

Diversity-gerechte Personalauswahl

Wie man die Personalauswahl gestalten muss, um Potenziale in allen Gesellschaftsgruppen zu erkennen

Martin Kersting* und Michael Ott
Universität Gießen, Gießen, Deutschland

Zusammenfassung

Die Personalauswahl diversity-gerecht und qualitativ hochwertig zu gestalten, bedeutet zugleich den Personalmangel zu bekämpfen. Denn der Personalmangel ist zum Teil auch auf das Unvermögen zurückzuführen, Potenziale bei Menschen zu erkennen, die „anders“ sind. Nach einer Einführung in das Thema wird zunächst erläutert, wie sich Stereotype über Berufe sowie über Frauen, Deutsche mit Migrationshintergrund/Ausländer(innen) und Personen mit einem bestimmten Alter auf das Eignungsurteil auswirken. Anschließend werden die Befunde sozialpsychologisch erklärt. Aus der Sozialpsychologie ist auch bekannt, wie sich Stereotype überwinden lassen. Aus diesen Erkenntnissen werden konkrete Empfehlungen zu einer diversity-gerechten und somit Potenzial-sensitiven Personalauswahl abgeleitet.

Schlüsselwörter

Bias; Personalauswahl; Assessment Center; Kompetenzmodelle; Frauen in Führungspositionen

1 Einleitung

Der Personal- und Fachkräftemangel bremst das Wachstum der Wirtschaft und droht zukünftig in vielen Bereichen die Gewährleistung von Dienstleistungen und Grundversorgungen zu gefährden. Einer Prognose des statistischen Bundesamtes (2011) entsprechend, wird die Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter (zwischen 20 und 65 Jahren) in Deutschland bis zum Jahr 2030 um ca. 15 Prozent zurückgehen. Dies entspricht einem Rückgang um 7,5 Millionen Personen. Sofern insgesamt eine hohe Nachfrage nach Personal besteht, wird es schwer, geeignete Arbeitskräfte zu finden und zu binden. Während die Themen Personalmarketing im Allgemeinen und Employer Branding im Besonderen boomen, wird die Verbindung zwischen der Qualität der Eignungsdiagnostik und dem Rekrutierungserfolg zumeist übersehen. Für die betroffenen Personen ist es verhängnisvoll, wenn ihr Potenzial verkannt wird. In Zeiten des Personalmangels ist es auch für die Organisationen fatal, wenn aufgrund qualitativ unzureichender Personalauswahlmethoden Talente links liegen gelassen, Potenziale übersehen werden.

Die Gefahr des „Fehlers der zweiten Art“, also die Gefahr, Potenziale zu übersehen, besteht insbesondere bei Personen, die „anders“ sind. Der vorliegende Text zeigt die Chancen einer diversity-gerechten Eignungsdiagnostik auf. Angesichts des Personalmangels wird es eng, wenn alle Organisationen implizit oder explizit Ausschau nach dem gleichen Bewerber(innen)typus halten. Dieser Typus wird knapp, aber der Markt hält unerschlossene Reserven an geeigneten Arbeitskräften vor. Hier ist zunächst das nicht genutzte Potenzial zu nennen, also Personen, die nicht oder in einem zeitlich geringen Umfang berufstätig sind. Statistisch wird das bislang nicht genutzte Potenzial an Arbeitskräften in diesem Sinne als die

*E-Mail: martin@kersting-internet.de

Summe aus Unterbeschäftigten, Erwerbslosen und der „Stillen Reserve“ definiert. Diese Summe umfasste 2010 insgesamt 8,423 Millionen Menschen (Rengers 2012). Rengers (2012) nimmt eine Analyse der sozio-demografischen Struktur der Teilgruppe der „Stillen Reserve“ vor, also der Gruppe an Personen, die nicht am Erwerbsleben teilnehmen. Dieser Analyse zufolge umfasst die „Stille Reserve“ absolut gesehen mehr Frauen als Männer. Für ältere Männer besteht ein höheres Risiko in die „Stille Reserve“ des Arbeitsmarktes abzugleiten als für jüngere Männer. Entgegen verbreiteter Annahmen verfügt rund die Hälfte der Personen in der „Stillen Reserve“ über einen mittleren Bildungsabschluss und 13,4 Prozent dieser Gruppe über einen hohen Bildungsabschluss.

Für die Rekrutierung von Personal bedeutsam sind aber nicht nur die Personen, die beschäftigungslos sowie quantitativ unterbeschäftigt sind, sondern vor allem auch Personen, die in Arbeit stehen, qualitativ aber unterfordert sind. Personen also, die über Potenzial für andere, ggf. „höherwertige“ Aufgaben verfügen. Diese Personen tauchen in den Arbeitsmarktstatistiken nicht auf. Diesbezüglich ist davon auszugehen, dass insbesondere die Potenziale der folgenden drei Gruppen übersehen werden:

- (1) Frauen. Nach wie vor sind Frauen in bestimmten Bereichen, Branchen und Positionen unterrepräsentiert, unterfordert und unterbezahlt.
- (2) Deutsche mit Migrationshintergrund sowie Ausländer(innen) – Personen dieser Gruppen bleiben in den meisten Organisationen Führungspositionen sowie hervorgehobene Expert(inn)enpositionen verwehrt.
- (3) Lebensältere. Ein Großteil der – teilweise hervorragend qualifizierten – 55- bis 64-Jährigen arbeitet nicht mehr.

