

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

Professionelle Eignungsdiagnostik



Dr. Andreas Klug

ist Wirtschaftspsychologe und arbeitet seit zwölf Jahren als Berater und Experte für Management Diagnostik.

www.klug-md.de
Tel: 0201-1715494

Die Analyse und Simulation positionsspezifischer Anforderungen bieten eine hohe Vorhersageleistung zum Berufserfolg von Kandidaten für neu zu besetzende Positionen. Sie liefern zugleich gute Argumente gegen Diskriminierungsvorwürfe. Kandidaten erscheinen nicht nur als potenzielle Kläger, sondern vielmehr als Träger der Kompetenzen, die das Unternehmen zum Erfolg führen.

1 Nicht ohne Toleranz und Vertrauen

Seit dem 18.8.2006 ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Kraft. Seine Ziele sind sicher positiv zu bewerten. Ob sich aber mit dem AGG tatsächlich deutlich weniger Diskriminierung erreichen lässt, ist mehr als fraglich.

Echte Gleichbehandlung setzt Toleranz voraus, und diese basiert auf Vertrauen. Man kann sie nur durch Überzeugungsarbeit fördern, nicht jedoch gesetzlich verordnen. Immer wird es Wege geben, unbeliebte Personen unfair zu behandeln, ohne dass sich dies nachweisen lässt. Wer sich dem Gesetz beugt, ohne überzeugt zu sein, wird scheinheilige Bürokratien errichten, die Chancengleichheit und Gleichbehandlung nur vorgaukeln.

Mitarbeitern und externen Kandidaten für eine neu zu besetzende Position eröffnet das AGG ein Leistungsverweigerungsrecht, ein Recht auf Schadensersatz sowie zahlreiche Klagemöglichkeiten. Die Möglichkeit, als Diskriminierter eine Entschädigung zu erhalten, wird dazu reizen, dass Kandidaten aus Profitinteresse vorgeben, diskriminiert worden zu sein und tatsächlich klagen.

Daraus erwachsende Gefahren bilden nicht gerade eine gute Grundlage für den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Kandidaten bzw. neuen Mitarbeitern und Betrieb. Damit ist das entsprechende Vorgehen für die Entwicklung von Toleranz kontraproduktiv.

2 Gefahren vermeiden, Kosten sparen

Die mit dem AGG einhergehenden Gefahren sind ein weiteres Motiv dafür, dass Unternehmen ihre Auswahlprozesse professionell und nachvollziehbar gestalten. Der Hauptgrund liegt aber weiterhin in der möglichst genauen Vorhersage der Eignung eines Kandidaten für eine bestimmte Position. Die durch Fehlbesetzungen entstehenden Kosten sollen vermieden werden, denn diese können schnell mehr als 100% eines Jahresgehaltes ausmachen. So addieren sich:

- › Entlassungskosten für den alten Positionsinhaber,
- › Anwerbungskosten für den neuen Positionsinhaber,
- › Einarbeitungskosten, z.B. für die Ausbildung durch Trainer, den Vorgesetzten oder Kollegen,
- › Überbrückungskosten, die durch Unsicherheit, verzögerte Entscheidungen und geringere Produktivität entstehen,
- › Kosten durch Unzufriedenheit von Kunden sowie durch Reklamationen, Imageverlust und entgangene Aufträge.

Allein die Entschädigung für eine Benachteiligung wegen eines im AGG genannten Grundes kann bis zu 25% eines Jahresgehaltes betragen. Den Fehlbesetzungs- und Entschädigungskosten stehen Kosten für psychologisch fundierte Eignungsdiagnostik in Höhe von lediglich zwei bis zehn Prozent eines Jahresgehaltes gegenüber.

Insofern lohnt es sich, für Eignungsuntersuchungen und Besetzungsentscheidungen Aufwand zu betreiben, sie nachvollziehbar zu gestalten und damit die Genauigkeit der Vorhersage zukünftigen Berufserfolgs deutlich zu erhöhen. Eine gründliche Analyse der Arbeitsbereiche, Aufgaben und Anforderungen der Zielposition bildet hierfür die Voraussetzung.

3 Unterschiedliche Perspektiven

Um eine breite Sicht auf die mit einer Position verbundenen Anforderungen zu erreichen und die wesentlichen Facetten abzudecken, ist die in **Übersicht 1** auf S. 730 aufgeführte Klassifikation hilfreich. Ein realistisches Bild ergibt sich am ehesten, wenn man aus unterschiedlichen Perspektiven auf die Zielposition schaut. Daher macht es Sinn, verschiedene Job-Experten zu befragen, z.B. den Vorgesetzten, Inhaber entsprechender bzw. vergleichbarer Stellen, Kooperationspartner, Mitarbeiter oder Kunden.

