

UNGLEICHHEIT
IST NICHT
BEDAUERLICH,
SONDERN HÖCHST
ERFREULICH.
SIE IST EINFACH
NÖTIG.

Friedrich August von Hayek, österreichischer Ökonom

Dies ist das akzeptierte Manuskript (Author's Accepted Manuscript) des folgenden Beitrages:

Kersting, M. (2023). Fairness hat viele Facetten – Fairness in HR. *Personalmagazin*, 2/2023, 14-20.

Hinweis: Die Nutzer(innen) dürfen die Inhalte nur zum Zwecke der wissenschaftlichen Forschung ansehen, drucken, kopieren, herunterladen, sowie für Text- und Datamining verwenden. Die Inhalte dürfen weder ganz noch teilweise wörtlich (wieder)veröffentlicht oder für kommerzielle Zwecke verwendet werden. Die Nutzer(innen) müssen sicherstellen, dass die Urheberpersönlichkeitsrechte des Autors sowie gegebenenfalls bestehende Rechte Dritter an den Inhalten oder Teilen der Inhalte nicht verletzt werden.

Fairness hat viele Facetten

Von Martin Kersting

Fairness ist von zentraler Bedeutung für die Arbeitswelt. Doch was ist eigentlich fair? Bedeutet Fairness, alle gleich zu behandeln? Sind Quotenregelungen fair? Fairness hat verschiedene Dimensionen, und was als fair empfunden wird, hängt von der Perspektive ab. Dennoch gibt es einige allgemeingültige Fairness-Regeln.

● „Der Heiratsmarkt bezahlt Frauen besser als der Arbeitsmarkt“, so hat Jutta Allmendinger einmal die Tatsache zusammengefasst, dass Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind und selbst bei gleicher Qualifikation weniger Gehalt bekommen als ihre männlichen Kollegen. Dax-Vorstände verdienen durchschnittlich circa 50 Mal so viel wie ihre Angestellten. Flexible Arbeitsbedingungen und Homeoffice stehen häufig nur Büromitarbeitenden offen. Bei gleicher Qualifizierung wird die Bewerbung und Beförderung von Frauen bevorzugt behandelt. Diese Beispiele zeigen: Vom Recruiting über die Personalauswahl bis hin zum Austritt aus der Organisation geht es im Arbeitsleben mehr oder weniger fair zu – mit erheblichen Konsequenzen: Ein als unfair erlebtes Personalauswahlverfahren kann dazu führen, dass abgelehnte Bewerberinnen oder Bewerber die Organisation in Misskredit bringen und die erfolgreichen Bewerbenden das Jobangebot ablehnen. Dass sich Personen oder Gruppen beruflich unfair behandelt fühlen, ist regelmäßig Ursache schwerwiegender organisationaler Konflikte sowie von innerer oder tatsächlicher Kündigung, Krankheit und kontraproduktiven Verhaltens (zum Beispiel ungerechtfertigtes Fernbleiben von der Arbeit, Diebstahl).

Fairness ist von zentraler Bedeutung für die Arbeitswelt

Fairness ist von zentraler Bedeutung für das Arbeitsleben. Eine faire Behandlung gilt nach Frederick Herzberg als „Hygienefaktor“ der Arbeit. Menschen wollen fair, das heißt anständig behandelt werden. Wenn man aufgrund einer unfairen Behandlung eine Benachteiligung erlebt oder etwas, das einem gefühlt zusteht, entbehren muss, löst das Empörung aus. Umgekehrt ist die faire Behandlung mit das Beste, was man tun kann, um die Mitarbeitenden zu binden. Fairness macht eine Arbeitgebermarke attraktiv. Siegel wie „Fairer Arbeitgeber“, „Fair Compensation“ und „Faire Karriere“ zeugen davon.

Was aber muss man tun, wenn man mehr als ein leeres Fairness-Versprechen abgeben und nicht nur Fairness-Dienst nach gesetzlicher Vorschrift (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, AGG) leisten will? Die anfängliche Hoffnung, dass die künstliche Intelligenz zu mehr Objektivität und Fairness im Personalwesen beiträgt, wurde dadurch enttäuscht, dass die Anwendung einiger Hightech-Verfahren in rassistisch oder sexistisch anmutenden Vorschlägen für Personalentscheidungen mündete.

Im Folgenden thematisiere ich die Fairness im Personalwesen im Allgemeinen und das diesbezügliche Versagen von Algorithmen-basierten Vorgehensweisen im Besonderen. Zunächst

erläutere ich zentrale Begriffe (siehe Kasten auf Seite 17). Anschließend arbeite ich heraus, dass der Begriff Fairness sehr unterschiedlich interpretiert werden kann. Dennoch gibt es, wie ich zeigen werde, allgemeingültige Regeln für ein als fair empfundenes Vorgehen.

Gleichheit und/oder Gerechtigkeit?

