

# Vielfältig und valide auswählen

**ÜBERBLICK.** Kulturelle Diversität muss bei der Personalauswahl anfangen. Doch dies birgt Konflikte und stellt große Anforderung an personaldiagnostische Methoden.



Der Konflikt: Mitarbeiter verschiedener Herkunft auswählen, ohne zu diskriminieren.

Von **Andreas Frintrup** und **Brigitte Flubacher**

In den vergangenen Jahren ist die Anzahl der Publikationen zum Thema Diversität oder „Diversity Management“ enorm gestiegen. Ein Indikator dafür, dass Unternehmen zunehmend die Notwendigkeit und das Potenzial kultureller Vielfalt erkennen. Notwendig ist die Vielfalt, da in Deutschland ein Mangel an qualifizierten Fachkräften herrscht und eine demokratisch-offene Gesellschaft gleiche berufliche Zugangschancen für alle Bürger ermöglichen muss. Eine Behinderung des Zugangs

ganzer Bevölkerungsgruppen zu qualifizierten Ausbildungen und Berufen ist weder ethisch vertretbar noch volkswirtschaftlich sinnvoll. Auch die Rechtslage fordert mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) eine diskriminierungsfreie Behandlung aller Bewerber.

Daneben ist das Potenzial eines kulturell vielfältigen Unternehmens nicht zu unterschätzen. Mittlerweile gelten monokulturelle Organisationen als veraltet und zu wenig innovativ, um sich den internationalen Erfordernissen zu stellen. Von einer kulturellen Heterogenität gehen vielschichtige Impulse, eine erhöhte

Flexibilität und ein leichter Zugang zu internationalen Märkten aber auch zu Markt- und Bevölkerungsschichten innerhalb Deutschlands aus.

## Diversity Management sollte schon beim Recruiting beginnen

Interessanterweise setzen die meisten der jüngeren Publikationen allerdings erst im Unternehmen an. Es wird darauf fokussiert, wie Minderheiten, zum Beispiel ausländische Mitarbeiter, Frauen oder Ältere, optimal in ein Unternehmen integriert und gefördert und Benachteiligungen verhindert werden können. Weiterhin wird beleuchtet, wie das unterschiedliche Potenzial der Minderheiten wertgeschätzt und identifiziert werden kann. So sollen zum Beispiel kulturell geprägte Persönlichkeitseigenschaften, Werte und Überzeugungen sowie unterschiedliche Fach- und Sprachkenntnisse nutzbringend im Unternehmen oder einer Behörde eingesetzt werden. Gleichzeitig sollen die Risiken, die sich aus diesen Unterschieden ergeben, wie zum Beispiel Reibungsverluste oder Konflikte aufgrund von Missverständnissen, minimiert werden.

Doch bereits einen Schritt früher, bei der Personalauswahl, sollten eventuell bestehende kulturelle Unterschiede ausländischer Bewerber und einheimischer Bewerber mit Migrationshintergrund berücksichtigt werden, um faire Zugangschancen für alle zu ermöglichen. Sonst scheitert Diversity Management bereits am Vorfilter des Unternehmens. Und das hätte die fatale Folge, dass alle Anstrengungen an späterer Stelle, die kul-

turelle Vielfalt zu fördern, schlichtweg wirkungslos blieben.

### Konflikt zwischen Antidiskriminierung und hochwertiger Personalauswahl

Eine diskriminierungsarme Personalauswahl stellt häufig eine Gratwanderung dar: Einerseits wollen Personaler höhere Zugangschancen von ausländischen Bewerbern oder jenen mit Migrationshintergrund erreichen. Andererseits müssen sie gleichzeitig die Qualität der Personalauswahlentscheidung in Bezug auf die künftige Erfüllung der beruflichen Anforderungen sicherstellen. Zwischen diesen beiden Zielen besteht ein Konflikt, denn einerseits soll die individuelle Ausprägung beruflicher Anforderungen bei der Personalauswahl valide erfasst werden, andererseits stellen einige relevante Anforderungsmerkmale Diskriminatoren zwischen Einheimischen und Migrationsbewerbern dar.