Im Folgenden wird erläutert, wie sich Stereotype über Gruppen, Personen und Berufe auf die Eignungsbeurteilung auswirken. Stereotype Beurteilungen treffen insbesondere Personen mit salienten demografischen Diversitätsmerkmalen (Oberflächenmerkmale) wie Alter, Geschlecht und ethnische Herkunft. Daher beschränkt sich der Beitrag auf diese Merkmale, gleichwohl natürlich auch Werte und Erfahrungen Diversitätsmerkmale darstellen. Nach einer allgemeinen Erläuterung der Bedeutung von Stereotypen für die Eignungsbeurteilung werden empirische Studien angeführt, die zeigen, dass Frauen, Deutsche mit Migrationshintergrund/Ausländer(innen) und Lebensältere im Kontext der Personalbeurteilung stereotypen Beurteilungen ausgesetzt sind, Stereotype in Eignungsbeurteilungen also wirksam sind. Dieses Ziel kann mit Hinweisen auf wenige aktuelle Literaturübersichten, vornehmlich Metaanalysen, die den Forschungsstand auf dem Gebiet zusammenfassen, erreicht werden. Der Artikel strebt keine umfassende Darstellung der sehr breiten Forschungsgebiete dar. Im Anschluss an den empirischen Überblick wird sozialpsychologisch erklärt, warum Menschen bei der Beurteilung Stereotype nutzen, bevor im letzten Abschnitt aus diesen Erkenntnissen konkrete Vorschläge für eine diversity-gerechte und deshalb dem Personalmangel erfolgreich entgegenwirkende Personalauswahl formuliert werden.

2 Die Bedeutung von Stereotypen für die Eignungsbeurteilung

Im Rahmen der Eignungsdiagnostik sollen die Ausprägungen der eignungsrelevanten Merkmale der Kandidat(inn)en im Hinblick auf die definierten Anforderungen beurteilt werden. Sowohl die Beurteilung der Kandidat(inn)en als auch die Beurteilung der Anforderung wird durch Stereotype geprägt. Dies kann dazu führen, dass sich hinter der vermeintlichen „Passung“ zwischen Anforderungsmerkmalen und Merkmalen der Kandidat(inn)en nur eine Kohärenz von Stereotypen verbirgt.

Am Beispiel der Eignung von Frauen für Führungspositionen lässt sich die Gefahr einer Passung auf der Ebene von Stereotypen besonders prägnant erläutern. In die Eignungsbeurteilung fließen Geschlech-

terstereotype ein, also sozial geteilte Annahmen über „typische“ Merkmale von Frauen und Männern. Frauen gelten diesen – über Kulturen hinweg weitgehend invarianten und über die Zeit hinweg weitgehend stabilen – Stereotypen zufolge u. a. als „gemeinschaftsorientiert“, ausgleichend. Männern wird hingegen u. a. die Fähigkeit zugeschrieben, sich auch im Wettbewerb selbst zu behaupten (Williams und Best 1990).

Eignung ist ein relativer Begriff. Entsprechend werden in der Eignungsdiagnostik nicht nur die stereotypen Vorstellungen über Gruppen von Personen, sondern auch über Arbeitsplätze und Tätigkeiten wirksam. Denn auch die Vorstellungen über Berufe und deren Anforderungen sind stereotyp, beispielsweise geschlechtsstereotyp, geprägt. In der Eignungsdiagnostik treffen nun beide Stereotype aufeinander, indem die (stereotyp beurteilten) Merkmale einer Person mit den (stereotyp beurteilten) Anforderungsmerkmalen einer Tätigkeit verglichen werden.

Die zentrale Annahme der Rollenkongruenztheorie („role congruity theory“, Eagly und Karau 2002) ist, dass Frauen beispielsweise u. a. deshalb seltener in Führungspositionen anzutreffen sind, weil die Stereotype über Frauen einerseits und über Führung (als Anforderungsmerkmal) andererseits nicht zueinander passen. Da Führung männlich definiert wird („think-manager-think-male“, Schein 2001) besteht für Frauen ein „Passungsproblem“ („lack-of-fit“), da die „weiblichen Eigenschaften“ der Wärme und Mitarbeiter(innen)orientierung nicht zu den stereotypen Vorstellungen passen, deren zufolge eine Führungskraft „hart, aufgabenorientiert und durchsetzungsstark“ sein muss. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass es keineswegs der Frauenförderung dient, den Frauen besondere soziale Kompetenzen zuzuschreiben. Solange nicht auch Führung neu gedacht und definiert wird, ist die Typisierung von Frauen als sozial-kompetent eher als besonders subtile Art der Diskriminierung zu werten.

Für die Eignungsdiagnostik lässt sich bereits an dieser Stelle ableiten, dass es unzureichend ist, allein die Qualität der eignungsdiagnostischen Beurteilung der Kandidat(inn)en zu verbessern und z. B. eine andere Gestaltung der eingesetzten Instrumente, andere Instrumente, andere Beobachter(innen) sowie Beurteilungstrainings zu fördern (siehe Abschn. 4). Zusätzlich müssen die Anforderungsprofile auf den Prüfstand gestellt werden. Weniger stereotyp formulierte Anforderungsprofile würden auch einem stereotypen Bewerbungsverhalten entgegenwirken. Im vorliegenden Text stehen die Stereotype der Diagnostikverantwortlichen im Fokus, de facto verhalten sich aber auch Kandidat(inn)en stereotyp. So zeigten Wottawa et al. (2011), dass es Frauen weniger als Männern darauf ankommt, im Beruf Dominanz ausüben zu können. Barbulescu und Bidwell (2013) stellten bei einer Befragung von MBA Studierenden in der Bewerbungsphase fest, dass Frauen bestimmte Stellen (z. B. allgemeines Management) nachfragen und andere (z. B. Unternehmensberatung) bei der Stellensuche meiden. Zu den Effekten von Stereotypen, die sich weitgehend unabhängig vom Verhalten der Verantwortlichen für die Eignungsdiagnostik auf das Eignungsurteil auswirken, gehört auch der „stereotype threat“. Damit wird das Phänomen bezeichnet, dass Personen sich in bestimmten Situationen von stereotypen Beurteilungen bedroht fühlen und zwar unabhängig davon, ob sie dieser stereotypen Beurteilung de facto ausgesetzt sind. Allein die Angst vor einer stereotypen Beurteilung bindet Ressourcen und kann zu einer Leistungseinbuße führen (Schmader und Johns 2003; Steele 1997). Derartige Phänomene können auch durch eine Potenzial-sensitive Personalauswahl nur begrenzt kontrolliert werden, sollen hier aber nicht weiter vertieft werden.

