

Über die Validität biographischer Daten in Bewerbungsunterlagen

Uwe Peter Kanning

In drei Studien wird die Validität von drei spezifischen Informationen der Bewerbungsunterlagen überprüft: Lücken im Lebenslauf, ehrenamtliches Engagement und Führungserfahrung. Die Ergebnisse zeigen, dass die Kriterien entweder keine oder nur eine sehr eingeschränkte Validität besitzen.

Keywords: Bewerbungsmappe, Lücken im Lebenslauf, Führungserfahrung

1 Einleitung

In nahezu 100% aller Personalauswahlverfahren stellt die Sichtung der Bewerbungsunterlagen den ersten Schritt des Auswahlprozesses dar (Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007). Studien, die sich mit der Validität dieser offenkundig wichtigen Methode beschäftigen, sind allerdings vergleichsweise selten (vgl. Cole, Feild, Giles & Harris, 2009; Schuler 2014) und nicht selten ernüchternd. Am ehesten lässt sich der berufliche Erfolg noch aus schulischen und akademischen Leistungen (Cole, Feild & Giles, 2003a, 2003b; Görlich & Schuler, 2007) sowie der Vielfalt der Berufserfahrungen prognostizieren (Quinones, Ford & Teachout, 1995). Kriterien wie etwa sportliche Aktivitäten, die in der Praxis gern herangezogen werden, um sich ein Urteil über die Persönlichkeit der Bewerber zu bilden, erweisen sich nicht selten als ungeeignet (Kanning & Kappelhoff, 2012). Andere, wie das Lichtbild, lösen einen Halo-Effekt aus (Marlowe, Schneider & Nelson, 1996; Schuler & Berger, 1979). Grundsätzlich neigen die Verantwortlichen dazu, globale Eignungseinschätzungen vorzunehmen, die sie aus nicht-berufsbezogenen Informationen ziehen (Cole, Rubin, Feild und Giles, 2007) und bevorzugen insbesondere bei der Negativauswahl formale Kriterien, wie z. B. die Qualität der Unterlagen oder die Länge im Anschreiben, ohne dass sie explizit sagen könnten, woran sie ihre Entscheidung festmachen (Machwirth, Schuler & Moser, 1996). Dabei erweisen sich ihre Globaleinschätzungen z. B. im Hinblick auf die Ausprägung der Big Five als nicht valide (Cole et al., 2009).

Im Folgenden wird von drei Studien berichtet, die jeweils spezifische Auswahlkriterien der Bewerbungsunterlagen auf ihre Validität hin untersuchen. Dabei handelt es sich jeweils um Kriterien, die – folgt man den Beteuerungen der Ratgeberliteratur (Hesse & Schrader, 2012) – eine weite Verbreitung in der

Auswahlpraxis haben: Lücken im Lebenslauf, ehrenamtliches Engagement und Führungserfahrung.

2 Studie 1 – Lücken im Lebenslauf

Personalverantwortliche, die mit der Sichtung von Bewerbungsunterlagen betraut werden, scheinen ein besonderes Augenmerk auf etwaige Lücken im Lebenslauf zu werfen (vgl. Hesse & Schrader, 2012; Weuster, 2008). Lücken im Lebenslauf erscheinen dabei als Indikator für mangelnde Zielstrebigkeit, geringe Leistungsorientierung und dergleichen, nimmt man doch an, dass Menschen, für die das Gegenteil gilt, Lücken in der Berufsbiographie erst gar nicht entstehen lassen bzw. sie sogleich schließen. Eine gewisse Plausibilität kann dieser Interpretation kaum abgesprochen werden, doch lässt sich tatsächlich eine nennenswerte Validität für dieses Kriterium belegen? Bislang existiert nur eine einzige Studie, die dies überprüft: Frank und Kanning (in Druck) baten im Rahmen einer Online-Befragung 1423 Personen (76.3% weiblich; 23.7% männlich) im erwerbstätigen Alter (18-60 Jahre; $M = 25.03$, $SD = 6.3$), einen Fragebogen auszufüllen, in dem sie neben Angaben zur Demographie und Fragen zu acht relevanten Persönlichkeitsmerkmalen (Selbstkontrolle und Zielorientierung, Big Five sowie Leistungsmotivation; Hossiep & Paschen, 2003; Lang, Lüdtke & Asendorpf, 2001; Schuler & Prochaska, 2001) die Summe ihrer Lebenslaufücken einzuschätzen hatten (sechsstufige Skala: 0, 1-3, 4-6, 7-12, 13-24, > 24 Monate). Als Lücke gilt jede Zeit nach dem Erwerb eines schulischen Abschlusszeugnisses, die nicht mit Ausbildung und beruflicher Tätigkeit gefüllt ist. Zusätzlich machten die Probanden Angaben zu den Gründen für die entstandenen Lücken (vgl. Tabelle 2).

In einem ersten Schritt wurde die Summe der Lücken mit der Ausprägung der acht Persönlichkeitsmerkmale korreliert. Hierbei ergaben sich weder für die Korrelationen nach Spearman noch für die partiellen Korrelationen, die etwaige Effekte der Demographie kontrollieren, nennenswerten Zusammenhänge (vgl. Tabelle 1). Die maximale Varianzaufklärung pro Persönlichkeitsmerkmal lag knapp oberhalb von 2%. Erst wenn man die Gründe für das Zustandekommen der Lücken berücksichtigte, zeigten sich sehr vereinzelt nennenswerte Zusammenhänge, die einen Einsatz des Kriteriums zur Vorauswahl der Bewerber sinnvoll erscheinen lassen (vgl. Tabelle 2). So ergab sich beispielsweise für die Gewissenhaftigkeit eine Varianzaufklärung von 14.4%, sofern die Lebenslaufücken durch eine abgebrochene Ausbildung verursacht wurden. Je größer die Lücke ausfällt, die einer abgebrochenen Ausbildung folgt, desto geringer ist die Gewissenhaftigkeit der betroffenen Personen ausgeprägt. Gleiches gilt für die Verträglichkeit. Hier beträgt die gemeinsame Varianzaufklärung 9.6%. Größere Lücken, die durch Schwangerschaft und Kindererziehung entstanden sind, sprechen eher für eine geringere Extraversion der betroffenen Menschen. Hier beträgt die gemeinsame Varianz knapp 13%.

Tab. 1: Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß der Lücken im Lebenslauf und den Persönlichkeitsmaßen

Persönlichkeitsmaße	einfache Korrelation nach Spearman	Partielle Korrelation
Neurotizismus	.053*	.051
Extraversion	-.089**	-.094***
Offenheit	.007	.001
Gewissenhaftigkeit	-.127***	-.133***
Verträglichkeit	-.022	-.022
Leistungsmotivation	-.113***	-.09**
Selbstkontrolle	-.148***	-.148***
Zielorientierung	-.144***	-.118***

Anmerkungen. Bei den partiellen Korrelationen wurden die Effekte von Geschlecht, Alter, Bildung und dem Ausmaß des sozial erwünschten Antwortverhaltens herauspartialisiert; * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Tab. 2: Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß der Lücken im Lebenslauf und den Persönlichkeitsmaßen getrennt nach Gründen für die Lücken (partielle Korrelationen)

Persönlichkeitsmaße	Gründe für Lücken im Lebenslauf					
	1	2	3	4	5	6
Neurotizismus	.02	.09	.05	-.13	.07	.15
Extraversion	-.05	-.36*	-.01	-.11	-.18	-.08
Offenheit	.04	-.20	-.03	-.08	.01	-.05
Gewissenhaftigkeit	-.12	.03	-.09*	-.09	-.13	-.38***
Verträglichkeit	-.11	.06	-.06	-.05	-.02	-.31**
Leistungsmotivation	.04	.17	-.05	-.14	-.09	-.05
Selbstkontrolle	-.19*	.04	-.10*	-.22**	-.16	-.09
Zielorientierung	-.03	.09	-.07	-.15	-.20*	-.08