Am Beispiel sprachlicher Kompetenzen wird dieser Konflikt sichtbar: Während das Beherrschen der deutschen Sprache für viele Positionen eine Erfolgsvoraussetzung ist, ist dies gleich-

zeitig ein Merkmal, das stark zwischen Bewerbern mit und ohne Migrationshintergrund differenziert. Sprachfreie Personalauswahlverfahren als Lösungsansatz würden zwar eine diskriminierende Benachteiligung von ausländischen und Migrationsbewerbern nachhaltig reduzieren, jedoch gleichzeitig die solide Erfassung anforderungsrelevanter Merkmale verhindern.

Auch für andere Anforderungsmerkmale und Auswahlmethoden, wie unter anderem kognitive Fähigkeiten, sind unterschiedliche Leistungsergebnisse zwischen Bewerbern mit und ohne Migrationshintergrund vielfach dokumentiert – sowohl im deutschsprachigen als auch internationalen Rahmen. Auch hier besteht der Konflikt, anforderungsrelevante Merkmale für die Berufserfolgsprognose erfassen zu müssen und zeitgleich unnötige Diskriminierung zu vermeiden. Naheliegende Überlegungen zur Über-

setzung der Auswahlmethoden in andere Sprachen haben sich jedoch nicht als zielführend erwiesen, weil dennoch erhebliche Unterschiedseffekte verbleiben.

### Anforderungsprofil ist entscheidend

Die Entscheidung über geeignete Personalauswahlverfahren setzt daher die methodisch abgesicherte Erstellung eines Anforderungsprofils voraus. Sollte sich dabei zeigen, dass sprachliche oder kognitive Fähigkeiten wenig Bedeutung für die erfolgreiche Ausübung einer Tätigkeit haben, können sprachfreie Verfahren eingesetzt werden, die keine signifikanten Gruppenunterschiede aufweisen und damit diskriminierungsfrei geeignete Mitarbeiter identifizieren. In den allermeisten Fällen sind jedoch sowohl sprachliche als auch kognitive Fähigkeiten anforderungsrelevant. Die Lösungsmöglichkeiten hierzu sind komplex (zur ausführlicheren Darstellung

## BUCHTIPP

Weitere Lösungsansätze finden Sie im gerade erst erschienenen Buch „Diversity Management in der Personalauswahl. Kulturelle Vielfalt in Unternehmen und Behörden ermöglichen.“ aus dem Springer-Verlag, das die Autoren des Artikels verfasst haben.

## KOMMENTAR

## „HR neigt zur naiven Sozialromantik“

Viktor Lau, Personalleiter der Bremer Landesbank, hat sich intensiv mit der Frage auseinandergesetzt, wie Personalauswahl valide ablaufen kann, wenn ihr Ziel ist, Vielfalt zu schaffen. Er bringt diese HR-Herausforderungen, die auch und gerade Banken betrifft, auf den Punkt.

siehe den Literaturhinweis) und müssen sowohl Anforderungsmerkmale, den Bewerbungsprozess, die eingesetzten Methoden, die Qualifizierung der Beteiligten sowie statistische Methoden der Evaluation einbeziehen.

**Quotenregelung als Lösung?**

Statistische Fairness bezeichnet die Fairness in der Auswahlentscheidung, bei der es keine Benachteiligung von Subgruppen wie ethnischer Minderheiten geben sollte. In der US-amerikanischen „Equal Employment“-Debatte hat dies hohe praktische Relevanz: Obwohl dunkelhäutige Personen in Intelligenztests oftmals schlechtere Testwerte als Weiße erzielen, zeigt sich die Differenz jedoch nicht in dieser Ausprägung bei der Beurteilung ihrer Arbeitsleistung. Diese Benachteiligung von Minderheiten wird „Adverse Impact“ genannt. Besonders gravierend wird sie, wenn die Auswahlentscheidung ausschließlich aufgrund kognitiver Maße wie zum Beispiel durch Intelligenztests oder Schulnoten erfolgt, obwohl eine erfolgreiche Ausübung der Tätigkeit darüber hinaus weitere Qualifikationen erfordert.