Der vorliegende Text thematisiert nur den Bias, der von den Diagnostikverantwortlichen ausgeht und formuliert konkrete Vorschläge zur diversity-gerechten Optimierung der Eignungsdiagnostik. Zunächst werden beispielhaft empirische Befunde zu einem „Bias“ in der Eignungsdiagnostik referiert. Von einem „Bias“ spricht man, sofern die Eignung zweier Kandidat(inn)en, die sich nicht in eignungsrelevanten, jedoch in einem oder mehreren eignungsirrelevanten Merkmalen voneinander unterscheiden, unterschiedlich bewertet wird (Rudolph et al. 2009). Sofern einzelne Personen oder Gruppen vor allem aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit benachteiligt werden, spricht man von Diskriminierung (Aronson et al. 2004). Während Stereotype also die Kognition/das Denken betreffen, ist mit Diskriminierung

konkretes Verhalten gemeint. Im Folgenden werden die Ergebnisse empirischer Studien zu eignungsdiagnostisch stereotypen Urteilen bezüglich (1) Geschlecht, (2) Ethnie/Herkunft und (3) Alter skizziert.

2.1 Biases aufgrund von Geschlecht

Koch et al. (2015) geben einen metaanalytischen Überblick über die Ergebnisse von 111 Studien (N = 22.348) zum eignungsdiagnostischen Geschlechterbias.

Die Metaanalyse bezog sich auf experimentelle Studien. Die Richtung des Geschlechterbias variiert – so Koch et al. (2015) – in Abhängigkeit des jeweiligen Berufs, respektive in Abhängigkeit davon, ob dieser Beruf vorwiegend von Männern oder Frauen ausgeübt wird. Bei männlich dominierten Berufen fand sich insgesamt ein kleiner Bias zugunsten der Männer, demgegenüber blieb ein Geschlechterbias in weiblich dominierten Berufen sowie bei Berufen mit ausgeglichenem Geschlechterverhältnis aus. Dieser Befund wird von den Autoren in der Zusammenfassung des Artikels als ein Hauptergebnis festgehalten. Anzumerken ist allerdings, dass sich auf Ebene einzelner Bewertungsindikatoren ein differenziertes Bild ergibt: Bei männlich dominierten Berufen trat ein Bias zugunsten männlicher Bewerber bezüglich der Entscheidung einen Bewerber einzustellen, bei Kompetenzeinschätzungen und bei Entlohnung auf. Bei weiblich dominierten Berufen hingegen fiel die Einschätzung der Berufsleistung, die Kompetenzeinschätzung und die Entscheidung einen Bewerber einzustellen zugunsten weiblicher Bewerber aus. Der Geschlechterbias bei männlich dominierten Berufen hing überdies vom Geschlecht der beurteilenden Person ab: Ein Effekt zugunsten männlicher Bewerber wurde bei männlichen Beurteilern gefunden, nicht aber bei weiblichen.

Zur Frage, ob Führung nach wie vor „männlich“ definiert wird, gibt es verschiedene Forschungsansätze (die sich insbesondere in unterschiedlichen Methoden niederschlagen) und eine große Anzahl von Studien. Koenig et al. (2011) haben die Studien den Forschungsansätzen entsprechend geordnet und metaanalytisch analysiert. Die Metaanalyse bestätigt den „think-leadership-think-male“ Ansatz (40 Studien) ebenso wie das Stereotyp von der eher sich durchsetzenden, sich behauptenden (statt gemeinsinnorientierten) Führungskraft („agency-communion-paradigm“, 22 Studien) sowie die Vorstellung einer „maskulinen“ Führungskraft („masculinity-femininity-paradigm“, 7 Studien). Führungskräfte werden stereotyp wahrgenommen und zwar stereotyp männlich. Allerdings sind die Effekte in älteren Studien deutlicher als in jüngeren Studien, das Stereotyp der männlichen Führungskraft scheint sich etwas aufzuweichen. Erklärungen hierfür könnten ein Wandel der Arbeitswelt, der Führungsstile (Stichwort „transformationale Führung“) oder die höhere Anzahl an weiblichen Führungskräften und somit die höhere Anzahl an entsprechenden Rollenvorbildern sein. Dennoch bleibt das Passungsproblem bestehen, da Führung nach wie vor tendenziell männlich definiert wird. Frauen, die ein Verhalten zeigen, das den stereotypen Erwartungen an Führungskräften entspricht, verstoßen gegen die stereotypen Erwartungen an das Verhalten einer Frau. Frauen wirken somit vor dem Hintergrund der Stereotype entweder als zu maskulin („Mannweib“) oder aber als zu feminin („zu freundlich“, „mangelndes Durchsetzungsvermögen“).

2.2 Biases aufgrund von Ethnien

Umfangreiche Forschungsaktivität ist in Bezug auf das Auftreten von Biases bei der Beurteilung von Bewerbern mit unterschiedlicher Ethnie und Herkunft zu verzeichnen, wobei ein Großteil der Studien aus Nordamerika stammt und somit Gruppen behandelt, die in Deutschland wenig vertreten sind. Die Einstellung der Deutschen gegenüber Minderheiten dürfte aber strukturell der Einstellung anderer „Inländer(inne)n“ gegenüber „Ausländer(inne)n“ vergleichbar sein. Eine Metaanalyse von Huffcutt und Roth (1998) untersuchte 31 Studien (N = 11.676), in denen die Interviewleistung von weißen Bewerbern einerseits und schwarzen sowie hispanischen Bewerbern andererseits verglichen wurde. Es zeigte sich ein kleiner Effekt zugunsten der weißen gegenüber den schwarzen bzw. hispanischen Bewerbern. Bei einem

niedrigen Anteil an Bewerber(inne)n aus einer Minderheit war der Bias geringer als bei einem hohen Anteil (bezogen auf die schwarzen Bewerber(innen)). Die Autoren erklären dies u. a. damit, dass eine geringe Anzahl von Bewerber(inne)n aus einer Minderheit zu einer höheren Salienz dieser Bewerber führt, weshalb diese sorgfältiger beurteilt werden. Darüber hinaus stellten Huffcutt und Roth (1998) fest, dass der Bias geringer ausfiel, wenn Interviews hoch (vs. gering) strukturiert waren, ein Umstand, den wir im Abschn. 4 des Artikels wieder aufgreifen.

