

Reflektierteres Vorgehen: aktuelle Reaktionen auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz

Seitdem im August das neue Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Kraft getreten ist, kann Diskriminierung jeder Art für Unternehmen weitreichende Folgen haben. Vor allem bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter ist Umdenken erforderlich. Denn es gilt der Grundsatz: Unwissenheit schützt vor Strafe nicht.

Nur selten löste ein Gesetz derart zahlreiche und verschiedenartige Aktivitäten aus. Unternehmensverbände betonten vor Inkrafttreten des AGG konsequent und unermüdlich, sie seien „gegen das Gesetz“ und sähen deshalb auch vorerst keine Notwendigkeit, vorbeugend Maßnahmen zu ergreifen oder zu empfehlen. Im Vorfeld belegten Umfragen, dass Personalentscheider den Gesetzestext nicht im Detail kannten, kaum Vorbereitungen planten sowie das Gesetz inhaltlich für wirkungslos erachteten. Vor allem der damit verbundene Verwaltungsaufwand wurde als erheblich eingeschätzt.

Mittlerweile hat sich etwas verändert. Eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung vom Oktober 2006 (Personalblitzlicht zum „Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz“) unter 123 repräsentativ ausgewählten Personalmanagern zeigt folgendes Bild: Fast alle befragten Unternehmen hatten damit begonnen, die Personalmanagement-Prozesse und -Instrumente im Hinblick auf das AGG zu überprüfen. Vor allem bei Rekrutierungsprozessen besteht erwartungsgemäß Veränderungsbedarf, wobei die Unternehmen diese schlichtweg formaler und unverfänglicher als vorher gestalten, um Gerichtsverfahren von vornherein aus dem Weg zu gehen. Die verpflichtende Mitarbeiterinformation erfolgt mit möglichst geringem Aufwand z. B. via Intranet, E-Mail oder Aushang am Schwarzen Brett. Persönliche Gespräche zum AGG gibt es wenig. Die befragten Personalmanager sind der Ansicht, dass das Gesetz an der betrieblichen Realität vorbeigeht, inhaltlich wirkungslos ist und – soweit bleibt die Einschätzung gleich – die Bürokratie erhöht.

Ohne Zweifel zwingt das AGG die Unternehmen zu einer Reaktion. Zahlreiche Merkblätter, Broschüren und Fachbücher geben einen Überblick über die gesetzliche Sachlage und leiten allgemeine Empfehlungen ab. Doch da das Gesetz aus juristischer Perspektive mangelhaft formuliert ist, bleiben selbst nach gründ-

licher Lektüre Fragen offen. Verunsicherung herrscht vor allem darin, wie konkret im Detail gehandelt werden muss.

In Präsenzseminaren mit ausschließlich juristischem Schwerpunkt können die Fragen jedoch nicht vollständig beantwortet werden. Zwar ist von Arbeitsrechtlern zu erwarten, dass sie die aktuelle Rechtsprechung kennen und auch wissen, wie die einzelnen Vorgaben des AGG auszulegen sind. Doch nur die Wirtschaftspsychologie stellt für die Umsetzung der rechtlichen Vorgaben in die praktische Personalarbeit das relevante Fachwissen bereit: eine eignungsdiagnostische Strategie für Personalauswahl und Personalbeurteilung.

Voraussichtlich größtes Thema: Gleichbehandlung aller Altersgruppen

Laut AGG darf niemand wegen seines Geschlechts, seines Alters, seiner Religion beziehungsweise Weltanschauung, seiner sexuellen Veranlagung, seiner Rasse beziehungsweise ethnischen Herkunft oder seiner Behinderung diskriminiert werden. Während deutschen Unternehmen die Diskriminierungsmerkmale Geschlecht und Behinderung seit Jahren bekannt sind, dürften sie mit der Gleichbehandlung aller Altersgruppen die größten Probleme haben. Das Alter ist als Kriterium einfach zu praktisch: Es ist leicht messbar, der gesunde Menschenverstand verfügt über eine Reihe von Vorurteilen über junge oder ältere Menschen, und natürlich werden in der Regel kognitive Prozesse im Laufe des Lebens langsamer.