Die Fairness-Frage stellt sich im Personalwesen unter anderem dann, wenn etwas, das nur begrenzt verfügbar ist, verteilt wird. Beispiele sind Stellen, Aufgaben, Beförderungen, Arbeitsbedingungen, Arbeitsentgelte et cetera. Auch die Frage, wen eine Kürzung oder Entlassung trifft, ist eine Verteilungsfrage. Einigkeit besteht darin, dass es bei der Verteilung fair zugehen sollte. Was aber als fair angesehen wird, variiert in Abhängigkeit zahlreicher Faktoren, zum Beispiel den Überzeugungen und Werten der betroffenen Personen. Die Beurteilung der Fairness vollzieht sich unter der Setzung eines Kriteriums. Unterschiedliche Perspektiven führen häufig zur Setzung unterschiedlicher Kriterien. Die Fairness der Personalauswahl stellt sich beispielsweise aus der Perspektive einer sich bewerbenden Person anders dar als aus der Perspektive der einstellenden Organisation oder der Gesellschaft.

Quotenmodelle

Auf den ersten Blick handelt es sich beim Ringen um begehrte Güter (zum Beispiel Stellen) häufig um einen Konflikt zwischen dem Individuum einerseits und gesellschaftlich relevanten Gruppen (wie zum Beispiel Frauen/Männer, Alte/Junge et cetera) andererseits. Die Perspektive der Gruppen (zum Beispiel Geschlechtergerechtigkeit, Generationengerechtigkeit) geht häufig mit der Forderung einher, bei Vergabeentscheidungen relevante, aber in der jeweiligen Organisation oder Funktion unterrepräsentierte Gruppen besonders zu beachten und beispielsweise nach der Vorgabe von Quoten zu berücksichtigen. Die Quotenforderung kann unterschiedlich gestaltet werden. Man kann beispielsweise einen absoluten Wert ansetzen (zum Beispiel „Mindestquote von 30 Prozent Frauen in definierten Führungspositionen“) oder sich an einer Ausgangsgröße orientieren. So gilt nach dem Modell der proportionalen Repräsentation ein Personalauswahlverfahren dann als fair, wenn in der Gruppe der ausgewählten Personen die Proportion der miteinander verglichenen Gruppen dieselbe ist wie in der Gruppe der Bewerbenden. Ein dem Quotenmodell vom Gerechtigkeitsansatz her vergleichbares Vorgehen ist das Gewähren von Vorteilen für die jeweils zu fördernde Gruppe (zum Beispiel ein „Genderbonus“).

Solche Maßnahmen stellen eine „positive Diskriminierung“ (affirmative action) dar, welche die (bisherige) negative Diskriminierung dieser Gruppe kompensieren soll. Während Quoten sowie Vorteile aus der Sicht der begünstigten Gruppen und der Gesellschaft als fair aufgefasst werden können, können sie aus der individuellen Sicht der durch die Maßnahmen „Benachteiligten“ als unfair gelten. Diese Personen sind gegebenenfalls überzeugt, dass sie das in Frage stehende Etwas (zum Beispiel den Arbeitsplatz) eigentlich „verdient“ hätten und ohne die „gegen sie gerichteten“ Maßnahmen (zum Beispiel Quoten) auch erhalten hätten. Sie sehen mit Friedrich Nietzsche die Lehre von der Gleichheit als das Ende der Gerechtigkeit.

Leistungsprinzip

Bei einer tiefergehenden Betrachtung zeigt sich, dass auch die Vertreterinnen und Vertreter des gruppenbezogenen (Quoten-) Ansatzes zumeist mit der individuellen Leistung argumentieren. Im Arbeitskontext wird in der Regel keine sozialistische Gleichverteilung angestrebt, sondern eine utilitaristische Verteilung nach dem Leistungsprinzip als gerecht empfunden. Demnach ist eine Ungleichbehandlung (zum Beispiel bei der Vergabe von Privilegien) „gerecht“, wenn sie das Wohlergehen der Gesamtgruppe maximiert. „Men are born and remain free and equal in rights. Social distinctions may be based only on considerations of the common good“, wie es im ersten Artikel der Erklärung der Menschenrechte formuliert wird. Wenn eine Person ein vielfach höheres Gehalt erhält als eine andere Person, ist das nach diesem Ansatz akzeptabel, wenn diese Person insgesamt für die Organisation quantitativ und/oder qualitativ deutlich höhere Leistungen erbringt.

Das Leistungsprinzip ist unter bestimmten Voraussetzungen mit der Forderung nach Quoten vereinbar. Eine solche Voraussetzung ist beispielsweise die Annahme, dass Angehörige bestimmter Gruppen durch die Umstände (die Situation, die Strukturen) daran gehindert wurden und werden, ihre Leistung zu zeigen. Im Beispiel der Frauen lauten die (impliziten) Annahmen, dass Frauen zu Unrecht auf der Führungsebene unterrepräsentiert sind, dass Personalauswahlverfahren die Eignung von Frauen unterschätzen und so weiter. Diese Umstände rechtfertigen es, Frauen anders (ungleich) zu behandeln, ohne die grundsätzliche Gleichheit von Frauen und Männern in Frage zu stellen. Sie sollen nicht besser, sondern gleichgestellt werden.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) zielt darauf ab, Benachteiligungen aus folgenden Gründen zu verhindern oder zu beseitigen:

- Rasse und ethnische Herkunft
- Geschlecht
- Religion und Weltanschauung
- Behinderung
- Alter
- sexuelle Identität

Dabei wird zwischen unmittelbaren und mittelbaren Benachteiligungen unterschieden. Eine unmittelbare Benachteiligung liegt vor, wenn eine Person wegen einem der genannten Gründe „eine weniger günstige Behandlung erfährt, als eine andere

Person in einer vergleichbaren Situation erfährt, erfahren hat oder erfahren würde“. Beispielsweise könnten Frauen nicht zum Bewerbungsgespräch eingeladen werden, Männer mit gleicher Qualifikation aber sehr wohl. Eine mittelbare Benachteiligung liegt hingegen vor, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen wegen eines der genannten Gründe „gegenüber anderen Personen in besonderer Weise benachteiligen können, es sei denn, die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt (...)“. Beispielsweise könnte eine Organisation von intern Bewerbenden für eine Beförderungsposition verlangen, ein hohes Maß an Berufserfahrung mitzubringen – ohne dass diese Forderung inhaltlich begründet ist. Wenn die in der Organisation arbeitenden Frauen – zum Beispiel aufgrund familienbedingten Ausfallzeiten – im Durchschnitt über deutlich weniger Berufserfahrung verfügen, würde eine mittelbare Benachteiligung vorliegen.

Stereotypen bei Menschen und Maschinen

Benachteiligungen haben ihre Ursache häufig in Stereotypen. Frau/Mann; alt/jung; Brasilianer/Deutsche – all diese Kategorien setzen automatisch ein „Kopfkino“ in Gang, das man in der Sozialpsychologie „Stereotype“ nennt. Stereotype haben einen kognitiven (Denken) und einen affektiven (Fühlen) Anteil. Der kognitive Anteil besteht zum einen aus der Kategorienbildung selbst und zum anderen aus der Gesamtheit aller vermeintlichen Informationen, die wir über die jeweilige Kategorie/Gruppe zu haben glauben. Wir teilen die Welt in „jung“ und „alt“ ein (Kategorienbildung) und wir „wissen“, dass „Alte“ so und so sind (Informationsbasis). Der affektive Anteil ist das eigentliche Vorurteil, die emotionale Bewertung. Die Kategorie, die Gruppe, löst eine positive oder negative Emotion aus. Die Vorstellung von „Alten“ wird automatisch von einer Emotion begleitet.

Das Denken und Fühlen äußert sich dann in konkretem, unfairen Verhalten. Dieses Verhalten kann zum Beispiel eine unsachgemäße Diskriminierung sein. Wir lehnen Personen, die wir einer bestimmten Gruppe zuordnen, ab – oder wir bevorzugen sie. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass Menschen Vorurteile haben, wurden und werden daten- und algorithmenbasierte Tools der Personalarbeit geradezu als Heilsbringer gefeiert. Die Kombination aus nüchternen Daten und hochwertiger, gefühlsfreier maschineller Verarbeitung weckt(e) die Hoffnung, menschliche Schwächen der Beurteilung – neben Vorurteilen auch mikropolitisch motivierte Unfairness et cetera – zu überwinden. Glaubte man den Versprechungen der Digital-Evangelisten, die eine neue Generation von HR-Tools ausrufen, so müsste man den Quantensprung in die schöne neue Welt geradezu blindlings wagen.

Aber erstens kommt es anders, und zweitens als man denkt. Beispielsweise sortierten zwei Hightech-HR-Tools vornehmlich Frauen aus. Das eine Tool wurde bei Amazon zur Personalauswahl eingesetzt. Das andere wurde bei österreichischen Zentren der Arbeitslosenvermittlung (AMS) für Entscheidungen bei der Reintegration in den Arbeitsmarkt genutzt. Maschinelle Textanalysen – die etwa für eine automatisierte Persönlichkeitsbewertung anhand von Bewerbungsunterlagen genutzt werden können – überraschten mit geschlechts- und kulturstereotypen Ergebnissen.

Zentrale Begriffe

Stereotype

- **kognitiv:** Zuordnung von Personen zu einer Kategorie (zum Beispiel der Gruppe der Frauen) sowie schablonisierte, vereinfachte, schematische Informationsbasis („Wissen“) über Objekte (zum Beispiel Menschen) dieser Kategorie
- **emotional (auch „Vorurteil“ genannt):** Positive oder negative emotionale Haltung gegenüber Objekten (zum Beispiel Menschen) aufgrund deren Zugehörigkeit zu einer Kategorie (zum Beispiel der Gruppe der Frauen)

Diskriminierung: Jede Form der ungerechtfertigten Benachteiligung von einzelnen Personen oder Gruppen. Erfolgt die Diskriminierung direkt aufgrund geschützter Merkmale (zum Beispiel Geschlecht), handelt es sich um eine unmittelbare Diskriminierung. Sind die Regelungen, die zur Diskriminierung führen, scheinbar neutral, handelt es sich um eine mittelbare (indirekte) Diskriminierung.