2.3 Biases aufgrund des Alters

Stereotype schreiben jüngeren und älteren Menschen bestimmte Eigenschaften zu. Bezüglich der Stereotype gegenüber Lebensälteren nennen Posthuma und Campion (2009) nach einer Sichtung der Literatur beispielsweise das Stereotyp, dass Ältere weniger motiviert, befähigt und produktiv sind als Jüngere und sich auch weniger gut Veränderungen anpassen, dass sie insgesamt weniger lernen. Negative Stereotype schlagen sich in schlechteren Beurteilungen der Leistungen im Allgemeinen oder der Interviewleistungen im Besonderen nieder. Andererseits sehen stereotype Beschreibungen Lebensältere als emotional stabil, verlässlich und loyal. In welcher Form sich das Stereotyp gegenüber Lebensälteren auf die Eignungsbeurteilung auswirkt, hängt – ähnlich wie bei den Geschlechtsstereotypen – stark von dem Stereotyp über den jeweils in Frage stehenden Beruf ab. Für eine Tätigkeit, die mit den Anforderungen „hohe Flexibilität“ und „Dynamik“ verbunden wird, wirken sich Stereotype gegenüber Lebensälteren ungünstig aus. Bei Berufen, die ein hohes Maß an Vertrauenswürdigkeit fordern, ergibt sich der umgekehrte Effekt. Diekman und Hirnisey (2007) konnten in mehreren simulierten Auswahl-situationen demonstrieren, dass die Eignungsbeurteilung älterer Bewerber davon abhängt, ob sich die zu besetzende Position mit den Rollenvorstellungen über ältere Menschen deckt.

Relativ stabil aufgezeigt werden konnte ein Eigengruppenbias in der altersbezogenen Beurteilung. Finkelstein et al. (1995) betrachteten in einer Metaanalyse insgesamt neun experimentelle Untersuchungen, in denen arbeitsbezogene Einschätzungen von älteren Arbeitnehmer(inne)n mit jüngeren verglichen wurden. Dabei fanden sich Hinweise auf den eingangs erwähnten Eigengruppenbias: Jüngere Rater (innen) schätzten die Eignung und das Entwicklungspotenzial von älteren Arbeitnehmer(inne)n niedriger ein als das von jüngeren, wobei sie gleichzeitig ältere Arbeitnehmer(innen) als zuverlässiger einschätzten. Bei älteren Ratern zeigte sich kein Bias.

3 Stereotype Eignungsbeurteilungen aus sozialpsychologisch-kognitiver Sicht

Die Sozialpsychologie verfügt über zahlreiche, in einschlägigen Lehrbüchern (z. B. Aronson et al. 2004; Jonas et al. 2014) gut aufbereitete Erkenntnisse, die die Entstehung von stereotypen Urteilen erklären. Im Rahmen der Sozialpsychologie wurden außerdem Interventionen zum Abbau von Vorurteilen entwickelt, die sich empirisch bewährt haben. Bislang sind diese Erkenntnisse aber nicht systematisch auf die Eignungsdiagnostik übertragen worden. Wir möchten hier diesen Transfer leisten. Von den zahlreichen Ansätzen zur Erklärung von Vorurteilen greifen wir die kognitiven Erklärungsansätze heraus, die von allgemeiner Bedeutung für die Eignungsdiagnostik sind und auf die Notwendigkeit der sorgfältigen Gestaltung von Personalauswahlverfahren verweisen. Demgegenüber lenkt der persönlichkeitsorientierte Ansatz der Vorurteilsforschung die Aufmerksamkeit auf die Beurteiler(innen). Diesbezüglich wäre im Einzelfall beispielsweise dafür Sorge zu tragen, dass Personen, die persönlichkeitsbedingt zu Vorurteilen neigen, keine Personalauswahlverantwortung übernehmen. Bedeutsam, aber aus Platzgründen hier ebenfalls ausgespart, ist auch eine Betrachtung der Gruppenebene der Vorurteile.

Dem kognitiven Ansatz verdanken wir die Erkenntnis, dass Menschen Informationen in Kategorien und Schemata gruppieren, kurz: In Stereotypen denken. Die soziale Wahrnehmung und Kognition

ermöglicht es uns, Komplexität rasch und mühelos zu bewältigen, da wir uns immer wieder an vertrauten Mustern orientieren und die Welt damit vereinfachen. Keinesfalls handelt es sich bei der sehr leistungsstarken sozialen Kognition um ein „fehlerhaftes Denken“, so dass die im Kontext der Eignungsdiagnostik beliebten Beurteiler-„Fehlertrainings“ an dem Kern der Sache – der sozialen Kognition – vorbei gehen. Dieser Aspekt wird selten beachtet, im Gegenteil sind viele Verantwortliche überzeugt, dass ein Training zur Vermeidung von Beurteilungsfehlern helfen würde. De facto führt das Fehlervermeidungstraining nicht zu einer nennenswert besseren Beurteiler(innen)übereinstimmung (Woehr und Huffcutt 1994). Wesentlich effektiver hinsichtlich der Verbesserung der Beurteilung ist ein Bezugsrahmentraining (frame-of-reference-training), das sich am Anforderungsprofil orientiert und den Beurteiler(inne)n ein gemeinsames Verständnis der Anforderungsdimensionen und einen gemeinsamen Bewertungsmaßstab vermittelt (Schleicher et al. 2002).