Anmerkungen. Bei den partiellen Korrelationen wurden die Effekte von Geschlecht, Alter, Bildung und dem Ausmaß des sozial erwünschten Antwortverhaltens herauspartialisiert; * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ Gruppe: 1 = Krankheit (Krankheit, Krankenhausaufenthalt, Burnout, private Probleme, Antriebsschwäche); 2 = Kinder (Schwangerschaft & Kindererziehung); 3 = Wartezeit (z. B. nach Schulabschluss); 4 = Reise; 5 = Arbeitslosigkeit; 6 = Ausbildung abgebrochen

3 Studie 2 – Ehrenamtliches Engagement

Vergleichbar zu den Lücken im Lebenslauf gehört auch die Interpretation des ehrenamtlichen Engagements der Bewerber zu den weit verbreiteten Kriterien der Bewerbungsmappensichtung (vgl. Hesse & Schrader, 2012). Der oft wohl impliziten Annahme zufolge weisen Bewerber, die sich ehrenamtlich engagieren, höhere soziale Kompetenzen auf. Dies kann zwei Ursachen haben. Zum

einen ist es denkbar, dass sich Menschen, die über ausgeprägte soziale Kompetenzen verfügen, in stärkerem Maße ehrenamtlich engagieren. Zum anderen mögen sie durch das ehrenamtliche Engagement in ihren sozialen Kompetenzen gefördert werden. Da soziale Kompetenzen heute in vielen Berufen von Bedeutung sind (vgl. Kanning, 2005), ergibt sich daraus eine Präferenz für sozial engagierte Bewerber. Ob und inwieweit ehrenamtliches Engagement tatsächlich mit höheren sozialen Kompetenzen einhergeht, ist bislang nicht eindeutig belegt. Studien, die sich mit der ehrenamtlichen Tätigkeit von Jugendlichen beschäftigen, zeigen zwar positive Effekte im Hinblick auf Variablen wie „soziales Bewusstsein“, „soziale Orientierung“ und „soziales Engagement im Erwachsenenalter“ (Düx, Prein, Sass & Tully, 2009; Johnson, Beebe, Mortimer & Snyder, 1998; Metz, McLellan & Youniss, 2003). All dies reflektiert jedoch eine sehr enge Betrachtungsweise ohne explizite Beziehung zum Berufsleben. Eine breit angelegte Untersuchung, in der zahlreiche berufsrelevante soziale Kompetenzen berücksichtigt werden, liegt bislang nicht vor.

An dieser Stelle setzt die Studie von Kanning und Woike (in Vorb.) an. In Form einer Online-Studie wurden 249 Probanden gebeten, einen umfangreichen Fragebogen zur Messung von 17 sozialen Kompetenzen auszufüllen (Kanning, 2009). Der Anteil der Frauen lag bei 67.1%, der Anteil der Männer bei 32.9% (Durchschnittsalter 31.3; Range 18 bis 65 Jahre). Zusätzlich mussten die Probanden angeben, inwieweit sie ehrenamtlich tätig waren (= „Tätigkeit die Sie unentgeltlich bzw. gegen eine geringe Aufwandsentschädigung und freiwillig für die Gesellschaft bzw. andere Menschen jenseits Ihrer Familie erbringen.“). Dies traf auf 188 Personen zu. Neben der Art ehrenamtlicher Tätigkeiten wurde deren Intensität erfragt, wobei die Intensität über zwei Aspekte operationalisiert wurde: die Anzahl den Lebensjahre, über die hinweg man ehrenamtlich engagiert war, sowie die Anzahl der Stunden pro Monat, die diese Tätigkeit einnimmt.

In den Abbildungen 1 und 2 werden die Ergebnisse des direkten Vergleichs zwischen sozial engagierten und sozial nicht engagierten Personen dargestellt. Nur in vier Fällen erwiesen sich sozial engagierte Probanden als sozial kompetenter ($p < .05$). Sie verfügten über eine geringfügig höhere soziale Orientierung, konnten besser zuhören und waren im sozialen Kontext entscheidungsfreudiger sowie handlungsflexibler. Alle Effekte fielen durchweg sehr gering aus.

Die Intensität des sozialen Engagements stand nur in vier Fällen in einem Zusammenhang zum Ausmaß sozialer Kompetenzen. Dies galt ausschließlich für die Anzahl der Stunden pro Monat, in denen man sich sozial engagiert, nicht aber für die Anzahl der Jahre, in denen dies geschah. Demnach ging soziales Engagement in unserer Studie mit höherer Durchsetzungsfähigkeit, Konfliktbereitschaft und Internalität einher. Die Varianzaufklärungen fielen erneut sehr gering aus (2.6%, 3.6%, 2.9%; Partialkorrelationen kontrolliert für Alter und Geschlecht).