Auch wenn die Auswahlverfahren Subgruppenunterschiede erzeugen, könnten Personaler den „Adverse Impact“ vermeiden, indem sie Normgruppen bilden. Dabei müssten sie die Subgruppen separat normieren, sodass sie aus jeder Gruppe über vorab definierte Quoten die besten Bewerber der jeweiligen Gruppe wählen können. In vielen Anwendungskontexten ist dieses Vorgehen gängige Praxis – beispielsweise bei der Frauenquote oder einer anteiligen Besetzung von Ausbildungsplätzen nach Schulformen. Auf diese Weise lassen sich Diversitätsziele verfolgen, ohne auf den Einsatz valider Auswahlverfahren zu verzichten.

Der Nachteil dieses Vorgehens ist jedoch gravierend. Da sich die Messrohre der Subgruppen voneinander unterscheiden, erfolgt eine inverse Diskriminierung: Gruppenmitglieder der Majorität werden trotz besserer Mess-

Die Autoren Frintrup und Flubacher liefern mit ihrer Arbeit zum Thema „Diversity Management in der Personalauswahl“ einen wesentlichen Impuls für die personalwirtschaftliche Praxis. Gerade die darin enthaltene Aufforderung zu mehr Reflexion und theoretischer Grundlagenarbeit ist dabei – so paradox genug es klingen mag – zu nennen. Und diese Aufforderung ist sehr ernst zu nehmen. Denn der bislang unter Personalern gepflegte Diversity-Diskurs neigt allzu sehr noch zu naiver Sozialromantik und praxisfernen Belanglosigkeiten. Dagegen ist gerade aus Praxis­sicht zu konstatieren, dass das nahezu allenthalben vernehmbare Diversity-Postulat nicht nur das Wunschbild einer globalisierten Ökonomie beschreiben sollte, sondern das Personalressort vor ernstzunehmende Herausforderungen stellt: Wer es mit der Vielfalt im Unternehmen ernst meint,

wer darunter nicht nur programmatische Farbigkeit meint, der wird schon heute Antworten auf die Frage geben müssen, wie man mit Beschäftigten unterschiedlicher regionaler Herkunft oder kultureller sowie religiöser Orientierung konsequent diskriminierungsfrei umgehen kann – ohne Wenn und Aber und zugleich abseits der ausgetretenen rhetorischen Pfade.

Ein solches Postulat, personalwirtschaftlich stringent umgesetzt, ist alles andere als trivial. Nicht nur empirische Daten und Studien dokumentieren, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit von Angehörigen unterschiedlicher Kulturen in Personalauswahlverfahren keineswegs immer den Idealen von Gleichberechtigung und Chancengleichheit entspricht. In einigen Branchen – und dazu zählt die Bankenbranche – sind die Erfolgsaussichten von Bewerbern mit Migrationshintergrund im

werte – und deshalb unter sonst gleichen Bedingungen höherer zu erwartender Berufsleistung – nicht eingestellt. Aus diesem Grund ist die Subgruppenbildung in den USA seit 1991 zivilrechtlich verboten. Insofern stellt eine Quotenregelung keine optimale Lösung der Problematik dar. Neuere Ansätze haben sich daher – auch in Deutschland – auf anonymisierte Bewerbungsprozesse fokussiert.

**Anonyme Bewerbung: Warum nicht?**

Bei einer anonymen Bewerbung erfolgt die Selektion von Kandidaten ausschließlich aufgrund von Schulnoten und Qualifikationen. Der Zweck soll in einer erhöhten Chancengleichheit bestehen, indem zum Beispiel Ausländer, Mütter oder ältere Menschen nicht bereits bei der ersten Vorselektion benachteiligt werden und sie die Chance auf ein persönliches Gespräch zur Dokumentation ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit nicht erhalten.