Nehmen wir als Beispiel eine der ersten Klagen nach dem AGG: Drei Piloten der Lufthansa AG fühlen sich diskriminiert, da sie laut Tarifvertrag bereits mit 60 Jahren nicht mehr als Piloten arbeiten dürfen. Diese Altersgrenze wurde gezogen, um absolute Flugsicher-

Forum

*Dr. rer. nat. Astrid Gulba, Diplom-Psychologin mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie, Partnerin bei Moldzio & Partner – Institut für Personalauswahl, Tremsbüttel (bei Hamburg), freiberuflich tätig als Trainerin und Beraterin
gulba@moldzio.com*



heit zu gewährleisten, obwohl sich die Piloten jährlichen Gesundheitschecks unterziehen müssen. Es stellt sich die Frage, ob dieses Alterskriterium sinnvoll ist oder ob nicht das gleiche Ziel, die Gewährleistung der Sicherheit, mit anderen Kriterien erfassbar ist. Der Aufwand dafür wird größer sein als die Bestimmung des Alters. Das Arbeitsgericht Frankfurt hat nun in erster Instanz entschieden, dass die tarifliche Altersgrenze durch § 8 AGG gerechtfertigt ist. Die klagenden Piloten kündigten an, Berufung einzulegen (weitere Infos: www.allgemeinegleichbehandlungsgesetz.de). Mehr Handlungssicherheit werden in den nächsten Monaten weitere Urteile geben, die sich auf das AGG beziehen. Den möglichen Weg weisen bisherige deutsche Urteile, vor allem zur Gleichbehandlung von Männern und Frauen, sowie die angloamerikanische Rechtsprechung mit ihrer traditionsreichen Antidiskriminierungspolitik.

Statt Rezepten: individuelle Hilfe und Optimierung von Prozessen

Unternehmen laufen leicht Gefahr, diskriminierende Indizien nach dem AGG zu setzen, z. B. durch wenig reflektierte Abläufe im Personalmanagement oder auch gut gemeinte Tipps für abgelehnte Bewerber. Maßnahmen wie Mitarbeiterinformation, Laufzettel für die Bewerbungsmappen zum Vermerk der objektiven Ablehnungsgründe und die Versendung von inhaltsleeren Absageschreiben sind schnell umgesetzt. Allerdings erscheint dies weder ausreichend noch aus der Sicht eines langfristig angelegten Personalmarketing zielführend.

Das AGG fordert eignungsdiagnostisch tätige Wirtschaftspsychologen auf, gemeinsam mit Arbeitsrechtlern die praktischen Fragen der Personaler zu beantworten. Dabei geht es um individuelle Hilfestellung und Prozessoptimierung, nicht um die Verbreitung allgemeiner Rezepte für AGG-sichere Personalarbeit.

Bei der Auswahl ist zu beachten:

- schon das Personalmarketing vielseitig anzulegen und z. B. nicht in Stellenanzeigen durch Wahl eines vorwiegend von Männern genutzten Printmediums nur Teilgruppen der Bevölkerung anzusprechen;

lenanzeigen durch Wahl eines vorwiegend von Männern genutzten Printmediums nur Teilgruppen der Bevölkerung anzusprechen;