Als Datenerhebungsmethode kommen Interviews mit den Job-Experten, Anforderungsanalyse-Workshops mit mehreren Experten gleichzeitig, Fragebogen, aber auch die Beobachtung eines Positionsinhabers (Hospitalation) sowie die Analyse von Dokumenten, wie Positionsbeschreibungen, Mitarbeiterbewertungssysteme oder Führungsgrundsätze, in Betracht.

Schwieriger wird die Anforderungsanalyse, wenn das Unternehmen viele strategische, also in die Zukunft gerichtete Ziele verfolgt, welche die Einrichtung völlig neuer Positionen oder gar ganzer Abteilungen bewirken.

Übersicht 1

Klassen beruflicher Anforderungen und passende Diagnoseinstrumente

Anforderungsdimension	Anforderungsklasse	Eignungsdiagnostische Verfahren
Wissen	Fachwissen, überfachliches Wissen	wissensbezogene Fachprüfung
Fähig- und Fertigkeiten	fachliche Fähig- und Fertigkeiten	handlungsbezogene Prüfung der Fachkompetenz, Arbeitsproben
	soziale Fähig- und Fertigkeiten: Führungs-, Konflikt- und Kooperationsfähigkeit	Rollensimulationen: Kunden- bzw. Mitarbeitergespräch, Verhandlung
	analytische, konzeptionelle und steuerungsbezogene Fähig- und Fertigkeiten: Methodenkompetenz, Prozess- und Managementfähigkeiten, unternehmerische Fähigkeiten	Management-Fallstudien, Simulationen, Planspiele
	Körperliche Fertigkeiten: Kraft, Ausdauer, Stressresistenz	Arbeitsproben, Selbstpräsentationen, Belastungstests
motivierende überfachliche Eigenschaften	Motive, Interessen, persönliche Ziele, Persönlichkeitseigenschaften, Werte, Einstellungen, Lernbereitschaft, Selbstregulation, Verantwortungsbewusstsein	Interview, Fragebogen, Rollensimulationen

Dann gibt es kaum Experten für die Positionen; Aufgabenverteilung und Erfordernisse lassen sich nur logisch von den in Aussicht genommenen Zielen ableiten. Auf den im Folgenden genannten zwei Wegen kann man zu den konkreten Anforderungen gelangen.

4 Analyse der Positionsziele, Kernaufgaben und Rollen

Dieses Top-down-Verfahren knüpft direkt an den Zielen und Strategien der Organisation an. Die wesentliche Frage lautet: Für welchen Teil der Ziele hat der Positionsinhaber die Umsetzungsverantwortung? Anders formuliert: Was soll der Betreffende erreichen? Welche Kriterien und Ziele müssen erfüllt sein, damit die Geschäftsführung sein Wirken als erfolgreich bewertet?

Zu jeder Position gibt es allgemeine Ziele, die jeder vergleichbare Inhaber (z.B. der Vertriebsleiter) erreichen soll. Hinzu kommen spezifische Ziele (z.B. Vertriebsleiter in Deutschland im Vergleich zu China). Diese ergeben sich aus den konkreten Kundenanforderungen und Bedingungen der jeweiligen Position sowie aus der Passung zum bestehenden Team (vorhandene Kompetenzen, Arbeitsstile und -aufteilungen sowie Teamkultur etc.). Hat man mit Hilfe der o.g. Fragen die Positionsziele konkretisiert, werden nun für jedes Ziel die Kernaufgaben definiert, die für das Erreichen des Zieles erledigt werden müssen. Es empfiehlt sich, nicht mehr als sieben Ziele und zu jedem einzelnen etwa vier bis sechs Kernaufgaben zusammenzustellen. Zu Letzteren werden dann die für ihre erfolgreiche Erledigung notwendigen Kompetenzen, fachlicher und überfachlicher Art,

bestimmt. Anschließend werden die Motive, Einstellungen und überdauernden Persönlichkeitsmerkmale ergänzt, die eine erfolgreiche und für den Positionsinhaber befriedigende Aufgabenerledigung fördern, vgl. **Übersicht 2**.

Eine weitere Perspektive bietet das Konzept der Rolle. Jede Zielposition ist mit Rollen verknüpft, die durch bestimmte Aufgaben und Erwartungen von Interaktionspartnern definiert sind. Demnach ist zunächst zu klären, welche anderen Positionen und Rollen Erwartungen an die Zielposition stellen, und dann, was der Inhaber der Zielposition tun muss, um diese Erwartungen zu erfüllen.

5 Critical-Incidence-Technik (CIT)

Als zweite Möglichkeit bietet sich diese Technik an. Kritische Ereignisse sind Situationen, in denen es besonders darauf ankommt, dass der Betreffende kompetent und geeignet ist. Starke Positionsinhaber bewältigen entsprechende Vorkommnisse erfolgreich; ihr Vorgehen ist im Idealfall sinnvoll, effizient und ökonomisch. Bei schwachen Kandidaten ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie scheitern; ihr Vorgehen ist eher ineffizient, unökonomisch sowie verbesserungswürdig.