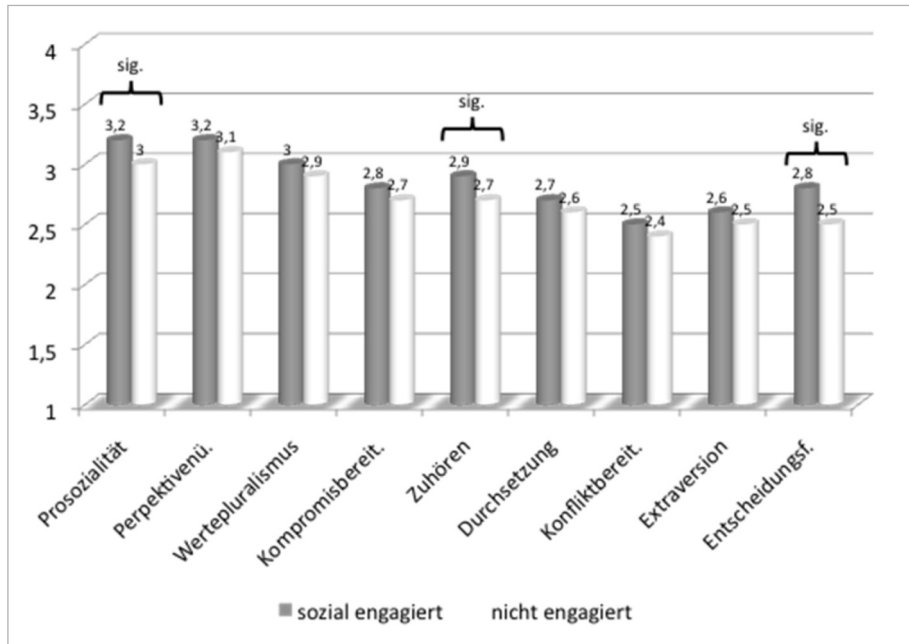


Abb. 1: Vergleich sozial engagierter und sozial nicht engagierter Personen

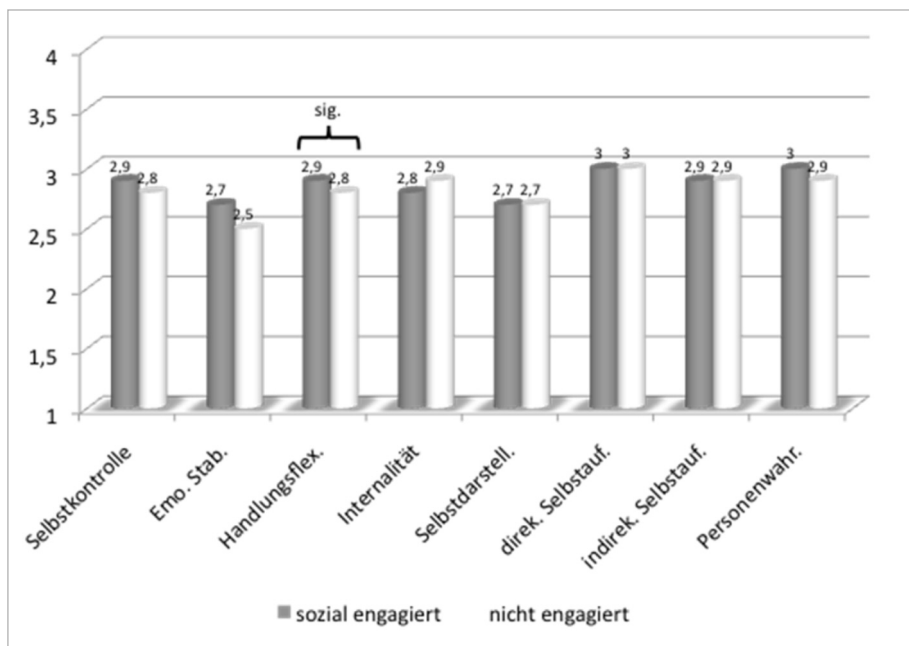


Abb. 2: Vergleich sozial engagierter und sozial nicht engagierter Personen

Alles in allem sprechen die Befunde mithin für eine sehr geringfügige Bedeutung des sozialen Engagements, wenn es im Rahmen der Sichtung von Bewerbungsunterlagen um die Einschätzung sozialer Kompetenzen geht.

4 Studie 3 – Führungserfahrung

Ein letztes Kriterium der Bewerbungsmappensichtung, das hier in Frage gestellt werden soll ist die Berufserfahrung von Führungskräften. Kaum eine Stellenausschreibung, in der es um die Besetzung einer Führungsposition geht, verzichtet auf den Hinweis, dass Bewerber über entsprechende Erfahrung verfügen sollten. Studien, die sich generell mit dem Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und beruflicher Leistung beschäftigen, belegen für die bloße Dauer der Berufserfahrung eine geringe Validität, die jedoch deutlich ansteigt, wenn man statt der Dauer die Vielfalt der Erfahrungen berücksichtigt (.27 bzw. .43; Quinones, Ford & Teachout, 1995).

Kanning und Fricke (2013) gingen der Frage nach, inwieweit Führungserfahrung zu einem besseren Abschneiden in einer Potentialanalyse führt, die sich mit verschiedenen Facetten der Leistungsfähigkeit von Führungskräften beschäftigt. Die Stichprobe umfasste 814 Personen (85.6% männlich; 14.4%

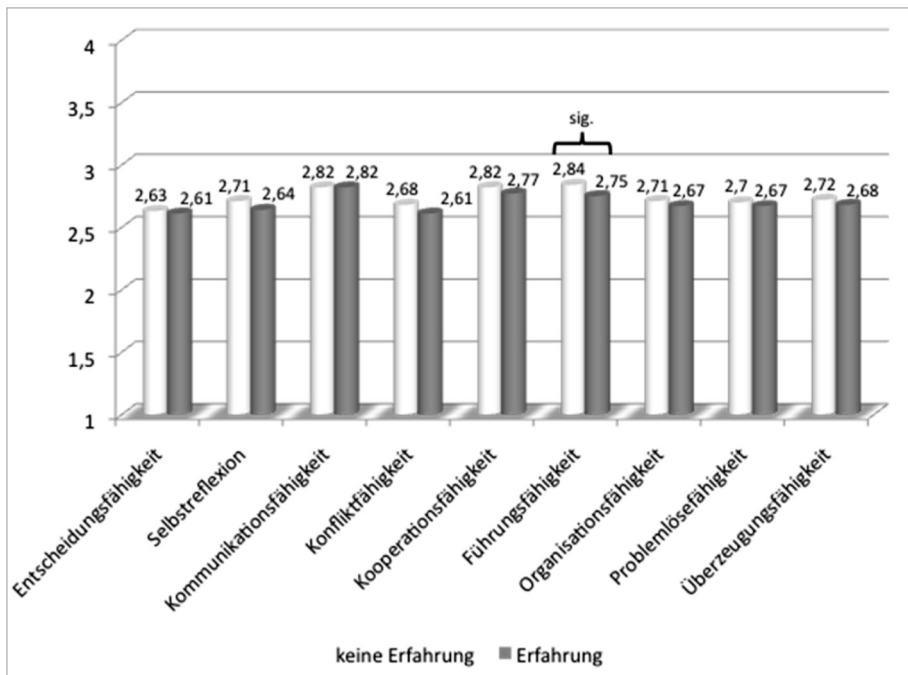


Abb. 3: Vergleich erfahrener Führungskräfte mit nicht erfahrenen Personen

Tab. 3: Zusammenhang zwischen der Anzahl geführter Mitarbeiter bzw. dem Alter der Probanden und ihrem Abschneiden in der Potenzialanalyse

Kompetenzdimension	Anzahl der geführten Mitarbeiter	Lebensalter der Teilnehmer
Entscheidungsfähigkeit	-.03	-.20*
Selbstreflexion	-.01	-.15*
Kommunikationsfähigkeit	-.04	-.20*
Konfliktfähigkeit	.00	-.09*
Kooperationsfähigkeit	.01	-.12*
Führungsfähigkeit	-.04	-.23*
Organisationsfähigkeit	-.03	-.19*
Problemlösefähigkeit	-.03	-.23*
Überzeugungsfähigkeit	.03	-.10*

Anmerkungen. * $p < .05$

weiblich), von denen 306 über keinerlei Führungserfahrung verfügten. Das Durchschnittsalter betrug 40.3 Jahre (Range: 25 bis 56 Jahre). 508 trugen zum Zeitpunkt der Untersuchung bereits Führungsverantwortung.

Der Vergleich zwischen beiden Gruppen erbrachte nur für eine von neun Kompetenzdimensionen einen signifikanten Effekt ($p < .05$). Unerfahrene Probanden erzielten demnach auf der Dimension „Führungsfähigkeit“ geringfügig höhere Werte als erfahrene Führungskräfte (vgl. Abb. 3). Die Befunde sprechen mithin eindeutig gegen die Annahme, dass Führungserfahrung mit gesteigerten Kompetenzen, die für die erfolgreiche Bewältigung von Führungs- bzw. Managementaufgaben von Bedeutung sind, einhergeht.

Weitergehende Analysen, bei denen die etwaige Relevanz der Berufserfahrung tiefergehend exploriert wurde, kamen ebenfalls zu ernüchternden Ergebnissen: Die Menge der geführten Mitarbeiter korrelierte in keinem einzigen Fall signifikant mit der Ausprägung der untersuchten Merkmale (vgl. Tabelle 3). Das Alter der Führungskräfte korrelierte signifikant negativ mit den Kompetenzmerkmalen ($r = -.09$ bis $-.23$).

Auch diese Ergebnisse sprechen gegen die Annahme, dass die Führungserfahrung ein sinnvolles Kriterium bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen sei.