Begreift man Eignungsbeurteilungen als soziale Kognitionen erübrigt sich auch die Unterstellung, die Personalverantwortlichen würden „absichtlich“ bestimmte Gruppen diskriminieren, beispielsweise in Gestalt eines „old boy network“, welches gezielt die Karriere von Frauen verhindert. Prozesse der Kategorisierung laufen blitzschnell und automatisch ab, etwaige Fehlurteile lassen sich als „unconscious bias“ auffassen.

So vorteilhaft die soziale Kognition häufig ist, so nachteilig ist das schematische Vorgehen in Bezug auf den Umgang mit und die Eignungsbeurteilung von Angehörigen aus „fremden“ Gruppen. Aus der Vielzahl der sozialpsychologischen Erklärungen dafür, dass wir bei Menschen die „anders“ sind, Eignung und Potenzial übersehen, sei hier das Phänomen der Eigen-Gruppen-Bevorzugung herausgegriffen. Menschen stärken ihren Selbstwert, indem sie die Gruppe, der sie selbst angehören (ingroup), als überlegen ansehen. Mitglieder der Fremd-Gruppe (outgroup) werden als homogen wahrgenommen. In Fremdgruppen gibt es keine Individuen (mit Stärken und Schwächen), sondern nur „Typen“, denen allen gemeinsam ist, „fremd“ zu sein (Übeneralisierung und Fremdgruppenhomogenitätseffekt). Personen, die uns ähnlich sind, bewerten wir der Ähnlichkeits-Attraktions-Hypothese zufolge als besonders positiv. Menschen, die so sind wie wir, bestätigen unsere Weltsicht, geben uns also indirekt ein positives Feedback und vermitteln die Gewissheit, dass unsere Sichtweise richtig ist. Aus diesem Grund neigen auch Personalverantwortliche dazu, Personen die ihnen in wichtigen Merkmalen ähnlich sind – wie z. B. Geschlecht, ethnische Gruppe oder Lebensalter – positiver zu beurteilen, was sowohl zum „Fehler erster Art“ (Bewerber(innen) die nicht geeignet sind werden ausgewählt) als auch zum bereits genannten „Fehler zweiter Art“ führen kann.

4 Eignungsdiagnostik auf dem sozialpsychologischen Prüfstand – Empfehlungen für eine diversity-gerechte Personalauswahl

Bislang wurde die Praxis der Eignungsdiagnostik nicht vor dem Hintergrund der sozialpsychologischen Erkenntnisse zur Entstehung und zum Abbau von Vorurteilen betrachtet. Bringt man die Eignungsdiagnostik und die Sozialpsychologie zusammen, fällt auf, dass einige der als „Gold-Standard“ angesehenen eignungsdiagnostischen Praktiken in Übereinstimmung mit den Empfehlungen der Sozialpsychologie zum Abbau von Vorurteilen stehen, andere eignungsdiagnostische Praktiken diesen Erkenntnissen aber widersprechen.

Ein wichtiges eignungsdiagnostisches Prinzip ist die Anforderungsorientierung. Sofern die Anforderungen nicht stereotyp beschrieben werden, sondern tatsächliche Informationen über die Tätigkeit beinhalten, reduziert die Anforderungsorientierung grundsätzlich stereotype Beurteilungen. Posthuma und Campion (2009) konnten dies in ihrer Übersicht in Bezug auf die Effekte von Altersstereotypen zeigen. Von fundamentaler Bedeutung ist aber eine Reflexion des Begriffs der „Passung“. Eignung wird

in der Personalauswahl als „Passung“ zwischen den Anforderungen der Tätigkeit und den Merkmalen der Person definiert. Eine bestimmte Interpretation von „Passung“ kann dazu führen, dass Potenziale übersehen werden. Zunächst ist hier die weiter oben schon ausgeführte Rollenkongruenztheorie zu nennen. Wenn die Anforderungen stereotyp definiert werden („männlich“ oder „jung“) führt die Maxime der Passung zu einer stereotypen Eignungsbeurteilung (z. B. im Sinne des oben zitierten „think-manager-think-male“ Ansatzes). Eine steigende Homogenität (statt Diversität) ergibt sich auch, wenn „Passung“ automatisch als „Ähnlichkeit“ interpretiert wird, in dem Sinne, dass neue Mitarbeiter(innen) den bestehenden Mitarbeiter(innen) ähnlich sein müssen („die Chemie muss stimmen“, *supplementary fit*). Petersen und Dietz (2005) konnten experimentell zeigen, dass der Appell an die Homogenität der Mitarbeiter(innen)gruppe zu denken, nachweislich zu einer größeren Ablehnung von Personen der outgroup führte. Statt Passung als „Ähnlichkeit“ zu definieren, könnte man Passung als „Ergänzung“ interpretieren, demzufolge neue Mitarbeiter(innen) bislang in der Belegschaft „Fehlendes“ ergänzen sollen (*complementary fit*) (siehe z. B. Hoefert 2013). Ein einseitig im Sinne des *supplementary fit* interpretierter Passungs-Begriff führt dazu, dass die Personalauswahl nach dem „Schmidt-sucht-Schmidtchen-Prinzip“ betrieben und in Folge die Belegschaft immer homogener wird. Dies gilt umso mehr, wenn auch das Personalmarketing und das Organisationsklima die Homogenisierung unterstützen. Nach dem „ASA Zyklus“ (Schneider et al. 1995) üben Organisationen auf bestimmte (den bisherigen Mitarbeiter(inne)n ähnliche) Personen Anziehungskraft aus (*Attraction*), wählen nach dem „Schmidt-sucht-Schmidtchen“ Prinzip bestimmte (dem bestehenden Personal ähnliche) Personen aus (*Selection*) und stoßen bestimmte Personen, die wider Erwarten doch nicht zu dem homogenen Profil passen, wieder ab (*Attrition*, Verschleiß).