Allerdings liefern die Angaben im Lebenslauf oft schon Hinweise auf die Abstammung. Und spätestens beim Einstellungsgespräch können Stereotype voll zum Tragen kommen. Europäische und amerikanische Studien, die zu anonymen Bewerbungsverfahren vorliegen zeigen zwar auf, dass deutlich mehr Migranten und Frauen zu den Vorstellungsgesprächen eingeladen wurden, die tatsächlichen Einstellquoten von ausländischen Kandidaten konnten hingegen nicht signifikant erhöht werden. Zudem erschwert die anonymisierte Bewerbung, ein gezieltes Diversity Management. Hierfür wären die fehlenden Angaben bei der Vorselektion essenziell.

**Welches sind geeignete, diskriminierungsarme Verfahrenstypen?**

In der Forschungsliteratur ist umfassend dokumentiert, dass viele Auswahlverfahren zu sogenannten „Subgruppenun-

Auswahlverfahren nicht eben hoch. Ganz im Gegenteil. Es gibt – abhängig von regionaler, kultureller und/oder ethnischer Herkunft – erhebliche und empirisch gut dokumentierte Unterschiede in eben dieser Erfolgswahrscheinlichkeit. Die aber verstoßen gegen das Gebot der Diskriminierungsfreiheit. Und sie lassen sich nicht, wie man vielleicht spontan vermuten möchte, durch die Aufhebung von Sprachbarrieren oder ähnlich wohlfeile Maßnahmen vermindern. Das Personalressort ist also gehalten, Erfolgsaussichten und Ressourcen unterschiedlicher Bewerbergruppen bei der Gestaltung von Personalauswahlverfahren in den Blick zu nehmen.

In besonderem Maß gilt das für Verfahren zur kognitiven Leistungsmessung, für „Intelligenztests“. Sie haben zwar die höchste prognostische Validität im Hinblick auf den späteren beruflichen Erfolg. Aber die Erfolgswahrscheinlichkeiten bei Angehörigen unterschiedlicher Kulturen im Hinblick auf die Bewältigung solcher Verfahren fällt deutlich unterschiedlichen aus. Das ist eine unter Gesichtspunkten des evidenzbasierten Personalmanagements wichtige Feststellung,

aber auch eine, die im Diversity Management ganz neue Probleme schafft. Denn unter Diversity-Gesichtspunkten ist das ein unbefriedigender Befund. Gerade für Branchen und Unternehmen mit entsprechender Bewerberlage. Auch für Retail-Banken mit einem großen Filialnetz in großstädtischer Umgebung. Hier ist nicht nur von Bewerbern unterschiedlichster Provenienz auszugehen, hier sind diese Bewerber sogar zwingend erforderlich und erwünscht. Zur Kompensation von Sprachbarrieren zwischen Kreditinstitut und Kunde, zur Wahrnehmung kulturspezifischer Kundenwünsche, zur Verringerung der kommunikativen Distanz zwischen Bank und Kunde und so weiter und so fort.

Was aber tun? Aus Gründen der formalen Gleichberechtigung auf valide und verlässliche Verfahren der Personalauswahl verzichten? Oder aber die prognostische Validität von Personalauswahlverfahren so sehr über andere Erwägungen stellen, dass Bewerber mit Migrationshintergrund konsequent benachteiligt werden? Mit dieser Frage ist das schon seit längerem diskutierte „Validity-Diversity-Dilemma“ in der personal-



**DR. VIKTOR LAU** ist Leiter Personal- und Organisationsentwicklung bei der Bremer Landesbank und Autor von „Schwarzbuch Personalentwicklung“.

wirtschaftlichen Praxis angekommen. Und dieses Dilemma gilt nicht nur für die Personalauswahl, sondern auch für diagnostische Verfahren der Personalentwicklung sowie für die Entwicklung von betrieblichen Vergütungs- und Karrieresystemen.

Personaler, die den zusehends inflationär gebrauchten Diversity-Begriff ernst nehmen wollen, müssen sich diesem heiklen Konflikt stellen – ohne dass es eine personalwirtschaftliche Musterlösung dafür gäbe.