5 Fazit

Die drei hier vorgestellten Studien bestätigen den Eindruck, dass es sich bei der Bewerbungsmappensichtung um ein besonders stumpfes Schwert der Personalauswahl handelt. Weder Lücken im Lebenslauf noch das soziale Engagement der Bewerber oder ihre Führungserfahrung erweisen sich als besonders valide

Kriterien, wobei Lebenslaufücken durchaus valide gedeutet werden könnten. Dies setzt allerdings voraus, dass die Bewerber die Gründe für ihre Lebenslaufücken preisgäben. Das wiederum dürfte allerdings eher die Ausnahme sein, da die Ratgeberliteratur den Bewerbern dringend dazu rät, keine Lebenslaufücken zuzugeben (vgl. Hesse & Schrader, 2012). Insgesamt finden sich in den Bewerbungsunterlagen nur wenige diagnostisch aussagekräftige Informationen. Da beim Vorliegen einer großen Bewerberstichprobe aber dennoch eine Vorauswahl erfolgen muss, empfiehlt sich der Einsatz einer internetgestützten Vorauswahl (E-Recruitment), bei der valide Leistungstests und Persönlichkeitsfragebögen im Zentrum der Methodik stehen. Demnach würde man die Bewerber nur sehr grob nach grundlegendsten Anforderungskriterien (Schulbildung, Berufsausbildung etc.) vorauswählen, ehe in einem zweiten Schritt onlinegestützte Testverfahren zum Einsatz kommen. Mit diesem Vorgehen würde man die relevanten Kompetenzen (Gewissenhaftigkeit, Zielstrebigkeit, soziale Kompetenzen, Führungskompetenzen etc.) direkt valide erfassen und nicht aus biographischen Daten erschließen. Aufgrund der unklaren Identität der Bewerber bei onlinegestützten Verfahren empfiehlt es sich, die Testungen später in vivo nachzuholen bzw. die Ergebnisse der ersten Messung zu überprüfen. Die höheren Kosten der Testdiagnostik dürften sich durch treffsicherere Auswahlentscheidungen schnell amortisieren.

Literatur

- Cole, M. S., Feild, H. S. & Giles, W. F. (2003b). What can we uncover about applicants based on their resumes? A field study. *Applied HMR Research*, 8, 51-62.
- Cole, M. S., Feild, H. S., Giles, W. F. & Harris, S. G. (2009). Recruiters' inferences of applicant personality based on resume screening: Do paper people have a personality? *Journal of Business Psychology*, 24, 5-18.
- Cole, M. S., Rubin, R. S., Feild, H. S. & Giles, W. F. (2007). Recruiters' perception and use of applicant résumé information: Screening the recent graduate. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 319-343.
- Düx, P., Prein, G., Sass, E. & Tully, C. J. (2009). *Kompetenzerwerb im freiwilligen Engagement. Eine empirische Studie zum informellen Lernen im Jugendalter* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Görlisch, Y. & Schuler, H. (2007). *Arbeitsprobe zur berufsbezogenen Intelligenz. Technische und handwerkliche Tätigkeiten* (AZUBI-TH). Göttingen: Hogrefe.
- Frank, F. & Kanning, U. P. (in Druck). *Lücken im Lebenslauf – Ein valides Kriterium der Personalauswahl?* Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Hesse, J. & Schrader, H. C. (2012). *Das große Hesse/Schrader Bewerbungshandbuch: Alles, was Sie für ein erfolgreiches Berufsleben wissen müssen*. Hallbergmoos: Stark.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (2003). *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung* (BIP). Göttingen: Hogrefe.

- Johnson, M. K., Beebe, T., Mortimer, J. T. & Snyder, M. (1989). Volunteerism in adolescence. A process perspective. *Journal of Research Adolescence*, 3, 309-332.
- Kanning, U. P. (2005). *Soziale Kompetenzen: Entstehung, Diagnose und Förderung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2009). *Inventar sozialer Kompetenzen (ISK/ISK-K)*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. & Fricke, P. (2013). Führungserfahrung – Wie nützlich ist sie wirklich? *Personalführung*, 1, 48-53.
- Kanning, U. P. & Kappelhoff, J. (2012). Sichtung von Bewerbungsunterlagen – Sind sportliche Aktivitäten ein Indikator für die soziale Kompetenz der Bewerber? *Wirtschaftspsychologie*, 14(4), 72-81.
- Kanning, U. P. & Woike, J. (in Vorb.). Ist das soziale Engagement der Bewerber ein sinnvolles Kriterium zur Identifizierung sozialer Kompetenzen bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen?
- Lang, F. R., Lüdtke, O. & Asendorpf, J. B. (2001). Testgüte und psychometrische Äquivalenz der deutschen Version des Big Five Inventory (BFI) bei jungen, mittelalten und alten Erwachsenen. *Diagnostica*, 47, 111-121.
- Machwirth, U., Schuler, H. & Moser, K. (1996). Entscheidungsprozesse bei der Analyse von Bewerbungsunterlagen. *Diagnostica*, 42, 220-241.
- Marlowe, C. M., Schneider, S. L. & Nelson, C. E. (1996). Gender and attractiveness biases in hiring decisions: Are more experienced managers less biased? *Journal of Applied Psychology*, 81, 11-21.
- Metz, E., McLellan, J. & Yourniss, J. (2003). Types of voluntary service and adolescents' civic development. *Journal of Adolescent Research*, 2, 188-203.
- Quinones, M. A., Ford, J. K. & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48, 887-910.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 60-70.
- Schuler, H. (2014). Biografieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Berger, W. (1979). Physische Attraktivität als Determinante von Beurteilung und Einstellungsempfehlung. *Psychologie und Praxis*, 23, 59-70.
- Schuler, H. & Prochaska, M. (2001). *Leistungsmotivationsinventar (LMI)*. Göttingen: Hogrefe.
- Weuster, A. (2008). *Personalauswahl* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Gemeinnütziges Engagement im Lebenslauf: Gibt es einen Zusammenhang zur Führungskompetenz

Joana Wensing, Andre Findeisen, Christian Dries

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, ob im gemeinnützigen Engagement die Entwicklung von Führungskompetenz gefördert wird. Ziel ist es, eine Empfehlung für die Praxis abzuleiten, inwieweit das gemeinnützige Engagement in der Personalauswahl als Kriterium verwendet werden kann, um Aussagen über die Führungskompetenz des Bewerbers treffen zu können.

Keywords: Gemeinnütziges Engagement, Kompetenzentwicklung, Führungskompetenz, Selbstorganisiertes Lernen

1 Einleitung

Ohne die freiwillige und unbezahlte Mitarbeit der Bürger könnten viele gemeinnützige Organisationen nicht bestehen (BMFSFJ, 2013). Doch nicht nur für die Organisationen ist die Mitarbeit der Engagierten von Vorteil. Am 30.06.2013 lautete eine Überschrift in den Salzburger Nachrichten „Das Ehrenamt ist ein Karriereturbo“ (Schreglmann, 2013). Doch warum sollte zum Beispiel die Arbeit in der Suppenküche die Karriere fördern? Diese Frage wird im weiteren Verlauf des Beitrags beantwortet.

2 Gemeinnütziges Engagement als Auswahlkriterium

Für diesen Beitrag wird der Begriff des „gemeinnützigen Engagements“ definiert als „unentgeltliche, freiwillige und gemeinwohlorientierte Tätigkeiten außerhalb der privaten Haushalte“ (Effinger & Pfau-Effinger, 2002, S. 307). In ihrer Studie haben Gaugler, Martin und Schneider (1995) Ergebnisse von 364 Unternehmen in Deutschland ausgewertet, um die Relevanz des gemeinnützigen Engagements als Kriterium in Bewerbungsverfahren einschätzen zu können. Dabei stimmten knapp über 40% der befragten Personaler zu, dass gemeinnützige Tätigkeiten wichtig für die Auswahlentscheidung sind. Bei weiterer Diffe-

renzung wird außerdem deutlich, dass den freiwilligen Tätigkeiten eine weit- aus größere Bedeutung zugeschrieben wird, wenn sie relevant für die jeweiligen beruflichen Anforderungen sind. Schließlich sind diese Tätigkeiten mit ca. 54% bei mehr als der Hälfte der Unternehmen ein Prüfkriterium mit sehr großer bzw. großer Bedeutung (Gaugler et al., 1995). Die Ursache dafür, dass Unternehmen gemeinnütziges Engagement derart positiv bewerten, liegt in der Erwartung, dass bei freiwillig Engagierten die sozialen Kompetenzen höher ausgeprägt sind als bei sonstigen Bewerbern (Schmidt, 2012). Diese Kompetenzen können auch auf das berufliche Umfeld übertragen werden und dort von Vorteil sein (Hansen, 2008). Gaugler und Kollegen (1995) fanden heraus, dass ungefähr 90% der Unternehmen gemeinnützig Engagierte für kontaktfähiger halten als andere Bewerber und über 80% bewerten auch ihre Organisations- und Teamfähigkeit höher. Weiterhin werden besonders für die Leistungsbereitschaft, das Verantwortungsgefühl, die Konflikt- und Konsensfähigkeit sowie die Präsentationsfähigkeit von freiwillig Engagierten stärkere Ausprägungen angenommen. Ca. 58% der Unternehmen gehen außerdem davon aus, dass gemeinnützig Arbeitende eine höhere Führungskompetenz aufweisen als andere Bewerber (Gaugler et al., 1995).