Vorurteile kommen vor allem bei Informationsmangel zum Tragen. Eignungsdiagnostik wirkt daher grundsätzlich einer stereotypen Beurteilung entgegen, weil im Rahmen der Eignungsdiagnostik systematisch und zielorientiert Informationen gesammelt werden. Insbesondere wenn mehrere, unterschiedliche Methoden gleichsinnig einen bestimmten Eindruck bestätigen, fällt es schwer, an einem Vorurteil fest zu halten. Daher empfiehlt es sich, ein auf das Anforderungs-/Kompetenzprofil ausgerichtetes Methoden-Potpourri einzusetzen, wobei sowohl auf die Qualität jedes einzelnen Verfahrens als auch auf die abschließende strukturierte Datenintegration zu achten ist. Qualitätskriterien für die Eignungsdiagnostik werden u. a. in der DIN Norm 33430 formuliert (DIN 2002; Kersting 2008). Einen Überblick über unterschiedliche Verfahren der Eignungsdiagnostik gibt Kersting (2011), der die folgenden fünf Gruppen von Verfahren unterscheidet: (1) Dokumentenanalyse, (2) Direkte mündliche Befragungen (z. B. Interview, Gespräch mit einem Referenzgeber), (3) Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und Verhaltensbeurteilung (z. B. Rollenspiele, Gruppendiskussionen, Arbeitsproben usw.), (4) Messtheoretisch fundierte Fragebogen (z. B. Persönlichkeitsfragebogen, Interessenfragebogen) und (5) messtheoretisch fundierte Tests (z. B. Intelligenztests, Wissenstests). Diese Kategorisierung der Verfahren wird auch der überarbeiteten Fassung der DIN 33430 zugrunde liegen, die 2015 erscheinen soll. Insbesondere die messtheoretisch fundierten Fragebogen und Tests sollten aufgrund ihrer hohen Interpretationsobjektivität Bestandteil einer diversity-gerechten Eignungsdiagnostik sein. Die Auswertung eines Intelligenztests mit Hilfe einer Schablone/eines Computers ist beispielsweise unabhängig davon, mit welchen Stereotypen man die getestete Person betrachtet.

Sowohl bei direkten Befragungen (z. B. Interview) als auch bei Verfahren zur Verhaltensbeobachtung (z. B. Rollenspiel, Gruppendiskussion), erfolgt die Beurteilung durch Personen (Interviewer(innen), Beobachter(innen)). Entsprechend hängt die Qualität der Eignungsbeurteilung in diesen Fällen wesentlich von der Motivation, den Fähigkeiten und dem professionellen Vorgehen dieser Personen ab. Die DIN 33430 (DIN 2002; Kersting 2008) definiert ausführlich die „Anforderungen an die Qualifikation der an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen“ im Allgemeinen. Will man die Eignungsbeurteilung diversity-gerecht gestalten, sollte darüber hinaus auf die Diversität der Beurteiler(innen) geachtet werden.

Sofern verschiedene Personen bei der Eignungsbeurteilung zusammenarbeiten, empfiehlt sich eine heterogene Zusammensetzung der Kommission.

Grundsätzlich diversity-gerecht ist das eignungsdiagnostische Grundprinzip der Standardisierung. Stereotype greifen umso mehr Raum, umso mehr Deutungsspielräume existieren. Strukturierte Interviews sind weniger anfällig für einen Bias als unstrukturierte Interviews (Huffcutt und Roth 1998). Zusätzlich zur Strukturierung sollten für ein Eignungsinterview nicht nur Fragen vorbereitet werden, sondern auch beispielhafte Bewertungen möglicher Antworten (im Sinne der behaviorally anchored rating scales). Einer Muslima mit Kopftuch wird man in einem freien Vorstellungsgespräch für eine Führungsposition ggf. unbewusst besonders schwere Fragen stellen. Wenn man die Fragen vorab festgelegt hat, läuft man dennoch Gefahr die Antworten entsprechend dem eigenen Stereotyp negativ zu bewerten. Wählt man aber eine vorab festgelegte Frage und antwortet die Kandidatin so, wie man es vorab als „gut“ bewertet hat, fällt es schwerer, an dem negativen Vorurteil festzuhalten. Zur Standardisierung gehören auch – ganz im Sinne der DIN 33430 (DIN 2002; Kersting 2008) – vorab festgelegte Regeln, wie die einzelnen Verfahrensergebnisse (z. B. die Bewertung der Leistung im Vorstellungsgespräch sowie die Leistung im Intelligenztest) zu einem Gesamturteil integriert werden.

Standardisierung sollte auch bei der Vorauswahl angestrebt werden, die häufig unsystematisch durch Assistenzkräfte erledigt wird. Kandidat(inn)en, die hier den Stereotypen der Assistenzkräfte zum Opfer fallen, werden zur eigentlichen Personalauswahl erst gar nicht zugelassen, so dass eine diversity-gerechte Optimierung der eigentlichen Personalauswahlverfahren nicht fruchtet. Die Vorauswahl sollte nach klaren Regeln/eindeutigen Kriterien erfolgen. Die Formulierung der Kriterien sollte unter Berücksichtigung der Lebenssituation von Personen der outgroup erfolgen, beispielsweise sollten familienbedingte Auszeiten oder kulturell bedingte Spezifika des Lebenslaufes den Kandidat(inn)en nicht zum Nachteil gereichen. Die DIN 33430 (DIN 2002; Kersting 2008) empfiehlt die Entscheidung über die Vorauswahl von zwei unabhängig voneinander, nach den gleichen Regeln arbeitenden Personen treffen zu lassen. Auch anonymisierte Bewerbungen bieten einen guten Schutz vor einer stereotypen Vorauswahl.