Statistische Diskriminierung liegt vor, wenn man auf Variablen zurückgreift, die tatsächlich eine effiziente Arbeit (zum Beispiel treffsichere Vorhersagen) ermöglichen, die aber mit geschützten Variablen korrelieren, sodass die Nutzung der Variablen zu einer mittelbaren Diskriminierung und zu Unfairness im Einzelfall führt.

Quotenregelung: Bestimmte Personen (zum Beispiel Frauen) müssen zu einem bestimmten Anteil in einer Gruppe (zum Beispiel Vorstand) repräsentiert sein.

Ergebnisgerechtigkeit: Die Einschätzung der Gerechtigkeit wird anhand der Verteilungsergebnisse bestimmt. Diese sollen so sein, dass sie allen Mitgliedern gerecht wird.

Regelgerechtigkeit (auch Verfahrensgerechtigkeit): In Bezug auf das Personalwesen geht es bei der Regelgerechtigkeit darum, dass die Verfahren, die zu einer Personalentscheidung führen, fair sind (siehe Grafik auf Seite 19) und dass alle Personen gleichermaßen den Regeln unterworfen sind. Im Zentrum der Betrachtung steht das Verfahren, das zur Verteilung von begehrten Gütern (zum Beispiel Stellen) angewendet wird, nicht das Ergebnis.

Die Fehlleistungen der Maschinen hatten verschiedene Ursachen, beispielsweise die mangelhafte Repräsentativität der für das Training der Maschinen genutzten Daten. Der Datensatz zeigte beispielsweise die Vergangenheit von Amazon, in der überwiegend Männer in IT-Berufen beschäftigt waren. Entsprechend hatte das System „gelernt“, dass Beschäftigte männlich sind und Männern eine größere Passung prognostiziert. Werden auf dieser Datenbasis Entscheidungen getroffen, die die Zukunft der Organisation betreffen, schreibt man die defizitäre Vergangenheit fort. Ein solcher Algorithmus ist konservativ, nicht innovativ.

Statistische Diskriminierung

Besondere Aufmerksamkeit bei der Debatte um Fairness verdient die so genannte statistische Diskriminierung. Damit meint man unter Fairnessgesichtspunkten problematische Entscheidungen auf der Basis von Informationen, die auf dem ersten Blick unverdächtig sind. Mehr noch: Die statistische Diskriminierung erfolgt auf der Basis von Daten, bei denen Diskriminierung geradezu ausgeschlossen zu sein scheint, weil das Programm beispielsweise erst gar nicht über die Information verfügt, ob eine bestimmte Person männlich oder weiblich ist, welcher Ethnie sie angehört und so weiter. Wenn das nicht bekannt ist,

mag man denken, sind entsprechende Diskriminierungen ausgeschlossen. Dies ist aber nicht der Fall, wenn die Variablen, mit denen man stattdessen arbeitet, mit den Variablen, die „tabu“ sind, korrelieren. Nehmen wir noch mal das Beispiel der mittelbaren Benachteiligung: Ein Algorithmus nutzt bei der Vorhersage des Berufserfolgs die Variable „Berufserfahrung“. Wenn Frauen häufiger familienbedingt die Arbeit aussetzen als Männer, ist die Variable Berufserfahrung mit der – gar nicht erfassten – Variablen Geschlecht korreliert. Die Nutzung der Variable Berufserfahrung stellt eine mittelbare Benachteiligung dar, wenn die Berufserfahrung de facto für den Berufserfolg irrelevant ist, aber ein „Proxy“ für das Geschlecht ist.

Von statistischer Diskriminierung spricht man, wenn die Variable tatsächlich im Zusammenhang mit dem interessierenden Kriterium steht. Wenn, in unserem Beispiel, die Gruppe der Personen, die über mehr Berufserfahrung verfügen, faktisch im Durchschnitt erfolgreicher in dem in Frage stehenden Job sind als Personen mit weniger Erfahrung. Eine solche aussagekräftige Variable zu berücksichtigen, ist rational und stellt sachlich gesehen kein Vorurteil dar. Erläutert wird dieser Effekt der statistischen Diskriminierung häufig am Beispiel der Einstufung der Kreditwürdigkeit. Es kann zutreffen, dass Personen, die in einem bestimmten, sozialschwachen Stadtteil wohnen, im Durchschnitt

JEDES PRIVILEG IST IN ERSTER LINIE EINE ERNIEDRIGUNG DER ANDEREN.