- die datenschutzrechtlichen Bestimmungen einzuhalten und Bewerber über ihre Rechte aufzuklären sowie sich eine Einwilligungserklärung für die Durchführung der geplanten diagnostischen Untersuchungen geben zu lassen;
- Formulare oder auch Webseiten an mögliche Behinderungen anzupassen und z. B. auch für Sehbehinderte zugänglich zu machen;
- im Personalfragebogen nur rechtlich zulässige Fragen zu stellen;
- neutrale Auswahlkriterien zu formulieren (keine Stereotypen);
- das Anforderungsprofil konkret und tätigkeitsbezogen zu formulieren;
- bei Stellenanzeigen sowie bei jedem Bewerberkontakt (Telefongespräch, Schriftverkehr) keine Indizien für eine Diskriminierung zu setzen;
- alle Bewerber objektiv einzuschätzen;
- die diagnostische Strategie und damit die genutzten Auswahlverfahren (Tests, Fragebögen, Interviews, Assessment-Center etc.) jeweils spezifisch an dem Anforderungsprofil auszurichten;
- Bewerbungsgespräche zu dokumentieren und mit zwei Unternehmensvertretern zu führen;
- die Entscheidung anhand von tätigkeitsrelevanten Kriterien zu treffen;
- den Betriebsrat zu beteiligen;
- die Entscheidungsmotive schriftlich zu dokumentieren;
- Bewerbungsunterlagen mindestens zwei Monate aufzubewahren (innerhalb dieses Zeitraums müssen Bewerber ihre Ansprüche in der Regel geltend machen).

Bei der Durchführung von Arbeitsverhältnissen ist insbesondere die Beförderungspraxis betroffen. Eine transparente, messbare und nachvollziehbare Beobachtung und Messung der Leistung stellt die Grundlage für eine anschließende Leistungsbeurteilung dar, an der sich Vergütungssysteme orientieren sollten. Dabei müssen einheitliche Maßstäbe und objektive Kriterien für alle Mitarbeiter gelten. Auf die Unterscheidung zwischen Leistung

und Qualifikation muss dabei nicht verzichtet werden. Eine Beförderung allein vom erreichten Alter abhängig zu machen, wird nicht mehr möglich sein (Beispiel: öffentlicher Dienst). Die Einführung eines benachteiligungsfreien Gesamtsystems ist deshalb unabdingbar.

Gleiches gilt bei der Kündigung. Ein Unternehmen muss nachvollziehbar belegen können, warum die Trennung von einem Mitarbeiter notwendig ist. Dazu gehört, kritische Verhaltensweisen bereits im Vorfeld schriftlich zu dokumentieren, abzumahnern und selbstverständlich keinerlei Bezug zu Diskriminierungsmerkmalen herzustellen. Im Rahmen der Sozialauswahl darf z. B. das Alter keine vorrangige Rolle spielen. Stattdessen muss auf Betriebszugehörigkeit, Berufserfahrung und Leistungsmerkmale abgestellt werden. Gerade bei dem Aspekt der Kündigung hat das AGG Unklarheiten hervorgerufen, über die sich selbst Rechtsexperten streiten können. Es ist also empfehlenswert, zur Vermeidung von Verfahrensfehlern so früh wie möglich arbeitsrechtlichen Beistand einzubeziehen.

Achtung: Auftraggeber haftet, nicht der Dienstleister

Für alle Phasen gilt, dass auch bei Einschaltung externer Dritter, z. B. zur Abwicklung des Bewerbermanagements, der Auftraggeber bei einer Diskriminierung haftet. Ein externer Berater, der die Richtlinien des AGG nicht umsetzt, wird zunächst nicht selbst zur Rechenschaft gezogen. Ein Unternehmen tut gut daran, hier klare schriftliche Vereinbarungen zu treffen. Beachtet der externe Dienstleister die DIN 33430 zur „berufsbezogenen Eignungsbeurteilung bei Personalauswahl und -entwicklung“ (siehe Kasten S. 13), kann das Unternehmen davon ausgehen, dass dem AGG in jeder Phase der Eignungsbeurteilung Genüge getan wird. Denn die DIN nennt Anforderungen an diagnostische Verfahren, externe Dienstleister sowie Qualitätskriterien für die Vorgehensweise bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Sie sind für eine AGG-sichere Personalauswahl besonders relevant.