Beispiel

Ein kritisches Ereignis stellt die Reklamation eines Kunden dar, die sich vor allem auf dessen subjektives Empfinden gründet. So prangert jener z.B. die mangelnde Sauberkeit an, seitdem die neue Reinigungskraft putzt. Der schwache Kundenbetreuer verliert den Kunden, der starke wandelt die Reklamation in einen Zusatzauftrag, z.B. in eine Grundreinigung um.

Übersicht 2

Leitfragen zur Anforderungsanalyse

Bereich	Leitfragen
Organisationsziele und -strategien	Was will die Organisation erreichen?
Ziele der Position	Für welchen Teil o.g. Ziele hat der Positionsinhaber die Umsetzungsverantwortung? Was sind die von ihm zu erreichenden wesentlichen Ziele? Welche Kriterien und Ziele müssen erfüllt sein, damit die Geschäftsführung das Wirken des Betreffenden als erfolgreich bewertet? Welchen Beitrag soll jener zum Unternehmenserfolg leisten? Welche Rolle spielt er? Welche Erwartungen sind an seine Rolle und an seine Position geknüpft?
Kernaufgaben	Wie lauten die wesentlichen Aufgaben des Positionsinhabers? Was muss er dafür tun, damit er die an seine Position geknüpften Ziele, Erwartungen und geforderten Beiträge erbringt?
Fach-/überfachliches Wissen	Was muss er dafür wissen?
Fach-/überfachliches Können	Was muss er dafür können?
Motive, Interessen, Einstellungen, Persönlichkeitsmerkmale	Was muss er dafür wollen?

Das Ergebnis einer Anforderungsanalyse nach der CIT besteht aus Beschreibungen von Verhaltensweisen, mit denen man in der Zielposition kritische Situationen erfolgreich bewältigen kann. Diese Schilderungen müssen mehr wiedergeben als „erste Eindrücke“, denn sie sollen die Erfolgsfaktoren besonders verdeutlichen. Im günstigen Fall lassen sich die gewonnenen Situations- und Verhaltensbeschreibungen sehr gut für die Konstruktion von eignungsdiagnostischen Instrumenten, wie Rollensimulationen, nutzen.

Das Analyseergebnis ist ein Katalog von Anforderungen, die einen Bezug zum Wertschöpfungspotenzial der Zielposition sowie zur Strategie und den Zielen des Unternehmens haben. Die Anforderungen sollen aktuell sein und möglichst auch künftige Entwicklungen des Arbeitsgebietes bzw. des Unternehmens reflektieren. Anforderungskataloge sind immer als vorläufig zu betrachten.

6 Anforderungen im Assessment simulieren

Nachdem die Anforderungen für eine Position definiert sind, müssen sie erfahrbar und möglichst messbar gemacht werden. Hierzu eignet sich besonders das Assessment. Die Kernidee besteht darin, die Anforderungen sowie die kritischen Situationen einer neuen Aufgabe oder Position zu simulieren. Hierzu werden Übungen derart zusammengestellt, dass sie einen realitätsnahen Auszug aus dem Alltag einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters auf der Zielposition abbilden. Die Übungselemente von Assessments lassen sich grob in zwei Typen einteilen:

1. analytisch-konzeptionelle Übungen und
2. zwischenmenschliche Übungen.

Für die erstgenannte Art sind Management-Fallstudien typisch. Hierbei hat der Kandidat die Aufgabe, z.B. aus der Position eines Niederlassungsleiters, 15 bis 20 Schriftstücke, E-Mails und Tabellen in 60 Minuten einzeln zu analysieren, darin Chancen und Probleme in seiner Region zu erkennen und als Unternehmer zu handeln. Es gibt übergeordnete Probleme, für die immer wieder Symptome in den Vorgängen zu finden sind, wie Optimierungschancen in der Produktion oder geringe Kundenorientierung mehrerer Mitarbeiter. Anschließend präsentiert der Kandidat seine Analysen und Maßnahmenvorschläge. Beobachtbar und messbar werden analytische, konzeptionelle und Steuerungskompetenzen, beispielsweise Analysevermögen, Arbeitsorganisation und -koordination sowie Handlungsorientierung, Problemlösung und unternehmerisches Denken.