Für das seriöse und ethisch fundierte Personalmanagement kann sich daraus nur eine Konsequenz ergeben: In allen Operationen eine erhöhte Sensibilität für den konzeptionellen Konflikt zwischen solider Methodik und den Unwägbarkeiten gewünschter Vielfalt im Unternehmen zu üben, an den Tag zu legen und in die personalwirtschaftliche Praxis umzusetzen. Nicht mehr, keineswegs aber weniger.

terschieden“ führen. Das bedeutet, dass sich die Ergebnisse einer Bewerbergruppe im Mittel statistisch signifikant und bedeutsam von den Ergebnissen einer anderen Gruppe unterscheiden. Das Ausmaß dieser Unterschiede zwischen den Gruppen variiert dabei entsprechend des erfassten Merkmals und der angewandten Messmethode und in Abhängigkeit des Unterschiedsmerkmals der Bewerbergruppe – zum Beispiel ethnische Zugehörigkeit oder Alter. Häufig ist ungeklärt und auch unklar, ob diese Unterschiede auf Selektionseffekte, sprachliche Fähigkeiten, kulturelle Unterschiede, eine unterschiedliche Testkompetenz oder auf tatsächliche Unterschiede in den Merkmalsausprägungen der Kandidaten zurückgehen. Für die Personalpraxis ist die Klärung dieses Hintergrunds auch unerheblich – was hier zählt, ist der entstehende Diskriminationseffekt und dessen Reduktion.

Die empirisch belegbaren Unterschiede zwischen verschiedenen Subgruppen sollten bei der Auswahl geeigneter Verfahren Berücksichtigung finden, um keine Bewerbergruppe von vornherein zu diskriminieren. Die gravierendsten Unterschiede zwischen den ethnischen Gruppen treten bei kognitiven Leistungstests auf. Die meisten dieser Studien stammen aus dem anglo-amerikanischen Kulturraum und behandeln – historisch bedingt – Unterschiede zwischen Schwarzen und Weißen. Dabei zeigte sich, dass die Testleistung in Intelligenztests von Weißen, wie oben angesprochen, im Mittel eine Standardabweichung über den erzielten Ergebnissen der Schwarzen lag.

Im Hinblick auf Migranten im deutschen Sprachraum gibt es bislang nur vereinzelte Studien. Die wenigen Migrantenstudien, die zur hierzulande größten Migrantenstudie der Türken vorliegen, zeigen jedoch ähnliche Ergebnisse. Eine Über-

tragung der Ergebnisse ist daher mit Einschränkungen möglich. In jedem Falle liefern die vorliegenden Studien wichtige Hinweise, wie auch in Deutschland eine möglichst diskriminierungsfreie Diagnostik ermöglicht werden kann.

### Bestimmte Persönlichkeitstests helfen

Während biografieorientierte Verfahren wie zum Beispiel Lebensläufe und Schulzeugnisse ähnliche Subgruppenunterschiede wie kognitive Verfahren aufweisen, wurden bei Persönlichkeitstests insgesamt keine großen Mittelwertunterschiede gefunden. Empfehlenswerte Persönlichkeitstests sind – für beinahe sämtliche Tätigkeiten – Verfahren zur Messung von Gewissenhaftigkeit und Integrität. Bei diesen Merkmalen gibt es nur geringe Subgruppenunterschiede und sie weisen eine hohe tätigkeitsübergreifende prognostische Validität auf. Weitere Testverfahren müssen in



Beispielaufgabe zum räumlichen Vorstellungsvermögen aus einem Hybrid-Test

Abhängigkeit des Anforderungsprofils ausgesucht und auf Subgruppeneffekte hin überwacht werden.