Vor dem Hintergrund der „Kontakthypothese“ ist die Standardisierung teilweise allerdings auch kritisch zu sehen. Vorurteile lassen sich dieser These zufolge durch einen personalisierten Kontakt abbauen (für einen Überblick siehe Spears und Tausch 2014). Allerdings muss die Kontaktsituation einige Merkmale erfüllen. Sozialpsychologischen Erkenntnissen zufolge sollte der Kontakt mit den Kandidat(inn)en so gestaltet werden, dass der unerwünschten Gruppen-Kategorisierung ein Prozess der Personalisierung entgegengesetzt wird, der es ermöglicht, die Einzigartigkeit jedes individuellen Mitglieds der Fremdgruppe zu betonen. Dies wird u. a. durch die Kommunikation individueller Informationen ermöglicht. Entsprechend sollten auch biographisch-orientierte Methoden in die Personalauswahl integriert werden, außerdem sollte das Verfahren Raum für einen individuellen Austausch lassen. Demgegenüber steht die Praxis, in der Eignungsdiagnostik möglichst standardisiert vorzugehen und z. B. lediglich Tests und Fragebogen mit vorgegebenen Antwortkategorien einzusetzen. Einen Kompromiss zwischen dem Leitprinzip der Standardisierung und der Notwendigkeit, individuell auf Kandidat(inn)en einzugehen kann darin bestehen, im Interview freie Phasen vorzusehen, die explizit nicht bewertet werden.

Als letztes Beispiel für eine unzureichende diversity-gerechte Gestaltung von Personalauswahlverfahren sei auf die häufig kulturell stereotype Operationalisierung von Eignungsmerkmalen in Form von spezifischen Verhaltensankern verwiesen. Abbildung 1 zeigt beispielhafte Operationalisierungen für die Eignungsmerkmale Analysevermögen, Ergebnisorientierung und Kooperation.

Die Verhaltensanker geben kulturell stereotype Interpretationen der Eignungsmerkmale wieder. Die sachbezogene, realitätsgerechte Analyse ist kein Ideal in Frankreich und Spanien. Unangenehme Dinge direkt anzusprechen verletzt die Anstandsregeln in Asien, in der Schweiz und in Südafrika. Demgegenüber wird in Bulgarien und Italien kaum jemand daran Anstoß nehmen, wenn jemand Gesprächspartner

<i>Analysevermögen</i>	<i>Ergebnisorientierung</i>	<i>Kooperation</i>
☺ unterscheidet Wichtiges von Unwichtigem	☺ unterbreitet Verbesserungsvorschläge	☺ Lässt Gesprächspartner ausreden
☺ argumentiert sachbezogen	☺ kontrolliert Zieleinhaltung konsequent	☹ greift Gesprächspartner persönlich an
☺ argumentiert realitäts-gerecht	☺ spricht auch unangenehme Dinge konkret an	☹ „bedrohliche“ Mimik / Gestik
	☺ setzt die eigene Vorstellung auch gegen Widerstand durch	

Abb. 1 Stereotype Operationalisierung von Eignungsmerkmalen

(innen) in einer Diskussion unterbricht und lebhaft gestikuliert. Eine diversity-gerechte Eignungsbeurteilung sollte sich stärker an zentralen, breit operationalisierten Eigenschaften und weniger an eng spezifizierten Kompetenzen orientieren (siehe Spencer und Spencer 1993).

Zusammenfassend können die folgenden Empfehlungen ausgesprochen werden:

- Anforderungsorientiertes Vorgehen, wobei zu bedenken ist, dass die Anforderungen/Verhaltensanker nicht stereotyp definiert werden und dass „Passung“ nicht automatisch „Ähnlichkeit“ bedeutet
- Einsatz eines auf das Anforderungsprofil ausgerichteten Methoden-Potpourris, nach Möglichkeit unter Einbezug messtheoretisch fundierter Fragebogen und Tests
- Standardisiertes Vorgehen im Interview und bei Verhaltensbeobachtungen unter Nutzung von behaviorally anchored rating scales
- Nach Möglichkeit Integration biographisch-orientierter Methoden sowie freier, nicht bewerteter Phasen, in denen die Kandidat(inn)en individuelle Informationen über sich berichten können
- regelgeleitete Datenintegration
- Sicherstellung, dass die an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen qualifiziert und motiviert sind. Sofern mehrere Personen z. B. Verhaltensbeurteilungen vornehmen sollte auf die Diversität der Beurteiler(innen)gruppe geachtet werden

Biases können bezüglich zahlreicher demografischer, sozialer oder physiologischer Merkmale auftreten, die genannten Empfehlungen lassen sich auf alle diese Kontexte anwenden. Auch wenn in unterschiedlichen Situationen unterschiedliche Merkmale besonders salient werden (z. B. die körperliche Behinderung bei einem Bewerber, der im Rollstuhl sitzt), so sind die damit verbundenen psychologischen Prozesse vergleichbar und damit auch die entsprechenden Maßnahmen, mit denen die Eignungsdiagnostik abgesichert werden kann.

5 Fazit

Eignungsbeurteilungen sind als soziale Kognitionen grundsätzlich vorurteilsbehaftet. Allerdings sind Menschen in der Lage, den Einfluss von Stereotypen bei der Beurteilung anderer Menschen zu kontrollieren. Voraussetzung ist, wie u. a. Pendry (2014) erläutert, dass die Beurteiler(innen) über die Prozesse der sozialen Kognition informiert und zu einer individualisierten (statt stereotypen) Beurteilung motiviert sind, sich verantwortlich für ihre Beurteilung fühlen und über ausreichende kognitive Ressourcen verfügen, also nicht überfordert sind. Überträgt man die Erkenntnisse der Sozialpsychologie auf die

Eignungsdiagnostik wird deutlich, welche Praktiken der Personalauswahl diversity-gerecht sind und welche Praktiken umgestaltet werden müssen.