AGG-relevante Qualitätskriterien der DIN 33430 für das Vorgehen bei Eignungsbeurteilungen

1. Arbeits- und Anforderungsanalysen als notwendige Grundlage

Ableitung genau derjenigen Eignungsmerkmale, die zur Erfüllung der Arbeitsanforderungen nötig sind.

Klarer, nachvollziehbarer Bezug der Eignungsmerkmale zu den Arbeitsanforderungen.

Dokumentation genutzter Quellen (Analyse- und Auswertungsverfahren, Tätigkeitsbeschreibung, beteiligte Personen etc.).

2. Bewerberinformation

Hinweise für Bewerber über den möglichen künftigen Arbeitsplatz und das Aufgabenspektrum.

3. Vorauswahl

Ableitung der Vorauswahlkriterien aus dem Anforderungsprofil.

Festlegung der Vorgehensweise bei der Vorauswahl.

4. Untersuchungssituation

Information der Bewerber über Ablauf der Eignungsuntersuchung sowie zur Freiwilligkeit der Teilnahme.

Zeitliche, psychische und körperliche Beanspruchung der Bewerber nur, soweit für den Untersuchungszweck erforderlich.

Gestaltung der Untersuchungsbedingungen derart, dass Bewerber ihr anforderungsbezogenes Potenzial zeigen können und nicht getäuscht werden.

5. Gesetzliche Vorgaben

Beachtung der Schweigepflicht, der Datenschutzbestimmungen sowie sonstiger rechtlicher Rahmenbedingungen.

Ausdrückliche Einwilligung der Bewerber zur Teilnahme an Verfahren zur Eignungsbeurteilung.

Die DIN-Standards für die eingesetzten Verfahren wie Tests, Fragebögen etc. beziehen sich u. a. auf die klassischen Gütekriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität, für die auch Orientierungswerte angegeben werden (z. B. Reliabilität zwischen .70–.85). Die Interpretation der Verfahrensergebnisse und die Eignungsbeurteilung insgesamt haben sich DIN-gemäß auch nach den Grundsätzen der Objektivität sowie der Unabhängigkeit in Bezug auf den Kandidaten zu richten. Es ist nachvollziehbar und für den Auftraggeber verständlich zu dokumentieren, auf welche Verfahrensergebnisse sich die Eignungsbeurteilung stützt, wobei alle Aussagen belegt werden müssen. Ein externer Dienstleister kann sich gemäß DIN verantwortlich erklären für die Auswahl und Zusammenstellung der Verfahren, die Planung der Untersuchungssituation, die Festlegung der Beurteilungs- und Interpretationsregeln.

Transfer auf spezielle Situationen durch Eignungsdiagnostik

Für die Praxis ist einerseits bedeutsam, dass derartige Arbeitsschritte überhaupt systematisch durchgeführt werden. Verknüpft damit sind andererseits auch die Qualitätsanforderungen

an die Dienstleister, die über entsprechende Kenntnisse nachweisbar verfügen müssen. Die DIN beschreibt ausführlich, welches Fachwissen notwendig ist, um berufsbezogene Eignungsbeurteilungen professionell, fachlich fundiert und damit AGG-sicher durchführen zu können.

Die Kenntnis obiger Verhaltensmaßregeln reicht allerdings noch nicht aus, um im Unternehmensalltag praktisch handeln zu können. Notwendig ist der Transfer auf die spezielle Situation im Unternehmen, der durch den Einsatz eignungsdiagnostischer Methoden gelingt. Die zentrale Grundlage bildet die Anforderungsanalyse. Am nützlichsten sind folgende Methoden:

- Teaching through und Beobachtung: Der Stelleninhaber schlüpft in die Rolle eines Lehrers. Er erläutert und zeigt dem Beobachter sein konkretes Aufgabenspektrum. Der Beobachter kann diesen Prozess durch gezielte Fragen steuern: Was macht der Stelleninhaber warum, wie, womit und wie lange?
- Methode der erfolgskritischen Ereignisse (Critical Incident Technique): Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Mitarbeiter unterscheiden sich in ihrem Verhalten in bestimmten,

erfolgskritischen Situationen. Diese Situationen sowie die Verhaltensweisen werden identifiziert, gewichtet und Anforderungskriterien zugeordnet, z. B. in Workshops, mit Hilfe von Fragebögen oder Checklisten. Beispiel: Ein erfolgreicher Vertriebsmitarbeiter für Pharmaprodukte muss z. B. die Wirkungsweise des Medikaments fachlich korrekt darstellen, dem Arzt diese Informationen klar, präzise und vor allem in möglichst kurzer Zeit vermitteln. Dies sind erfolgreiche, relevante Verhaltensweisen, die den Anforderungen „Kommunikationsfähigkeit“ und „Fachwissen“ zugeordnet werden können.

- Methode der systematischen Vergleiche (Repertory Grid): Sie ermöglicht eine – ergänzende – Identifikation der implizit wirkenden Anforderungen. Führungskräfte fühlen sich häufig nicht in der Lage, Kriterien offen zu formulieren, sondern fassen sie eher vage als „Bauchgefühl“ auf. Durch einen systematischen Personenvergleich (z. B. idealer Mitarbeiter, durchschnittlicher Mitarbeiter, überhaupt nicht geeigneter Mitarbeiter) werden ähnliche und unähnliche Verhaltensweisen abgeleitet und Anforderungskriterien zugeordnet.

■ **Baukasten-Methode** anhand eines unternehmensspezifischen Kompetenzmodells: Dabei legt ein Unternehmen fest, welche Kriterien bei der Personalauswahl sowie -entwicklung relevant sind. Diese Kriterien werden zunächst allgemein definiert, sodass sie für das gesamte Unternehmen gültig sein können. Darauf aufbauend müssen die Kriterien für jeden Bereich, jede Funktion und Position weiter spezifiziert werden. Beispiel für eine allgemeine Definition von „Belastbarkeit“: Fähigkeit, gute Leistung auch unter erschwerten Bedingungen zu erzielen. Die „gute Leistung“ eines Chirurgen liegt z. B. darin, sich bei jeder Operation in gleicher Weise zu konzentrieren und handwerklich sauber zu arbeiten. Erschwerende Bedingungen können unerwartet lange Operationen sein, die eine erhöhte körperliche Belastung durch eine einseitige Körperhaltung oder schlichtweg Unterzuckerung zur Folge haben.

Es gibt zahlreiche weitere Methoden der Arbeits- und Anforderungsanalyse, aus denen je nach Tätigkeit, möglichem Aufwand und Kenntnis des Diagnostikers ausgewählt werden kann.

Im Fall einer Klage muss jeder Schritt nachvollziehbar sein

Aufbauend auf dem Anforderungsprofil wird die eignungsdiagnostische Strategie festgelegt. Passende Methoden sowie Instrumente werden ausgewählt und durchgeführt. Sobald sämtliche entscheidungsrelevanten Informationen vorliegen, müssen diese ausgewertet werden. Die Vorgehensweise bis zur Auswahlentscheidung muss im Fall einer Klage für das Gericht in jedem Schritt nachvollziehbar sein. Es empfiehlt sich deshalb, die Auswahlstrategie übersichtlich zu dokumentieren und jeder Anforderung die hierfür relevanten Informationsquellen zuzuordnen.

Für jedes Verhaltensmerkmal ist zu klären:

- Ist es über die Zeit stabil?
- Inwiefern ist die Ausprägung änderbar? Wenn ja: wodurch, über welchen Zeitraum und mit welchem Aufwand?
- Ist die (niedrige) Ausprägung des Merkmals kompensierbar durch die (starke) Ausprägung eines anderen Merkmals?