Intelligenztests gehören nachweislich zu den Verfahren mit der höchsten prognostischen Validität. Doch gerade hier finden sich die größten Subgruppenunterschiede. Für Positionen, bei denen kognitive Fähigkeiten anforderungsrelevant sind, sollte für eine diskriminationsarme Selektion daher eine Kombination von validen kognitiven Verfahren mit Verfahren gewählt werden, die eine hohe Validität sowie geringe Subgruppenunterschiede aufweisen. Oftmals bietet es sich an, nur Teilaspekte der kognitiven Fähigkeiten zu erfassen, die geringere Mittelwertunterschiede aufweisen wie zum Beispiel Gedächtnisleistung oder Bearbeitungsgeschwindigkeit. Die letztendliche Entscheidung über den Einsatz kognitiver Verfahren sollte jedoch auf Basis des Anforderungsprofils erfolgen.

### Hybrid-Verfahren sind geeignet

Auch arbeitsprobenartig konstruierte Verfahren wie zum Beispiel Hybrid-Verfahren, die einen hohen Bezug zu der künftigen Tätigkeit aufweisen und messtechnisch wie ein Intelligenztest konzipiert sind, eignen sich zur Personalauswahl von Bewerbern mit Migra-

tionshintergrund: Sie bieten eine hohe prognostische Validität bei geringen Mittelwertunterschieden zwischen den Subgruppen.

Zum am meisten verbreiteten Personalauswahlverfahren, dem Einstellungsinterview, gibt es aus Perspektive der Diskriminierungsforschung unterschiedliche Ergebnisse: Unstrukturierte Interviews, das heißt, frei geführte Interviews, sind unfairer und weisen deutlich schlechtere Gütekriterien als psychometrische Testverfahren auf. Strukturierte und teilstandardisierte Interviews mit zwei Interviewern zum Vermeiden von Beurteilungsfehlern oder eventuell bestehenden Vorurteilen können hohe Validitäten bei geringen Mittelwertunterschieden aufweisen. Hierfür ist ein für alle Bewerber im Voraus auf Basis von realen Anforderungen festgelegter Fragenkanon einschließlich standardisierter Bewertungsregeln erforderlich. Zudem sollte darauf geachtet werden, ausschließlich vorurteilsfreie und interkulturell kompetente Auswahlverantwortliche für diese Aufgabe einzusetzen und die Interviewer entsprechend zu qualifizieren.

Idealerweise sollte weiterhin ein multimodales Vorgehen bei der Personalauswahl gewählt werden, bei dem alle

drei Ansätze der Eignungsdiagnostik kombiniert werden. Die Kombination des biografischen Ansatzes mit dem Eigenschaftsansatz und dem Simulationsansatz (sowohl in Form von situativen Interviewfragen und „High-Fidelity“-Simulationen als auch „Situational Judgment Tests“) hilft die Nachteile der einzelnen Methoden zu minimieren und ein zuverlässiges Gesamtbild der Bewerber zu erhalten. Nachteile, die Bewerber mit Migrationshintergrund eventuell bei schriftlichen Verfahren haben, können so bei interaktiven Verfahren ausgeglichen werden.

### Diskriminierung stets überwachen

Zusammenfassend kann für eine diskriminierungsoptimierte Personalauswahl der kombinierte Einsatz anforderungsentsprechender Verfahrenskombinationen aus Hybrid-Tests (Arbeitsprobe und Intelligenztest in einem Instrument vereint), strukturierten Interviews, Persönlichkeitstests und Simulationen empfohlen werden. Die Auswahl und Gewichtung der Auswahlverfahren muss die Anforderungsanalyse und Validitätsbeiträge der Einzelverfahren dabei genauso berücksichtigen wie zu erwartende Diskriminierungseffekte.

Um den Auswahlprozess über die Zeit hinweg, also längsschnittlich, auf Diskriminierung zu überwachen, stehen wirksame Evaluationsmethoden wie zum Beispiel die 4/5-Regel und IT-Instrumente zur Verfügung. Sie erlauben ein rechtssicheres Reporting und auch evidenzbasierte Optimierungen von Prozess und Methoden. ■



**ANDREAS FRINTRUP** ist Geschäftsführer von S&F Personalpsychologie und Vorstand der HR Diagnostics AG.



**BRIGITTE FLUBACHER** ist Bereichsleiterin Potenzialanalyse bei S&F Personalpsychologie in Stuttgart.