Kurt Tucholsky, deutscher Journalist und Schriftsteller

häufiger einen Kredit nicht zurückbezahlen. Es ist keine vorurteils- oder präferenzbedingte, sondern eine statistische Diskriminierung, wenn Personen aus diesem Stadtviertel ein Kredit verweigert wird. Dennoch stellt es im Einzelfall eine Diskriminierung dar, wenn man einer Person einen Kredit verweigert, nur weil sie in diesem Stadtteil wohnt. Im Einzelfall kann ein Wert stark vom statistischen Durchschnittswert abweichen. Daher bedarf die Verwendung solcher Variablen einer Rechtfertigung. Versicherungen haben lange Zeit Frauen pauschal anders eingestuft als Männer – bis die Rechtsprechung dies unterbunden hat. Es muss immer wieder verhandelt werden, ob der Vorteil, der durch die Verwendung der Variablen erzeugt wird, den Nachteil der möglichen Ungerechtigkeit im Einzelfall aufwiegt. Dabei sollte man prüfen, ob alternative Vergabeverfahren zu faireren Entscheidungen führen.

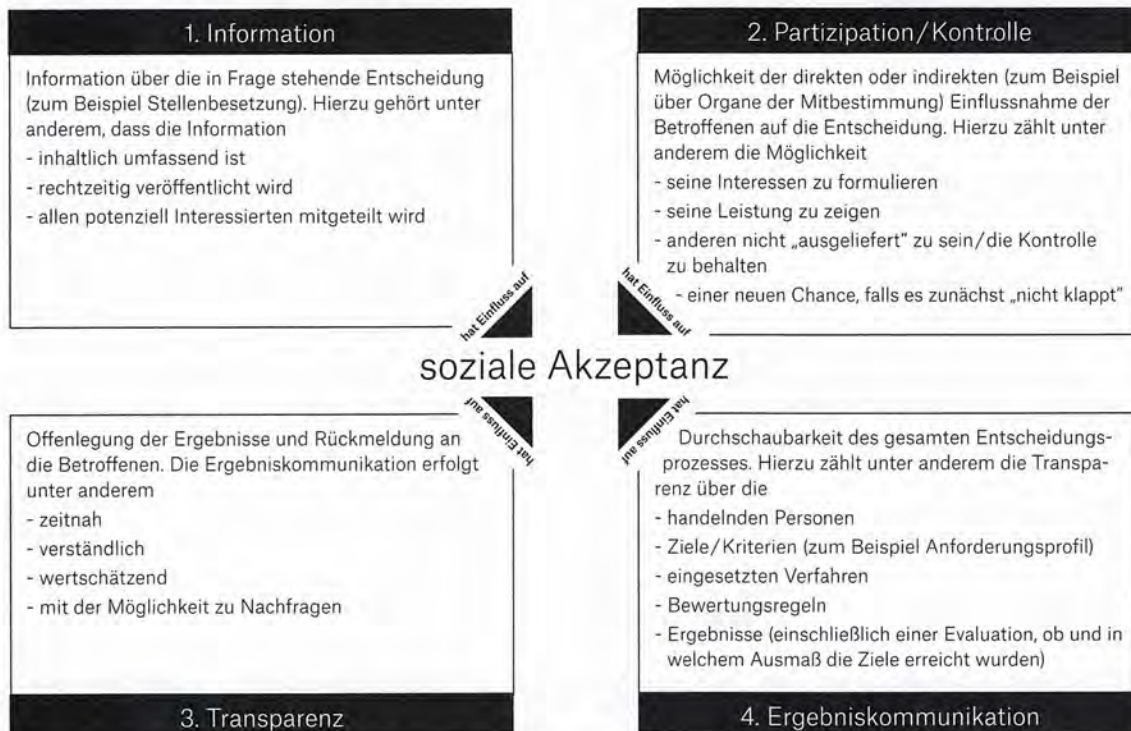
Der Weg ist das Ziel: Regelgerechtigkeit

Und nun? Wenn alles so komplex ist, wenn man verschiedene Fairnesskriterien heranziehen kann und der Sachverhalt aus der einen Perspektive anders aussieht als aus der anderen – können wir die Sache mit der Fairness also vergessen? Keinesfalls! Die Alternative zur Ergebnisgerechtigkeit ist die Regelgerechtigkeit. Dabei geht es nicht darum, dass eine Verteilung im Ergebnis gerecht ist – denn das hängt, außerhalb der rechtlichen Regelungen, davon ab, was man als gerecht empfindet. Sondern es geht darum, dass bei der Verteilung bestimmte Regeln eingehalten werden.

Die Regelgerechtigkeit (auch Verfahrensgerechtigkeit genannt) hat im Personalbereich aus mindestens zwei Gründen eine besondere Bedeutung. Erstens kann man im Personalbereich zumeist letztendlich nicht klären, welche Entscheidung richtig ist. Da man eben nur X eingestellt hat, wird man niemals erfahren, ob Y es besser gemacht hätte. Da die Fairness im Ergebnis kaum zu bewerten ist, wird die Fairness durch den Prozess selbst begründet.