3 Kompetenzentwicklung im gemeinnützigen Engagement

Für die Praxis der Personalauswahl ist es nun interessant, ob gemeinnütziges Engagement tatsächlich zur Entwicklung von ausgewählten Kompetenzen beitragen kann.

3.1 Selbstorganisiertes Lernen

Die Kompetenzentwicklung im gemeinnützigen Engagement wird durch selbstorganisiertes Lernen erklärt. Im Gegensatz zu klassischen Lehr-Lern-Situationen steht bei selbstorganisiertem Lernen der Lernende im Mittelpunkt, da er selbst die Initiative ergreift, um seine Defizite zu erkennen und den darauf folgenden Lernprozess zu organisieren. Lernende sind im Zuge dessen motivierter ihr Ziel zu erreichen und können mehr von dem Gelernten behalten (Stauché & Sachse, 2004). Dies hängt damit zusammen, dass selbstorganisiertes Lernen häufig intrinsisch motiviert ist (Deci & Ryan, 1993). Viele Studien haben bisher belegt, dass eine intrinsische Motivation zu besseren Lernergebnissen führt als eine extrinsische Motivation. Dies liegt auch daran, dass sie durch den Lernerfolg selbst und nicht durch äußere Faktoren, wie zum Beispiel durch Noten oder Anerkennung belohnt werden (Deci & Ryan, 1993). Vor allem tiefergehende Formen des Lernens wie zum Beispiel die Entwicklung von Kompetenzen werden durch intrinsisches Lernen begünstigt, da eine aktive Beteiligung des Lernenden erforderlich ist, um situationsadäquate Verhaltensweisen zu erler-

nen (Kauffeld, 2006; Schiefele & Schreyer, 1994). Selbstorganisiertes Lernen wird vor allem in informellen Lernumgebungen wie z.B. dem Freundeskreis, der Familie oder dem gemeinnützigen Engagement gefördert, da dort die Lernenden in natürlichen Umgebungen eigene Lerndefizite erkennen und daraufhin ausbessern möchten. In formalen Umgebungen wie beispielsweise der Schule, wo das Lernen zielgerichtet stattfindet, werden hingegen künstliche Probleme konstruiert, die für den Lernenden schlechter zugänglich sind (Terhart, 1989). Da das gemeinnützige Engagement meistens in der Gruppe stattfindet, werden dort vor allem die sozial-kommunikativen Kompetenzen gefördert. Es zählt nach aktuellen Forschungen zu den informellen Lernbereichen, in „denen Lern- und Bildungsprozesse, insbesondere sozialer Art, sowie das Hineinwachsen in demokratische Spielregeln gefördert werden“ (Düx & Sass, 2005, S.397).

3.2 Stand der Forschung

Es gibt bereits einige Studien zu der Entwicklung von Kompetenzen im Rahmen des gemeinnützigen Engagements. Düx und Sass (2005) führten im Jahr 2003 eine qualitative Interviewstudie durch, in der sie 60 Jugendliche zu ihren erlernten Kompetenzen im freiwilligen Engagement befragten. Bei Auswertung der Interviews stellte sich heraus, dass durch gemeinnütziges Engagement sowohl soziale Kompetenzen als auch fachliche und organisatorische Fähigkeiten erworben werden können. Auch Hansen (2008) fand heraus, dass gemeinnützig Engagierte in Vereinen Fachwissen, Gesellschaftswissen, personenbezogene Eigenschaften, soziale Kompetenzen sowie Organisationsfähigkeiten erlangen bzw. ausbauen. Speziell zu dem Zusammenhang zwischen gemeinnützigem Engagement und Führungskompetenz gibt es allerdings erst wenige Forschungsarbeiten. Die Studien, die sich auf sportlich Engagierte fokussieren, kommen zu kontroversen Ergebnissen (Merker, 2009). Für andere Bereiche des Engagements wurden innerhalb von qualitativen Untersuchungen Hinweise auf die Entwicklung von Führungskompetenz gefunden. Nach Merker (2009) sind vor allem Tätigkeiten mit der Möglichkeit Verantwortung zu übernehmen eine Plattform zur Entwicklung einer ausgeprägten Führungskompetenz. Um dies akkurater zu erforschen, führten Horstmeier und Ricketts (2009) eine qualitative Studie durch, in der Jugendliche selbst verantwortlich für den Erfolg eines Projekts waren. In dieser Studie wurde eine Entwicklung von Führungskompetenz sowie der Kommunikations- und Teamfähigkeit beobachtet (Horstmeier & Ricketts, 2009). Insgesamt gibt es allerdings noch keine quantitativen Studien, die diesen Effekt statistisch untermauern.

4 Methode

4.1 Hypothesen und Forschungsfrage

Für diese Arbeit ergibt sich in erster Linie die Frage, ob gemeinnützig Engagierte eine höher ausgeprägte Führungskompetenz aufweisen als Nicht-Engagierte. Da Engagierte im Rahmen ihrer Tätigkeit durch selbstorganisiertes Lernen in der Entwicklung von Kompetenzen gefördert werden (Horstmeier & Ricketts, 2009; Stauche & Sachse, 2004), wird bei Engagierten eine höhere Führungskompetenz angenommen.

H1: *Gemeinnützig Engagierte weisen eine höhere Führungskompetenz auf als Nicht-Gemeinnützig Engagierte.*

Die Führungskompetenz wird im SJT innerhalb von sechs Kriterien gemessen. Vier dieser Kriterien, „Veränderungsorientiert handeln“, „Mitarbeiter fördern“, „Kooperationen fördern/ Konflikte lösen“ sowie „Kritik annehmen und umsetzen“, gehören zu den sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen. Da die Entwicklung von sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen im gemeinnützigen Engagement bereits nachgewiesen wurde (Düx & Sass, 2005; Hansen, 2008), wird hier von einer höheren Ausprägung bei den Engagierten in den vier genannten Kriterien ausgegangen.

- H2:**
- a) *Engagierte erreichen eine höhere Ausprägung in dem Kriterium „Veränderungsorientiert handeln“ als Nicht-Engagierte.*
 - b) *Engagierte erreichen eine höhere Ausprägung in dem Kriterium „Mitarbeiter fördern“ als Nicht-Engagierte.*
 - c) *Engagierte erreichen eine höhere Ausprägung in dem Kriterium „Kooperation fördern/ Konflikte lösen“ als Nicht-Engagierte.*
 - d) *Engagierte erreichen eine höhere Ausprägung in dem Kriterium „Kritik annehmen und umsetzen“ als Nicht-Engagierte.*

Eine weitere Forschungsfrage ergibt sich in dieser Arbeit bezüglich der Motivation, die hinter dem gemeinnützigen Engagement steht. In Studien wurde bereits belegt, dass eine intrinsische Motivation den Lernerfolg steigert und vor allem bei der Entwicklung von Kompetenzen förderlich ist (Kauffeld, 2006; Schiefele & Schreyer, 1994). Möglicherweise lässt sich dieser Effekt auch auf die altruistische Motivation zu gemeinnützigem Engagement übertragen. Da es zu einem Zusammenhang zwischen der Motivation der Engagierten und der Entwicklung von Führungskompetenz bisher allerdings noch keine Studien gibt, soll dieser überprüft werden.