Soll die Personalauswahl zu mehr diversity in der Organisation beitragen, so kann dies durch die Umsetzung von Maßnahmen, die aus empirischen Erkenntnissen abgeleitet sind, realisiert werden. Eine diversity-gerechte Personalauswahl darf aber nur ein Element einer diversity-gerechten Personalarbeit sein und muss von der Organisation explizit angestrebt werden, beispielsweise aus wirtschaftlichen Gründen. In vielen Bereichen ist davon auszugehen, dass eine Organisation erfolgreicher ist, wenn die Belegschaft die Diversitätsmerkmale der Kundschaft abbildet. Ein Unternehmen, das nur junge Mitarbeiter(innen) beschäftigt, ist ggf. für ältere Kund(inn)en uninteressant; muslimische Bürger(innen) werden ggf. die allein mit christlichen oder konfessionslosen Mitarbeiter(innen) besetzten Beratungsangebote einer Behörde nicht aufsuchen usw. Ein anderer Vorteil heterogener Teams besteht in der Vielfalt der „Mind-Sets“. Die eingeschliffene Organisation der Arbeit, die Lösungsmuster werden mit einer größeren Wahrscheinlichkeit in Frage gestellt, so dass effektivere Lösungswege gefunden werden können. Vielfalt verleiht einer Organisation Flexibilität und Adaptivität.

In bestimmten Bereichen kann diversity also ein Wettbewerbsvorteil sein. Gleichzeitig kann diversity aber auch Quelle von mangelndem Zusammenhalt und Konflikten sein und zu kontraproduktiven Verhalten und Fluktuation führen. Dies gilt insbesondere bei einfachen Tätigkeiten, bei denen unterschiedliche „Mind-Sets“ keinen Vorteil verschaffen. So zeigten Bell et al. (2011) beispielsweise anhand einer Meta-Analyse, dass Altersheterogenität sich nicht auf die Teamleistung auswirkt und Geschlechterheterogenität sogar die Teamleistung senkt. Eine veränderte Eignungsdiagnostik kann zu mehr diversity beitragen, inwiefern eine Organisation jedoch von diversity profitieren kann, ist eine separat zu klärende Frage. Die wachsende Diversität der Belegschaft muss in jedem Fall aktiv begleitet werden und stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeiter(innen) und die Führungskräfte.

Literatur

- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2004). *Sozialpsychologie* (4. aktualisierte Aufl.). München: Pearson Studium.
- Barbulescu, R., & Bidwell, M. (2013). Do women choose different jobs from men? Mechanisms of application segregation in the market for managerial workers. *Organization Science*, 24, 737–756.
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37, 709–743.
- Diekman, A. B., & Hirnisey, L. (2007). The effect of context on the silver ceiling: A role congruity perspective on prejudiced responses. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(10), 1353–1366.
- DIN. (2002). *DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen*. Ref. Nr. DIN 33430:2002-06. Berlin: Beuth.
- Eagly, A., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598.
- Finkelstein, L. M., Burke, M. J., & Raju, M. S. (1995). Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80(6), 652–663.
- Hoefert, H.-W. (2013). Rollen des Management-Diagnostikers. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 72–83). Göttingen: Hogrefe.
- Huffcutt, A. I., & Roth, P. L. (1998). Racial group differences in employment interview evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 179–189.
- Jonas, K., Stroebe, W., & Hewstone, M. (2014). *Sozialpsychologie* (6. Aufl.). Berlin: Springer.

- Kersting, M. (2008). *Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl: Der DIN Ansatz*. Göttingen: Hogrefe.
- Kersting, M. (2011). Managementdiagnostik: Verfahren und Qualitätsaspekte. In C. Niedereichholz, J. Niedereichholz & J. Staude (Hrsg.), *Handbuch der Unternehmensberatung. Organisationen führen und verwalten* (Kz. 3960, S. 1–18). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Koch, A. J., D’Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *The Journal of Applied Psychology, 100*(1), 128–161.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leaders stereotyp masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin, 137*, 616–642.
- Pendry, L. (2014). Soziale Kognition. In K. Jonas, W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (6. Aufl., S. 107–140). Berlin: Springer.
- Petersen, L. E., & Dietz, J. (2005). Prejudice and enforcement of workforce homogeneity as explanations for employment discrimination. *Journal of Applied Social Psychology, 35*, 144–159.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management, 35*, 158–188.
- Rengers, M. (2012). Ungenutztes Arbeitskräftepotenzial in der stillen Reserve. Ergebnisse für das Jahr 2010. In Statistisches Bundesamt (Hrsg.), *Wirtschaft und Statistik* (S. 299–319). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Rudolph, C. W., Wells, C. L., Weller, M. D., & Baltes, B. B. (2009). A meta-analysis of empirical studies of weight-based bias in the workplace. *Journal of Vocational Behavior, 74*(1), 1–10.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women’s progress in management. *Journal of Social Issues, 57*, 675–688.
- Schleicher, D. J., Day, D. V., Mayes, B. T., & Riggio, R. E. (2002). A new frame for frame-of-reference training: Enhancing the construct validity of assessment centres. *Journal of Applied Psychology, 87*, 735–746.
- Schmader, T., & Johns, M. (2003). Converging evidence that stereotype threat reduces working memory capacity. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(3), 440–452.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology, 48*, 747–773.
- Spears, R., & Tausch, N. (2014). Vorurteile und Intergruppenbeziehungen. In K. Jonas, W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (6. Aufl., S. 507–564). Berlin: Springer.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Definition of a „competency“. In L. M. Spencer & S. M. Spencer (Hrsg.), *Competence at work* (S. 9–15). New York: Wiley.
- Statistisches Bundesamt. (2011). *Demografischer Wandel in Deutschland – Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern* (Heft 1). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist, 52*(6), 613–629.
- Williams, J., & Best, D. (1990). *Sex and the psyche: Gender, roles and self concepts viewed cross culturally*. Beverly Hills: Sage.
- Woehr, D. J., & Huffcutt, A. I. (1994). Rater training for performance appraisal: A quantitative review. *Journal of Occupational and Organisational Psychology, 67*, 189–205.
- Wottawa, H., Montel, C., Mette, C., Zimmer, B., & Hiltmann, M. (2011). Berufliche Lebensziele und Leistungspotentiale junger Hochschulabsolventen. *Wirtschaftspsychologie, 3*(2011), 85–111.