Prototypisch für zwischenmenschliche Übungen sind Mitarbeitergespräche. Hierbei hat der Kandidat in der Rolle einer Führungskraft zunächst positive und negative Kritikpunkte zu vermitteln, gemeinsam mit dem Mitarbeiter Problemlösungen zu erarbeiten und Ziele zu vereinbaren. In einem zweiten Schritt soll er den Mitarbeiter für ein neues Projekt (z.B. eine Vertrieboffensive) motivieren. Es offenbaren sich soziale und kommunikative Fähigkeiten, wie Konfliktfähigkeit, Überzeugungsvermögen, Mitarbeitermotivation, Einfühlungsvermögen, Kooperation und Ergebnisorientierung.

Statt mit einem Mitarbeiter kann der Kandidat auch mit einem oder mehreren Kunden bzw. Verhandlungspartnern konfrontiert werden, um ein Akquisitionsgespräch, Kundenbeschwerden, Konfliktgespräche, Verhandlungen oder andere betriebliche Interaktionen zu simulieren.

Praxistipp

Zeigen lassen ist mehr als nur darüber reden:

In allen Assessment-Übungen erleben die Kandidaten die Anforderungen, und ihre zukünftigen Vorgesetzten können beobachten, wie die Kandidaten sie bewältigen. Dies ist deutlich aussagekräftiger, als nur im Interview

darüber zu reden. Die Leistungsfähigkeit und Eignung wird durch die unmittelbare Konfrontation mit konkreten Anforderungen der Position festgestellt. Vom aktuellen Verhalten wird direkt auf das zukünftige geschlossen. Je mehr die Simulation den tatsächlichen Aufgaben ähnelt, desto größer ist die Sicherheit, mit der das spätere Arbeitsvermögen vorhergesagt werden kann.

Wer Hilfsbereitschaft messen will, muss Hilfssignale senden:

Im Interview wird jeder Kandidat die Frage nach seiner Hilfsbereitschaft selbstverständlich bejahen. Sie bringt daher keine nützliche Information für die Vorhersage des Berufserfolgs.

7 Sichere Vorhersage durch Simulation und Provokation

Im Assessment wird eine hohe Leistung und Sicherheit der Vorhersage u.a. dadurch erreicht, dass für jede Anforderung möglichst mehrere Kompetenzprovokatoren in verschiedenen Übungen eingebaut sind. Dies sind Signale, die den Kandidaten veranlassen sollen, möglichst viele seiner Kompetenzen zu zeigen. Idealerweise zeigt er als Reaktion auf der Zielposition zu Erfolg führendes Verhalten.

Beispiel

So wird ein Anwärter für eine Vertriebsposition in einem simulierten Verkaufsgespräch dazu gebracht, einem Kunden Fragen zur Bedarfsanalyse zu stellen. Ein Kandidat für eine Führungsposition soll durch Hilfssignale eines Mitarbeiters dazu animiert werden, eben diesen Mitarbeiter zu unterstützen. Hilft er, spricht dies für seine Hilfsbereitschaft; hilft er ihm nicht, ist dies ein Indiz dafür, dass er nur wenig hilfsbereit und als Coach eher ungeeignet ist.

Rollensimulationen, z.B. ein 30-minütiges Mitarbeitergespräch, können bis zu 25 und Management-Fallstudien bis zu 80 solcher „Mini-Experimente“ enthalten. Ein Assessment besteht aus drei bis sieben Bausteinen und umfasst leicht 75 bis 200 solcher „Mini-Experimente“. Das Verhalten wird von trainierten Beobachtern anhand von Beobachtungsbögen dokumentiert. Anschließend wird es orientiert an den Anforderungskriterien der Position erst pro Übung und dann über mehrere Übungen hinweg bewertet. Aus der Summe dieser Bewertungen ergibt sich die Eignungsbeurteilung, die Rangreihe der Kandidaten sowie die Einstellungsempfehlung.

8 Fazit

Assessments bieten die beste Gewähr, um Bewerber für neu zu besetzende (Führungs-)Positionen weitestgehend vorurteilsfrei auszuwählen. Das rationale, leicht transparent zu machende Vorgehen bietet gute Argumente gegen eventuell erhobene Diskriminierungsvorwürfe in Einstellungsverfahren und bei Beförderungsentscheidungen. Außerdem ist es eine sehr gute Grundlage für die möglichst sichere Vorhersage des Berufserfolgs eines Kandidaten.

Zu den Vorteilen für Unternehmen gehören u.a. folgende: Anforderungskriterien werden sichtbar (etwa Führungskompetenz, Arbeitsorganisation oder analytisches Denken) und Positionierungsentscheidungen transparenter. Die Gefahr teurer Fehlbesetzungen bei Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen wird minimiert und die „Trefferquote“ deutlich erhöht. Das strukturierte Vorgehen berücksichtigt Unternehmensinteressen eher als spontane Besetzungsentscheidungen. Der Personalbereich wird gestärkt, die Zusammenarbeit Personalabteilung/Linie verbessert und das Firmenimage gefördert.