F1: *Ist die Ausprägung der Führungskompetenz abhängig von der Motivation, aufgrund der das Engagement stattfindet?*

4.2 Fragebogendesign

Zur Überprüfung der vorangegangenen Hypothesen wird in dieser Arbeit eine empirische Fragebogenstudie durchgeführt. Innerhalb des Fragebogens wird zur Messung der Führungskompetenz ein Situational Judgement Test (SJT) des kölners instituts für managementberatung genutzt. Im Rahmen des SJTs werden den Teilnehmern textbasierte und zum Teil videobasierte kritische Situationen präsentiert, die im entsprechenden Führungsalltag auftreten können. Anschließend werden sie dazu aufgefordert, ihr Verhalten in dieser Situation einzuschätzen. Der SJT erfasst die Führungskompetenz anhand von sechs Kriterien: Veränderungsorientiert handeln und motivieren, Ziele und Richtung vorgeben, Mitarbeiter fördern und entwickeln, Kooperationen fördern und Konflikte lösen, integer und unternehmerisch handeln sowie Kritik annehmen und umsetzen (Findeisen, Kim & Dietz, 2012). Darüber hinaus wurden zur Messung der Motive der Engagierten die Skalen der Einstellungsstruktur ehrenamtlicher Helfer (SEEH) von Bierhoff, Schlken und Hoof (2007) verwendet. Der Fragebogen besteht aus insgesamt 23 Items, die acht verschiedenen Unterdimensionen zugeordnet werden. Zu der selbstdienlichen Einstellung zählen die Motive zur sozialen Bindung, Selbstwert/Anerkennung, soziale Beeinflussung, Karriere und Berufsausgleich, während der altruistischen Motivation die soziale und politische Verantwortung zugeordnet werden (Bierhoff et al., 2007). Weiterhin wird eine Kurzversion des Big-Five-Inventary zur Messung der Persönlichkeit nach dem Big-Five Modell mit den Dimensionen Extraversion, Neurotizismus, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und Offenheit verwendet (Rammstedt, Kemper, Klein, Beierlein & Kovaleva, 2012). Zusätzlich wurden noch Fragen zum gemeinnützigem Engagement und zu den soziodemographischen Daten der Probanden hinzugefügt.

4.3 Stichprobenbeschreibung

Die Fragebogenstudie wurde mithilfe der Online-Plattform SoSci Survey durchgeführt. Es ergab sich eine Stichprobe von 236 Probanden ($N = 236$). Darunter sind 50,8% männliche ($n = 120$) und 49,2% weibliche ($n = 116$) Teilnehmer. Der Altersdurchschnitt der Stichprobe liegt bei ca. 27 Jahren ($N = 234$, $M = 27.17$, $SD = 9.05$), wobei zwei Altersangaben fehlen. Von den 236 Teilnehmern haben sich 28,4% noch nie gemeinnützig engagiert ($n = 67$). Weitere 8,1% waren einmalig für einen intensiven Zeitraum ($n = 19$) und 22,9% unregelmäßig engagiert ($n = 54$), während der Großteil der Teilnehmer mit 40,7% sich regelmäßig gemeinnützig engagiert ($n = 96$).

5 Ergebnisse

5.1 Hypothesenüberprüfung und explorative Auswertung

Bezüglich der Hypothese 1 zeigt sich deskriptiv für die gemeinnützig Engagierten ein höherer Mittelwert in der Führungskompetenz ($M = 3.04$, $SD = .22$) als für die Nicht-Engagierten ($M = 2.95$, $SD = .26$) (Abb.1). Dieser Unterschied ist laut t -Test signifikant ($t(234) = 2.67$, $p < .01$). Demnach wird die Hypothese „*Gemeinnützig Engagierte weisen eine höhere Führungskompetenz auf als Nicht-Gemeinnützig Engagierte*“ bestätigt.

Die Mittelwerte der Engagierten sind auch im Kriterium „Kritik annehmen und umsetzen“ höher ($M = 3.23$, $SD = .40$) als bei den Nicht-Engagierten ($M = 3.09$, $SD = .53$). Der Unterschied der Mittelwerte ist außerdem signifikant ($t(234) = 2.15$, $p < .05$). Die Hypothese H2 d) „Engagierte erreichen eine höhere Ausprägung in dem Kriterium ‚Kritik annehmen und umsetzen‘ als Nicht-Engagierte“ wird demnach bestätigt (s. Abb. 2).

Im Kriterium „Kooperationen fördern/Konflikte lösen“ sind die Mittelwerte von gemeinnützig Tätigen ebenfalls höher ($M = 3.12$, $SD = .39$) als von Nicht-Gemeinnützig-Tätigen ($M = 3.07$, $SD = .40$). Dieser Unterschied ist jedoch nicht signifikant ($t(234) = .88$, $p > .05$). Demnach muss die Hypothese H2 c) „Engagierte erreichen eine *höhere* Ausprägung in dem Kriterium ‚Kooperation fördern/Konflikte lösen‘ als Nicht-Engagierte“ verworfen werden. Gemeinnützig Engagierte erreichen auch in dem Kriterium „Mitarbeiter fördern“ einen höheren Mittelwert ($M = 3.23$, $SD = .42$) als die Nicht-Engagierten ($M = 3.05$, $SD = .42$). Dieser Mittelwertunterschied ist zudem signifikant ($t(234) = 2.90$, $p < .01$). Die Hypothese H2 b) „Engagierte erreichen eine *höhere* Ausprägung in dem Kriterium ‚Mitarbeiter fördern‘ als Nicht-Engagierte“ wird bestätigt. Die Mittelwerte der gemeinnützig Engagierten sind im Kriterium „Veränderungsorientiert handeln“ höher ($M = 3.01$, $SD = .45$) als bei den Nicht-Engagierten ($M = 2.96$, $SD = .46$). Allerdings ist dieser Unterschied der Mittelwerte nicht signifikant ($t(234) = .79$, $p > .05$). Somit muss die Hypothese H2 a) „Engagierte erreichen eine *höhere* Ausprägung in dem Kriterium ‚Veränderungsorientiert handeln‘ als Nicht-Engagierte“ verworfen werden.

