. Die eine besteht darin, einen so genannten Fit zwischen den Mitarbeiterwerten und den Unternehmenswerten herzustellen. So könnten

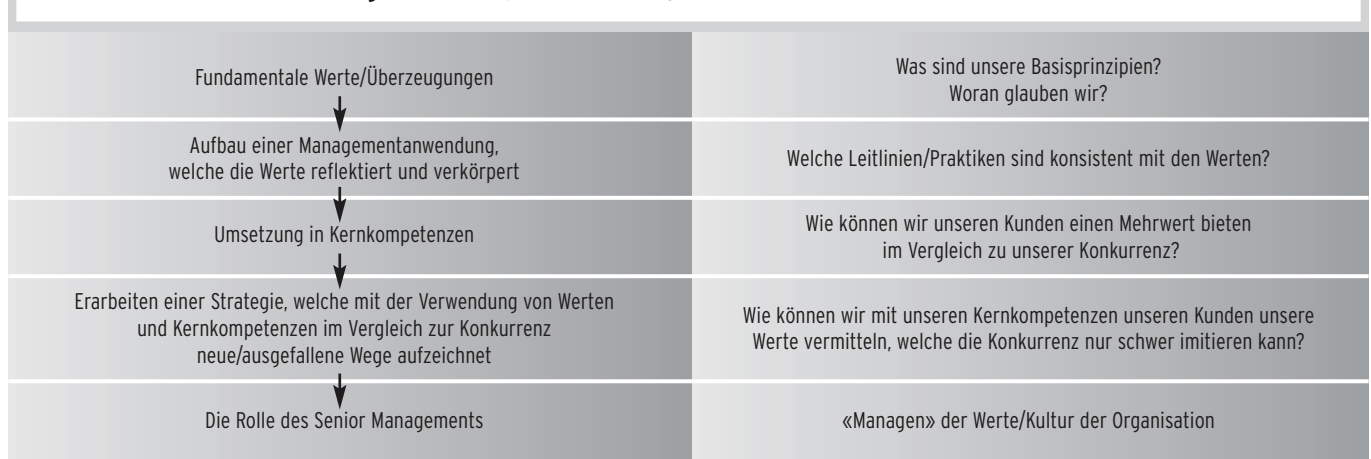
beispielsweise für das Werteinventar von Cable und Edwards (2004) Organisationsvertreter angeben, wie wichtig die einzelnen Werte in der Organisation sind. Für die Items «die Welt zu einem besseren Platz machen» oder «Gehaltslevel» sind bei einer karitativen Einrichtung andere Werte zu erwarten als bei einem Wirtschaftsunternehmen. Wenn nun BewerberInnen das gesamte Werteinventar unter der Fragestellung «Wie wichtig sind folgende Werte für Sie?» beantworten, kann anschließend die Passung zwischen den Unternehmenswerten und den individuellen Werten hergestellt werden. Dieser Person-Organisation-Fit (P-O-Fit) gibt das Ausmaß der Übereinstimmung an. In einer Untersuchung von McCulloch und Turban (2007) konnte beispielsweise überzeugend nachgewiesen werden, dass eine vorzeitige Kündigung von MitarbeiterInnen gut durch einen geringen P-O-Fit vorhergesagt werden kann.

Die zweite Vorgehensweise besteht darin, die unternehmensinternen Werte direkt in Personalauswahlverfahren zu integrieren. Wenn es beispielsweise für einen Finanzdienstleister besonders wichtig ist, dass Mitarbeitende ein hohes Maß an Integrität aufweisen, kann dies durch verschiedene Verfahren geprüft werden. Beispielhaft seien hier Persönlichkeitstests, verschiedene Interviewformen, Situational Judgment Tests und das Assessment-Center genannt.

### Persönlichkeitstests

Integrität kann im Rahmen so genannter Integritätstests, einer Subgruppe von Persönlichkeitstests, gemessen werden. Dies ist in den USA ein seit langem etabliertes Verfahren. Seit kurzem liegt auch im deutschen Sprachraum ein vergleichbares Verfahren mit dem Namen IBES von Markus (2006) vor. Das Ausmaß an Integrität kann mit solchen Tests gut vorhergesagt werden wie viele Überblicksarbeiten zeigen (Schmidt und

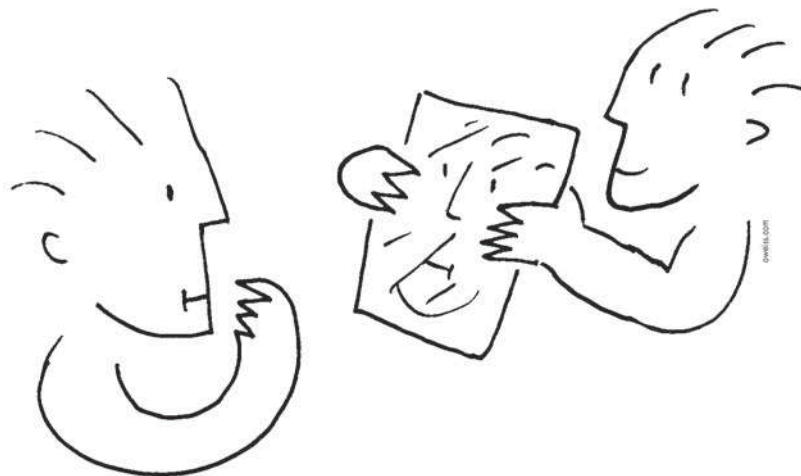
**Abbildung 2**  
**Eine wertorientierte Strategiesicht** (adaptiert nach O'Reilly und Pfeffer, 2000, S. 15)