Zweitens lässt sich, wie oben ausgeführt, nicht bestimmen, welches Fairness-Kriterium „richtig“ ist. Was in einer Gesellschaft als fair angesehen wird, variiert in Abhängigkeit von Kultur, Politik, Religion und so weiter. Im Rahmen der Gesetze sind Wirtschaftsunternehmen frei in der Festlegung ihrer Werte, ihrer Kriterien. Diese sind nicht wahr oder falsch, sie sind produktiv oder unproduktiv. Daher können den Unternehmen außerhalb der gesetzlichen Regeln keine Kriterien und keine Verteilungs-

Dimensionen der sozialen Akzeptanz nach Heinz Schuler als Grundlage der Regelgerechtigkeit für Personalentscheidungen*



* Dimensionen und Grundkonzeption nach Heinz Schuler, hier adaptiert auf Personalentscheidungen im Allgemeinen

ergebnisse vorgeschrieben werden – sehr wohl aber gelten für alle die Regeln der Fairness. Ein Unternehmen kann selbst entscheiden, ob es beispielsweise Personen, die innerhalb oder außerhalb der Arbeit besonderes soziales Engagement zeigen, im Rahmen der gewünschten Corporate Social Responsibility bei Vergabeentscheidungen bevorzugt. Man kann nicht objektiv beurteilen, ob es „richtig“ ist, dieses Kriterium anzulegen. Sehr wohl aber kann und sollte das Unternehmen seine Entscheidung offenlegen, sodass Bewerbende und Mitarbeitende ihrerseits entscheiden können, ob sie für ein Unternehmen arbeiten wollen, dass dieses Kriterium setzt. Und das Unternehmen sollte offenlegen, wie das Kriterium bei Personalentscheidungen konkret berücksichtigt wird und ob die Vorgehensweisen dazu führen, dass das selbstgesteckte Ziel erreicht wird.

Und welches sind die „Fairness-Regeln“? Heinz Schuler, der 2021 verstorbene großartige Gründer der deutschsprachigen Personalpsychologie hat das Konzept der „sozialen Validität“ erarbeitet. Schuler hat das Konzept ausschließlich auf die Akzeptanz von Personalauswahlverfahren bezogen. Ich habe seine vier Dimensionen übernommen und so transformiert, dass das Konzept die Grundlage für eine Regelgerechtigkeit bei Personalentscheidungen im Allgemeinen darstellt (siehe Abbildung oben). Die erste Dimension betrifft die (1) Information. Bezogen auf die Verteilung von Gütern wie Stellen bedeutet das zum Beispiel, dass alle Personen, die für eine interne Beförderungsstelle in Frage kommen, auch rechtzeitig über diese Möglichkeit informiert

werden. Unter dem Punkt (2) Partizipation/Kontrolle geht es im weitesten Sinne darum, dass die betroffenen Personen Kontrolle über die Situation ausüben können, also nicht „ausgeliefert“ sind. Neben der individuellen Kontrolle geht es hier auch um eine stellvertretende Einbindung, zum Beispiel durch Gremien der Mitbestimmung. Von zentraler Bedeutung ist (3) die Transparenz. Der Prozess muss transparent sein, die Betroffenen müssen erfahren, welche Verfahren eingesetzt werden, welche Personen beteiligt sind, welche Regeln gelten et cetera. Schließlich geht es um die wertschätzende, offene (4) Kommunikation des Ergebnisses.

Fairness beim Einsatz digitaler Technologien

Der Ethikbeirat HR-Tech hat Richtlinien aufgestellt, die wesentlich zur Fairness beim Einsatz von künstlicher Intelligenz und weiterer digitaler Technologien in der Personalarbeit beitragen (www.ethikbeirat-hrtech.de). Dies betrifft grundsätzliche und bereits genannte Prinzipien, wie die Einbindung relevanter Interessensgruppen sowie die Information der betroffenen Personen. Spezifisch für die „neuen“ Tools ist unter anderem der Grundsatz, dass Menschen entscheiden. Dies impliziert, dass auch beim Einsatz von Computern die Letztentscheidungsbezugnis immer einer natürlichen Person obliegt und Menschen die Verantwortung übernehmen. Voraussetzung hierfür ist eine gewisse digitale Kompetenz im HR-Bereich. Eine besondere, der Dimension Partizipation zuzuordnende Herausforderung in der

digitalen Welt, stellt die Wahrung der Subjektqualität dar. Menschen dürfen nicht in eine Situation gebracht werden, in der sie unbeabsichtigt Informationen an die (potenziellen) Arbeitgeber weitergeben – weil beispielsweise die Stimme unwillkürlich etwas über einen verrät, das man nicht preisgeben wollte.

Evaluation

„Der Gerechte lebt aus dem Glauben, aber es ist gut, ihn mit der Wissenschaft zu verbinden“, schrieb der Mathematiker und spätere Papst Gerbert von Aurillac (Silvester II.). Das Transparenzgebot impliziert eine Kontrolle und (empirische) Evaluation des eigenen Vorgehens. Es muss überprüft werden, ob die Verfahren das leisten, was sie leisten sollen. Erreichen die Informationen (zum Beispiel Stellenanzeigen) die Zielgruppen? Sprechen die Texte oder Bilder die Zielgruppen an? Sind die Regelungen für die Personalauswahl, für Beförderungen, für die Vergabe von Privilegien, für das Gehalt fair? Ohne Empirie, ohne ein Personalkennzahlen-Dashboard, das eine differenzierte Betrachtung für relevante Gruppen (zum Beispiel Frauen) erlaubt, kommt man nicht aus.