Weiterhin werden die Ergebnisse zu der aufgestellten Forschungsfrage vorgestellt. Da es sich hierbei um eine explorative Analyse handelt, werden die Ergebnisse bereits bei einem Signifikanzniveau von $p < .10$ als bedeutsam angesehen. Es wurde der Frage nachgegangen, ob die Ausprägung der Führungskompetenz der gemeinnützig Engagierten von der Motivation abhängt, aufgrund der das Engagement stattfindet. Hinsichtlich des Zusammenhangs einer selbstdienlichen Motivation mit gemeinnützigem Engagement wurde zwar eine negative Korrelation mit der Führungskompetenz gefunden, die allerdings nicht signifikant ist, $r(169) = -.114$, $p > .10$. Auch der Zusammenhang zwischen einer altruistischen Motivation und der Führungskompetenz wurde nicht signifikant, $r(169) = -.062$, $p > .10$. Die Korrelationen der Motive, die als Unterdimensionen

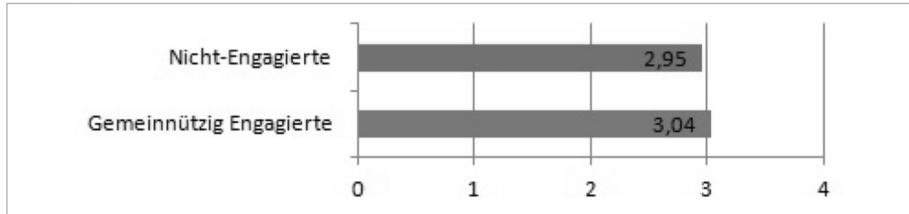


Abb. 1: Darstellung der Mittelwerte in der Führungskompetenz von Engagierten und Nicht-Engagierten

Anmerkungen: N = 236, $p < .01$

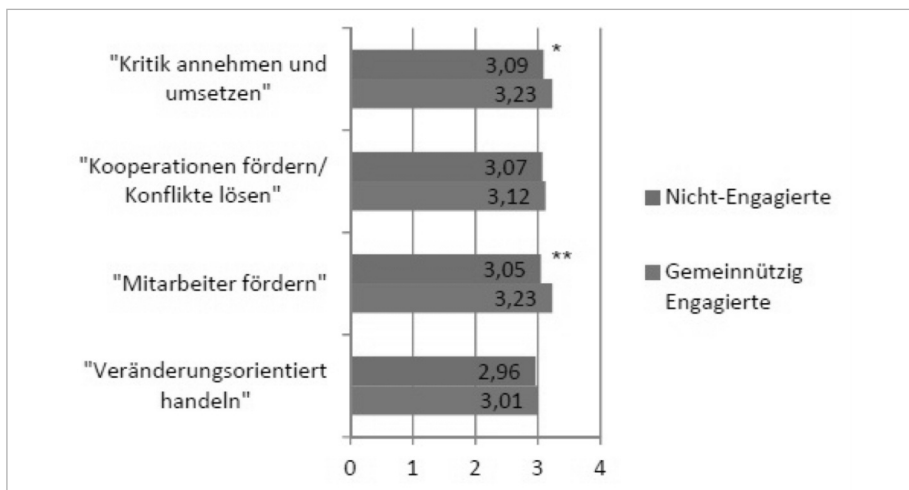


Abb. 2: Darstellung der Mittelwerte in Unterkompetenzen der Führungskompetenz von Engagierten/ Nicht-Engagierten

Anmerkungen: N = 236, * $p < .05$ ** $p < .01$

Tab. 1: Korrelationen zwischen den Motiven des Engagements und der Führungskompetenz

Motive	Korrelation mit der Führungskompetenz
Politische Verantwortung	-.074
Soziale Verantwortung	-.032
Karriere	-.170**
Berufsausgleich	.003
Soziale Beeinflussung	-.144*
Selbstwert/ Anerkennung	-.025
Selbsterfahrung	-.015

Anmerkungen: N = 169; * $p < .05$ ** $p < .10$

nen unter dem altruistischen und selbstdienlichen Motiv zusammengefasst wurden, werden in Tabelle 1 dargestellt.

Es zeigen sich nur hinsichtlich der Karrieremotivation ($r(169) = -.170, p < .05$) und der Motivation durch soziale Beeinflussung ($r(169) = -.144, p < .10$) signifikante Korrelationen, die auf einen negativen Zusammenhang hinweisen.

5.2 Interpretation der Ergebnisse

Das Ziel dieser Studie war es in erster Linie herauszufinden, ob gemeinnützig Engagierte eine höhere Führungskompetenz aufweisen als Nicht-Engagierte. Diese Annahme konnte durch einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den beiden Gruppen bestätigt werden. Auf einer Skala von 0 bis 4, auf der Führungskompetenz gemessen wurde, ist der Mittelwertunterschied mit .09 Punkten zwar nur sehr gering, dies könnte allerdings auf die Zusammensetzung der Stichprobe zurückzuführen sein. Ein Mittelwert von 3.02 in der Führungskompetenz weist darauf hin, dass die Stichprobe insgesamt eine gute Leistung im *Situational Judgement Test* zur Messung der Führungskompetenz gezeigt hat. Darüber hinaus ist auch die Streuung innerhalb der Stichprobe sehr gering ($SD = .24$). Lievens und Sackett (2006) fanden in einer Studie heraus, dass SJTs mit hohen Leseanteilen mit kognitiven Fähigkeiten korrelieren. Auch der in dieser Studie verwendete Test hat hohe Leseanteile und fordert daher vermutlich kognitive Fähigkeiten von den Testteilnehmern. Da ca. 93% der Probanden entweder ein Fach- oder ein Abitur als höchsten Schulabschluss angegeben haben, kann bei dem Großteil der Stichprobe von einer hoch ausgeprägten kognitiven Fähigkeit ausgegangen werden. Insgesamt könnte die ausgeprägte Führungskompetenz innerhalb der Stichprobe damit auf deren hoch ausgeprägte kognitiven Fähigkeiten zurückzuführen sein. Eine breiter gefächerte Stichprobe würde möglicherweise einen größeren Unterschied in der Führungskompetenz zwischen gemeinnützig Engagierten und Nicht-Engagierten finden. Hinsichtlich der Sub-Kompetenzen „Mitarbeiter fördern und entwickeln“ sowie „Kritik annehmen und umsetzen“ wurde wie erwartet eine höhere Ausprägung der gemeinnützig Engagierten im Vergleich zu den Nicht-Engagierten bestätigt. Bei den Kriterien „Veränderungsorientiert handeln und motivieren“ sowie „Kooperationen fördern und Konflikte lösen“ wurde die Annahme eines Unterschieds hingegen statistisch verworfen. Möglicherweise sind die Konflikte, die in gemeinnützigen Organisationen gelöst werden müssen, andere als die in Unternehmen. Im SJT wurden typische Situationen dargestellt, in denen Interessenkonflikte zwischen einem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten bestanden. Solche Verhältnisse bestehen im Rahmen des gemeinnützigen Engagements nicht, da die Beschäftigung dort auf Freiwilligkeit basiert. Veränderungsorientiertes Handeln wird vermutlich ebenfalls nicht im gemeinnützigen Engagement gefördert. Dies könnte an der unterschiedlichen Ausgangssituation von gemeinnützigen Organisationen und wirtschaftlichen Unternehmen liegen. Gemeinnützige

Organisationen haben keinen Konkurrenzdruck und müssen daher nicht kontinuierlich innovativ arbeiten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Vermutlich ist die Veränderungsorientierung daher keine Kompetenz, die gemeinnützig Engagierte im Rahmen ihrer Tätigkeit explizit erwerben. Darüber hinaus konnten interessante Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen den Motiven, aufgrund derer das Engagement stattfindet, und dem Ausmaß an Führungskompetenz gefunden werden. Zwar konnte kein Zusammenhang zwischen einer altruistischen oder selbstdienlichen Einstellung und der Führungskompetenz nachgewiesen werden, dafür allerdings eine negative Korrelation hinsichtlich des Karrieremotivs und der Motivation, sich aus sozialer Beeinflussung heraus zu engagieren. Um diese Ergebnisse zu erklären, wird auf die Theorie der intrinsischen und extrinsischen Lernmotivation zurückgegriffen. Viele Studien haben bisher belegt, dass eine intrinsische Motivation zu besseren Lernergebnissen führt als eine extrinsische Motivation (Schiefele & Schreyer, 1994). Deci und Ryan (1993) erklären den Erfolg durch intrinsische Motivation anhand des Zusammenhangs mit selbstorganisiertem Lernen. Die Motivation aus Karrieregründen und aufgrund von sozialer Beeinflussung sind sehr stark selbstdienlich bzw. extrinsisch geprägt (Bierhoff et al., 2007). Wenn Engagierte sich nur wegen einer Beeinflussung durch Freunde oder Familie engagieren, dann ist die Tätigkeit nicht aus eigenem Interesse gewählt. Während des Engagements werden daraufhin möglicherweise auch keine selbstorganisierten Lernprozesse stattfinden, um Führungskompetenz zu entwickeln. Gemeinnütziges Engagement aus dem Karrieremotiv heraus bedeutet, dass die Engagierten ihre Tätigkeit nur wählen, um beruflich voranzukommen, indem z.B. förderliche Kontakte geknüpft werden. Auch dann ist das Engagement extrinsisch motiviert und somit keine Lernumgebung, in der Kompetenzen selbstorganisiert entwickelt werden können.