Hunter 1998). Ein Beispielitem solcher Tests ist: «Wenn Personen unerkannt Waren aus einem Betrieb entnehmen könnten, würden dies die meisten tun.» Wenn Personen einer solchen Aussage in einer Auswahl-situation zustimmen, wird angenommen, dass sie damit mehr über ihre eigene Werteorientierung aussagen als über die von anderen Menschen.

### Einstellungsinterviews

Interviewformen, die eine gute Vorhersage ermöglichen, sind meist strukturiert. Insbesondere zwei Formen haben sich durchgesetzt. Zum einen das Situative Interview (SI) nach Latham (1989) und das biographische Interview (BDI) nach Janz (1982). Bei beiden Interviewformen werden eine Anzahl von Situationen geschildert, die schwierig zu handhaben sind und keine eindeutigen, leicht erkennbaren Lösungen erkennen lassen. ExpertInnen helfen in der Konstruktionsphase der Interviews bei der Auswahl der Situationen. Für jede der Situationen werden zudem von den ExpertInnen so genannte Ankerantworten entwickelt, die eine besonders effektive Bewältigung der Situation beschreiben sowie eine durchschnittliche Bewältigung und eine unbefriedigende Lösung.



Beim Situativen Interview werden fiktive Situationen in der Zukunft beschrieben. Gefragt wird nach der jeweiligen Situationsschilderung «Wie würden Sie sich verhalten?» Die von BewerberInnen gegebene Antwort wird anschließend unter Zuhilfenahme der Ankerantworten eingeschätzt. Dann wird die nächste Frage gestellt. Ähnlich ist das Vorgehen beim biographischen Interview. Dort ist die Situationsbeschreibung allerdings nicht in der Zukunft, sondern in der Vergangenheit angesiedelt. Die zu stellende Frage wäre demnach «Wie haben Sie sich verhalten?» Eine Beispielfrage zur Messung von Integritätsaspekten im Situativen Interview könnte sein: «Stellen Sie sich vor ein für Ihr Institut interessanter Kunde wünscht in einem Beratungsgespräch ein spezielles Produkt, welches seine Bedürfnisse besonders gut berücksichtigt. Ein solches Pro-

dukt existiert auch in Ihrem Portfolio. Es ist allerdings dadurch gekennzeichnet, dass die Rendite eher gering ausfiele. Andere Produkte mit wesentlich höherer Rendite würden die Kundenbedürfnisse auch zu einem größeren Teil befriedigen. Wie würden Sie sich verhalten?»

### Situational Judgement Tests

Situational Judgement Tests werden im Gegensatz zu strukturierten Interviews schriftlich vorgegeben. Die geschilderte Situation kann ähnlich sein. Anders als beim Interview sollen BewerberInnen in diesen Tests bei den einzelnen vorgegebenen Antwortalternativen diejenige auswählen, die ihrem Verhalten entsprechen würde. Die Antwortalternativen sind meist so konstruiert, dass alle in etwa in gleichem Maß sozial erwünschtes Verhalten abbilden. Sie unterscheiden sich allerdings dahingehend, dass die einzelnen Antworten sich in dem dahinter liegenden Wertegerüst voneinander unterscheiden. So mag die folgende Antwort ein Beispiel für besonders integrires Verhalten sein: «Ich verkaufe dem Kunden dasjenige Produkt, welches am besten seinen Bedürfnissen entspricht.», während eine andere Antwortalternative Werte abbildet, die

eher als Ziel haben, eine Maximierung des eigenen Nutzens zu erreichen: «Ich überzeuge den Kunden von einem Produkt, welches in etwa seinen Bedürfnissen entspricht, aber auch unserer Organisation eine besonders hohe Rendite verspricht.» Situational Judgement Tests sind prognostisch valide (Weekley und Ployhart 2006) und bestehen in der Regel aus einem Set mehrerer Fragen mit jeweils mehreren Antwortalternativen.