Beispiel: Für die Position der Vorstandsassistentin sind Kenntnisse der neuen deutschen Rechtschreibung notwendig. Mangelnde Kenntnisse sind zeitlich äußerst stabil, können aber durch entsprechende Schulungen behoben werden. Oder für eine Vertriebsleiterin ist z. B. mangelnde Führungserfahrung kompensierbar durch eine ausgeprägte Lernbereitschaft und gute kommunikative Fähigkeiten.

Anforderungen gewichten: ein Weg zur objektiven Entscheidung

Um den Weg bis zu der Entscheidung zu dokumentieren, können die Anforderungen zusätzlich noch gewichtet werden (z. B. 1–5). Für jeden Bewerber lässt sich der Ausprägungsgrad sämtlicher Anforderungen feststellen, die Bewerber können in eine Rangreihe gebracht werden (Entscheidungspfad), eine objektive Entscheidung ist nachweisbar. Die Dokumentation des Entscheidungspfads mag für Unternehmen zunächst ungewohnt formalisiert erscheinen, ist aber insbesondere im Umgang mit größeren Mengen von Bewerbungen angemessen objektiv und gewährleistet vollständige Nachvollziehbarkeit. Seit Jahren geht z. B. die Bundesagentur für Arbeit bei der eigenen Personalauswahl für den Psychologischen Dienst in dieser Hinsicht vorbildlich vor.

Ohne Zweifel ist dieses Vorgehen sorgfältiger im Vergleich zu dem, was in Unternehmen üblicherweise der Fall ist. Die Personalmanager haben also Recht, dass die Beachtung der Richtlinien des AGG einen erhöhten Arbeitsaufwand nach sich zieht, allerdings nicht in der Verwaltung, sondern bei ihnen selbst. Dieser Aufwand lohnt sich, um Schadenersatzklagen zu vermeiden. Zusätzlich führt die Einfüh-

rung solider, professioneller Methoden und Instrumente der Eignungsdiagnostik nachweisbar zu sechsstelligen Einsparungen bei den Personalkosten. Und um Einsparungen geht es in Unternehmen doch immer. Mit den passenden Mitarbeitern an der für sie geeigneten Position im Unternehmen lassen sich auch bessere unternehmerische Erfolge erzielen. Die Fluktuationsrate sinkt, die Leistung steigt, Arbeitsaufgaben und Projekte werden dauerhaft erfolgreicher abgewickelt. Bei gutem Personalmarketing als Visitenkarte eines Unternehmens muss für Bewerbungsverfahren langfristig weniger Geld ausgegeben werden, da die Attraktivität des Arbeitgebers erhöht wird. Die Ablehnung von Stellenangeboten kommt für Bewerber nicht mehr in Frage. Denn Menschen wollen dort arbeiten, wo sie willkommen sind. Trotz aller Paragrafen.

[1] Gulba, A. (2004). Zur Strukturierten Auswertung von Tiefeninterviews in der Personalauswahl (Dissertationsschrift). <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:swb:14-1092055280359-39038>.

[2] Jetter, W. (2003). Effiziente Personalauswahl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

[3] Siemers, S. H. (1995). Klassische Modelle zur Kosten-Nutzen-Analyse von Personalauswahlverfahren. In: Gerpott, T. J. & Siemers, S. H. (Hrsg.), Controlling von Personalprogrammen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

[4] Stephan, U. & Westhoff, K. (2002). Personalauswahlgespräche im Führungskräftebereich des deutschen Mittelstandes: Bestandsaufnahme und Einsparungspotenzial durch strukturierte Gespräche. *Wirtschaftspsychologie*, 4 (3), 3-17.

[5] Westhoff, K., Hellfrisch, L. J., Hornke, L. F., Kubinger, K. D., Lang, F., Moosbrugger, H., Püschel, A. & Reimann, G. (Hrsg., 2004), Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430. Lengerich: Pabst.