6 Ausblick

6.1 Implikationen für die weitere Forschung

Zentrale Erkenntnis dieser Studie ist ein signifikanter Unterschied zwischen den gemeinnützig Engagierten und Nicht-Engagierten in ihrer Ausprägung der Führungskompetenz. Vermutlich fällt dieser Effekt allerdings bei einer Stichprobe, die hinsichtlich der aktuellen Tätigkeit und dem höchsten Schulabschluss breiter gefächert ist, noch stärker aus. Dies sollte durch weitere Forschungen, die sich gezielt um eine heterogene Stichprobe bemühen, überprüft werden. Darüber hinaus sollte überprüft werden, ob sich die Führungskompetenz tatsächlich während des Engagements entwickelt oder ob die Kompetenz bei den Engagierten bereits vorher schon hoch ausgeprägt war. Dies könnte zum Beispiel im Rahmen einer Langzeitstudie überprüft werden. Vor allem die explorative Analyse des Zusammenhangs der Motive, aufgrund derer das gemeinnützige Engage-

gement stattfindet, und der Führungskompetenz bringt interessante neue Erkenntnisse. Je stärker sich gemeinnützig Engagierte aufgrund von sozialer Beeinflussung oder aus dem Karrieremotiv heraus engagieren, desto geringer ist ihre Führungskompetenz ausgeprägt. Wenn man diese Erkenntnis nun auf den Fakt überträgt, dass einige Unternehmen das gemeinnützige Engagement als Instrument zur Führungskräfteentwicklung nutzen, wirft dies weitere Forschungsfragen auf. Mitarbeiter, die an solchen Entwicklungsmaßnahmen teilnehmen, werden durch ihre Vorgesetzten oder den zuständigen Personalentwickler aus der HR-Abteilung zu einem gemeinnützigen Engagement bewegt, obwohl es möglicherweise nicht im Interesse der Mitarbeiter liegt sich zu engagieren. Genau dann wird mit der gemeinnützigen Tätigkeit auch ein Karrieremotiv verfolgt. Diese beiden Effekte erweisen sich als kontraproduktiv für die Entwicklung von Führungskompetenz. Weitere Forschungen sollten daher die Entwicklung von Führungskompetenz unter diesen Bedingungen ausführlicher erforschen. Es sollte darüber hinaus erforscht werden, welche Motive tatsächlich förderlich für eine Entwicklung von Führungskompetenz sind, sodass damit in der Praxis gearbeitet werden kann.

6.2 Implikationen für die Praxis

Aufgrund der Ergebnisse dieser Arbeit kann Unternehmen empfohlen werden, die Leistung gemeinnütziger Arbeit als Kriterium bei der Personalauswahl mit aufzunehmen. Vor allem wenn es Unternehmen wichtig ist, dass ihre Mitarbeiter fähig sind Kritik anzunehmen und umzusetzen sowie Mitarbeiter zu fördern, ist das gemeinnützige Engagement ein aussagekräftiges Kriterium bei der Personalauswahl. Dennoch sollte im Rahmen von Bewerbungsgesprächen die Motivation, aufgrund der das Engagement stattfindet, hinterfragt werden. Wenn sich erkennen lässt, dass sich der Bewerber lediglich aufgrund der Motivation seine Karriere zu fördern engagiert oder von Freunden oder Familie dazu beeinflusst wurde, sollte das Engagement als Auswahlkriterium verworfen werden. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass sich diese beiden Motive kontraproduktiv auf die Entwicklung von Führungskompetenz auswirken. Dieser Aspekt ist auch interessant für die Personalentwicklung in Unternehmen, da dort die gemeinnützige Arbeit teilweise als Entwicklungsmaßnahme für Führungskräfte genutzt wird. Daher sollten die Unternehmen das Engagement als Personalentwicklungsmaßnahme auf ihren Erfolg überprüfen.

Literatur

Bierhoff, H.-W., Schülken, T. & Hoof, M. (2007). Skalen der Einstellungsstruktur ehrenamtlicher Helfer. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 6 (1), 12-27.

- BMFSFJ (2010). *Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009*. Verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=165004.html> (17.06.13).
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 39, 223-238.
- Düx, W. & Sass, E. (2005). Lernen in informellen Kontexten. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 3, 394-411.
- Effinger, H. & Pfau-Effinger, B. (2001). Freiwilliges Engagement im Sozialwesen. In E. Kistler, H.-H. Noll & E. Priller (Hrsg.), *Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts* (S. 307-323). Scheßlitz: Rosch-Buch.
- Findeisen, A., Kim, C. & Dietz, F. (2012). Führungspotenziale messen – Simulation ohne Assessment Center. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 1, 32-39.
- Gaugler, E., Martin, C. & Schneider, B. (1995). *Zusatzkriterien bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen - insbesondere ehrenamtliche Tätigkeiten während des Studiums. Ergebnisse einer empirischen Studie*. Mannheim: FBS.
- Hansen, S. (2008). *Lernen durch freiwilliges Engagement*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Horstmeier, R. P. & Ricketts, K. G. (2009). Youth Leadership Development Through School-Based Civic Engagement Activities: A Case Study. *Journal of Leadership Education*, 8, 238-253.
- Kauffeld, S. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lievens, F. & Sackett, P. R. (2006). Video-Based Versus Written Situational Judgment Tests: A Comparison in Terms of Predictive Validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1181-1188.
- Merker, L. (2009). *Engagement, Studienerfolg und Berufserfolg*. Unveröffentlichte Dissertation. Bayreuth: Universität Bayreuth.
- Rammstedt, B., Kemper, C. J., Klein, M. C., Beierlein, C. & Kovaleva, A. (2012). *Eine kurze Skala zur Messung der fünf Dimensionen der Persönlichkeit: Big-Five-Inventory-10 (BFI-10)*. Köln: Leibniz Institut für Sozialwissenschaften.
- Schiefele, U. & Schreyer, I. (1994). Intrinsische Lernmotivation und Lernen: ein Überblick zu Ergebnissen der Forschung. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 8, 1-13.
- Schmidt, K. (2012). *Ehrenamt: Mit guten Werken Karriere machen*. Verfügbar unter: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-08/ehrenamt-vorteil-karriere> (10.06.2013).
- Schreglmann, B. (2013). *Das Ehrenamt ist ein Karriereturbo*. Verfügbar unter: <http://www.salzburg.com/nachrichten/rubriken/bestellen/karriere-nachrichten/sn/artikel/das-ehrenamt-ist-ein-karriereturbo-64586/> (01.07.2013).
- Stauche, H. & Sachse, I. (2004). *Selbstgesteuertes Lernen als mögliche Alternative zu traditionellen Bildungswegen?* Unveröffentlichte Arbeit. Jena: Universität Jena.
- Terhart, E. (1989). *Lehr-Lern-Methoden. Eine Einführung in Probleme der methodischen Organisation von Lehren und Lernen*. Weinheim: Juventa