### Assessment-Center

Auch Assessment-Center sind gut geeignet, Werte von BewerberInnen zu erfassen. Die oben beschriebene Situation aus dem Interview ließe sich gut als standardisiertes Rollenspiel im Rahmen eines Assessment Centers integrieren. Ähnlich könnten in Gruppendiskussionen Situationen konstruiert wer-



den, bei denen, je nach zugrunde liegendem Wertegerüst, unterschiedliche Verhaltensstrategien gewählt werden könnten. Auch in Postkorbaufgaben, bei denen Managementsituationen simuliert werden, lassen sich Wertorientierungen gut beobachten. Wie mit Mitarbeitenden umgegangen wird, welche Einstellung gegenüber Kunden vorliegt, dies lässt sich durch die gegebenen schriftlichen Antworten im Postkorb – und noch besser durch ein anschließendes Interview, bei dem die getroffenen Entscheidungen und die im Vorfeld vorgenommenen Überlegungen erläutert werden können – gut erkennen. Assessment Center sind, wie die sehr differenzierten Ausführungen von Lievens und Thornton (2007) zeigen – ebenfalls ein valides eignungsdiagnostisches Verfahren.

Werte in der Personalauswahl können also entweder direkt durch Befragung von BewerberInnen erfasst werden (P-O-Fit), oder auch mit Hilfe unterschiedlicher personalpsychologischer eignungsdiagnostischer Verfahren.

Aber auch bei den zyklischen Leistungsbeurteilungen können Werte als Teil des Beurteilungssystems einer Organisation erfasst werden. Wenn neben Leistungsmaßen (auch das sind Wertorientierungen) noch andere Kriterien im Sinne von Werten gleichwertig bei der Personalbeurteilung Anwendung finden, wird dies Konsequenzen für gezeigtes Managementverhalten in einer Organisation haben. Zudem wird dann die Kette, Unternehmenswerte, Führungsrichtlinien, Leistungsbewertung und Personalauswahlkriterien durch die Wahl identischer Werte auf jeder Stufe von den Mitarbeitenden als konsistent wahrgenommen werden.

### Ausblick

Wie wird sich die Bedeutung von Werten in Unternehmen verändern? Werte spielen immer eine Rolle. Jedes kapitalistische System verkörpert Werte. Bei einem Arbeitskräfteüberschuss ist zu erwarten, dass Werte eher in Form einer möglichst hohen Rendite für das Unternehmen vorzufinden sind. Gibt es jedoch einen Arbeitskräftemangel werden ArbeitnehmerInnen sich diejenige Organisation aussuchen, die neben der monetär adäquaten Vergütung am besten zu ihnen passt – sprich am ehesten ihrem Wertegerüst entspricht. Da absehbar ist, dass in Deutschland in den kommenden Jahrzehnten Arbeitskräftemangel – speziell bei qualifiziertem Personal – vorliegen wird, wird die Bedeutung einer überzeugenden Wertorientierung von Unternehmen zunehmen, und damit auch die Bedeutung der Diagnostik von Werten der Organisationsmitglieder.

Aber auch aus Kundensicht hat die Wertorientierung von Unternehmen Einfluss auf das Konsumentenverhalten wie das Beispiel von Nokia beim Schließen eines Werkes, das (nicht genügend) profitabel war, zeigte. Ein vergleichbares Beispiel widerfuhr Shell beim Umgang mit einer alten Ölplattform. Kunden wenden sich immer dann ab, wenn Unternehmen Werte verkörpern, die sie nicht mittragen wollen.

## Literatur

- **Cable, D.M. und Edwards, J.R. (2004).** Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration, *Journal of Applied Psychology*, 89, 822-834.
- **Cascio, W.F. und Aguinis, H. (2005).** *Applied psychology in human resource management*. New Jersey: Pearson.
- **Edwards, J. R. und Cable, D. M. (2002).** The measurement of work-related values: development and validation of the Work Values Survey (WVS). Manuscript in preparation, Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina.
- **Janz, T. (1982).** Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews, *Journal of Applied Psychology*, 67, 577-580.
- **Latham, G. P. (1989).** The reliability, validity, and practicality of the situational interview. In R. W. Eder und G. R. Ferris (Eds.), *The employment interview: Theory, research, and practice* (pp. 169-182). Thousand Oaks, CA: Sage.
- **Lievens, F. und Thornton, G.C. (2007).** Assessment Center Forschung und Anwendung: eine aktuelle Bestandsaufnahme, in: H. Schuler (Hrsg.) *Assessment Center zur Potenzialanalyse* (S. 37-57). Göttingen: Hogrefe.
- **Marcus, B. (2006).** *IBES Inventar Berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen*. Göttingen: Hogrefe.
- **McCulloch, M.C. und Turban, D.B. (2007).** Using Person-Organization Fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 63-71.
- **O'Reilly, C.A. und Pfeffer, J. (2000).** *Hidden value. How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston: Harvard Business School Press.
- **Schmidt, F.L. und Hunter, J.E. (1998).** Messbare Personenmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In, M. Kleinmann, M. und B. Strauß, (Hrsg.), *Potentialfeststellung- und Personalentwicklungssysteme* (S. 15-44). Göttingen: Hogrefe.
- **Schwartz, S. H. (1992).** Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- **Weekley, J.A. und Ployhart, R.E. (Eds.) (2006).** *Situational judgment tests: Theory, measurement, and application*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.