Ein besonderes Augenmerk bei der Regelgerechtigkeit kommt der Qualität der eigentlichen Verfahren zu, wobei das Wort „Verfahren“ im Folgenden als abstrakter Oberbegriff genutzt wird. Gemeint ist das Einstellungsinterview ebenso wie die Vorgesetztenbeurteilung oder das Instrument zur Gehaltsfindung. Zu analysieren sind verschiedene Aspekte der Verfahrens-Fairness:

- Sind die Durchführungsbedingungen fair oder benötigt man zum Beispiel eine technische Ausstattung, über die nicht alle verfügen?
- Gibt es Personen, die besonderer Hilfen bedürfen (zum Beispiel Nachteilsausgleiche)?
- Sind die Verfahrensergebnisse objektiv in dem Sinne, dass es beispielsweise keine Rolle spielt, wer das Verfahren durchführt, auswertet und interpretiert?
- Sind die Verfahrensergebnisse zuverlässig in dem Sinne, dass es beispielsweise nicht von Gelegenheitseindrücken oder „einem schlechten Moment“ abhängt, wie man abschneidet?
- Sind die Verfahrensergebnisse „gültig“? (siehe nächster Abschnitt)

Validität als zentrales Prüfkriterium

Das wichtigste Prüfkriterium ist die Validität, die Gültigkeit der getroffenen Entscheidung. Hier gilt es zwei Dimensionen zu unterscheiden. Zunächst ist zu klären, ob man mit dem Verfahren wirklich das erfasst, was man erfassen will. Wenn man sich dafür entscheidet, bei Bewerbungen von Hochschulabsolventinnen und -absolventen studienbegleitendes berufliches Engagement positiv zu berücksichtigen, stellt sich die Frage, ob dies in fairer Form geschieht. Operationalisiert man das Kriterium über das Absolvieren von Praktika, funktioniert das nicht bei Bewerbenden aus Ländern, die keine Praktikumskultur haben. Wenn man Teamfähigkeit im Assessment Center mit Verhaltensankern wie „lässt andere ausreden“ und „wird nicht laut“ operationalisiert, benachteiligt man Angehörige von Kulturen, in denen ein anderer Diskussionsstil herrscht als in Deutschland.

Der andere Validitätsaspekt ist die Treffsicherheit (Kriteriumsvalidität). Lehnt man Quoten mit der Begründung ab, dass nach

dem Leistungsprinzip das Individuum im Vordergrund steht und die Besten zum Zug kommen sollen, egal welcher Gruppe sie angehören, muss man nachweisen, dass dieses Ziel auch wirklich erreicht wird. Fair ist ein Personalauswahlverfahren nach dieser Auffassung dann, wenn jede(r) voraussichtlich bessere Bewerber(in) den voraussichtlich weniger guten Bewerber(inne)n vorgezogen wird – auch wenn im Ergebnis eine Gruppe (zum Beispiel Frauen) unterrepräsentiert ist. Bei diesem Ansatz der gleichen Wahrscheinlichkeiten sind Gruppenunterschiede in den Verfahrensergebnissen (zum Beispiel der Umstand, dass in einem Personalauswahlverfahren Männer im Durchschnitt besser abschneiden) kein hinreichender Indikator für Unfairness – man muss aber empirisch nachweisen, dass die Gruppe, die im Verfahren besser abschneidet, auch im wirklichen Leben Besseres leistet, dass das Verfahren nicht die späteren Leistungen bestimmter Gruppen systematisch unter- oder überschätzt.

Beim Einsatz digitaler Technologien lässt sich die Fairness nur beurteilen, wenn man deren involvierte Logik zumindest im Prinzip verstanden hat. Man kann zum Beispiel Input-Output-Analysen vornehmen, indem man die Eingangsdaten systematisch mit den Ausgangsdaten vergleicht. Bei Computer-Programmen, die anhand von Trainingsdatensätzen „gelernt“ haben, ist es für die Beurteilung der Fairness notwendig zu prüfen, ob die Gruppen, über die Entscheidungen getroffen werden, im Trainingsdatensatz hinreichend repräsentiert waren.

Fazit: Fairness hat viele Dimensionen

Es gibt unterschiedliche Kriterien für das, was als fair erlebt wird. Organisationen sollten sich – über die Einhaltung der diesbezüglichen gesetzlichen Vorschriften hinaus – bewusst Kriterien setzen, diese offenlegen und Regeln etablieren, die dafür sorgen, dass die gesteckten Fairnessziele erreicht werden. Die Logik und die Konsequenzen der gewählten Vorgehensweise müssen die Entscheiderinnen und Entscheider – auch in dem Falle, dass sie Hightech-Tools einsetzen – selbst verstanden haben und anderen bei Bedarf verständlich machen können. Transparenz ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für Fairness. Zusätzlich sollten Organisationen die Konsequenzen ihrer Vorgehensweise kontinuierlich evaluieren. Wichtig ist, dass das Vorgehen den Dimensionen der Regelgerechtigkeit entspricht (siehe Abbildung auf Seite 19). Die Entscheiderinnen und Entscheider müssen sich ihrer Verantwortung bewusst sein und die Verantwortung dafür übernehmen – ungeachtet der Tatsache, dass sie sich gegebenenfalls maschineller Unterstützung bedienen. Fairness ist nicht das Ergebnis einer Rechenoperation, sondern ein soziales Projekt. Es beginnt damit, eine entsprechende Agenda zu setzen, Klartext zu reden, konsequent zu handeln und bezüglich der Wirkungen genau hinzuschauen. ■



PROF. DR. MARTIN KERSTING ist Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen und Mitglied im Ethikbeirat HR-Tech.

Was ist eigentlich Fairness?
 Welche Rolle spielt Fairness
 im Personalwesen? Und
 kann Künstliche Intelligenz
 helfen, fairer zu entscheiden?
 Unser Schwerpunkt
 beleuchtet verschiedene
 Fairness-Konzepte zwischen
 Leistungsprinzip, Diversity
 und Gleichbehandlung.

Schwerpunkt

Fairness

Illustration Jindrich Novotny

**DAS GRUNDLEGENDE
 KRITERIUM FÜR DIE
 BEURTEILUNG EINES
 VERFAHRENS IST DIE
 GERECHTIGKEIT
 SEINER
 VORAUSSICHTLICHEN
 ERGEBNISSE.**

John Rawls, US-amerikanischer Philosoph

Liebe Leserinnen und Leser,

Fairness ist ein Eckpfeiler unserer liberalen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung. Während in der Feudalgesellschaft Geld und Posten nach Herkunft, Geschlecht oder Religion verteilt wurden, sollen in der liberalen Ordnung Fairness und Chancengleichheit für alle gelten. Doch nur ein Viertel der Bevölkerung glaubt derzeit noch, dass es „in Deutschland im Großen und Ganzen fair zugeht“. Das zeigt die repräsentative Umfrage zum Fairness-Radar, den die HUK-Coburg im Sommer 2022 veröffentlicht hat. Die Berufs- und Karrierechancen werden ähnlich kritisch eingeschätzt: Nur 21 Prozent glauben, dass es am Arbeitsplatz im Allgemeinen fair zugeht. Brisant, aber wenig überraschend: Je niedriger das Einkommen, desto weniger fair wird die Lage beurteilt.

In krassm Gegensatz dazu stehen die Ansprüche, die Unternehmen und HR-Verantwortliche an sich selbst stellen: Geld und Stellen sollen (allein) nach Leistung und Qualifikation vergeben werden. Das klingt nach einem Lippenbekenntnis, es sei denn, die Verantwortlichen kümmern sich laufend darum, faire Bedingungen in der Arbeitswelt herzustellen. Unfairness entsteht nicht allein durch unbewusste Stereotype, die Personalentscheidungen beeinflussen. Auch Vettern- und Günstlingswirtschaft sind eine ständige Gefahr, die die Glaubwürdigkeit einer liberalen Wirtschaftsordnung untergraben.

Doch was ist eigentlich Fairness? Davon gibt es unterschiedliche Vorstellungen und Modelle. Ist es fair, wenn Frauen bei Beförderungen bei gleicher Qualifikation bevorzugt werden, um die Diversity-Ziele zu erreichen? Die einen bejahen das, andere sehen darin einen Verstoß gegen die Chancengleichheit. Ist es fair, wenn Dax-Vorstände durchschnittlich das 50-Fache ihrer Angestellten verdienen? Die meisten empfinden das als unfair, akzeptieren die Ungleichheit aber, weil die Wirtschaft Wohlstand schafft. In unserer Titelgeschichte zeigt Professor Martin Kersting, Personaldiagnostiker an der Universität Gießen, auf, welche Modelle es für Fairness gibt. Er geht auch der Frage nach, welche Verantwortung HR für Fairness im Unternehmen hat. Sein Text ist keine leichte, aber eine wichtige Lektüre für alle HR-Professionals, die Fairness fördern wollen.

Reiner Straub
Herausgeber

„Nur eine Minderheit der Bevölkerung glaubt, dass es im Berufsleben und im Lande fair zugeht.“



Strategie
Was einen guten und glaubwürdigen
Purpose ausmacht

Recruiting
Warum Sie auf Kennzahlen nicht
verzichten sollten

Mitarbeiterbeteiligung
Welche Modelle und Gestaltungs-
möglichkeiten es gibt

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt

**FAIRNESS
IST NICHT DAS
ERGEBNIS EINER
RECHENOPERATION,
SONDERN EIN
SOZIALES
PROJEKT.**

Was ist Fairness?
Eine Bestandsaufnahme



9 783648 000069
Material-Nr. 04062-5268

02/2023

personalmagazin.de 16,00 €