

Kultursensible Personalauswahl

- Handreichung -

Inhaltsverzeichnis

- TEIL 1 - RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	3
1.1. EINFÜHRUNG IN DIE RECHTLICHEN GRUNDLAGEN.....	4
1.2. ÜBERBLICK ÜBER WESENTLICHE RECHTLICHE GRUNDLAGEN.....	5
1.2.1. Grundgesetz (GG).....	5
1.2.2. Bundesbeamtengesetz (BBG).....	5
1.2.3. Bundesgleichstellungsgesetz (BGleiG).....	6
1.2.4. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG).....	7
1.3. ART. 33 ABS. 2 GG ALS VERFASSUNGSRECHTLICHER RAHMEN FÜR DIE GLEICHBEHANDLUNG IM ÖFFENTLICHEN DIENST.....	8
1.3.1. Aktuelle Bedeutung	8
1.3.2. Geltungsbereich.....	9
1.3.3. Inhalt	9
1.3.4. Abweichungen von Art. 33 Abs. 2 GG.....	11
1.3.5. Hilfskriterien	11
1.4. RECHTLICHE FOLGERUNGEN FÜR DIE FÖRDERUNG VON PERSONEN MIT ZUWANDERUNGSGESCHICHTE.....	13
1.4.1. Förderkonzepte.....	13
1.4.2. Förderung durch spezielle Qualifizierung	13
1.4.3. Spezifische Anforderungsprofile	13
1.4.4. Diskriminierungsfreiheit von Auswahlprozessen	14
- TEIL 2 - EIGNUNGSDIAGNOSTISCHE ANALYSEN UND EMPFEHLUNGEN	16
2.1. EINFÜHRUNG IN EIGNUNGSDIAGNOSTISCHE ANALYSEN UND EMPFEHLUNGEN.....	17
2.1.1. Programmatische Grundbegriffe.....	18
2.2. PROFESSIONELL GESTALTETE AUSWAHLVERFAHREN	30
2.2.1. Prototypischer Ablauf.....	33
2.2.2. Adverse Impact-Problematik	35
2.3. KULTURSENSIBLE AUSWAHLVERFAHREN	37
2.3.1. Grundbegriffe einer kultursensiblen Personalauswahl.....	37
2.3.2. Diversitätsanforderungen im Auswahlverfahren.....	47
2.3.3. Von der Anforderungsanalyse zur Bestimmung der Anforderungsmerkmale und -kompetenzen	54
2.3.4. Von der Methodenwahl zur Ausgestaltung von Auswahlverfahren	62
2.3.5. Auswertung von Daten, Beobachtung, Interpretation, Bewertung – der subjektive Faktor im Auswahlverfahren	71
2.3.6. Entscheidungsfindung und Rückmeldung.....	76
2.3.7. Evaluation und Qualitätssicherung.....	78
- TEIL 3 - FIKTIVES BEISPIEL EINES AUSWAHLVERFAHRENS IN DER BUNDESVERWALTUNG	83
3.1. EINFÜHRUNG IN EIN FIKTIVES BEISPIEL	84
3.2. GESAMTABLAUF.....	84
3.2.1. Vorbereitung einer Stellenausschreibung.....	85
3.2.2. Veröffentlichung einer Stellenausschreibung und Erfassung der Eingänge	85
3.2.3. Gestaltung eines Auswahlverfahrens	85
3.3. DIE AUSWAHLKOMMISSION – AUFGABEN UND ZUSAMMENSETZUNG	86
3.4. KONKRETES BEISPIEL EINES VERFAHRENS.....	87
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	92
GLOSSAR	93
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	103
LITERATURVERZEICHNIS	104

- Teil 1 -
Rechtliche Rahmenbedingungen

Autor: Prof. Dr. Hans Markus Heimann

Prof. Dr. Heimann lehrt und forscht mit Schwerpunkten in der Staatstheorie, im Staats- und Verfassungsrecht sowie im Beamtenrecht an der Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung in Brühl.

1.1. Einführung in die rechtlichen Grundlagen

2021 hatten 22,3 Millionen der in Deutschland lebenden Menschen und damit über 27 % der Bevölkerung einen Migrationshintergrund.¹ Hinter dieser Zahl verbirgt sich ein immenses Reservoir an Personen, auf dessen Nutzung die öffentliche Verwaltung gerade auch im Hinblick auf die in einzelnen Bereichen schwieriger werdende Gewinnung von Personal angewiesen ist. Daher ist es außerordentlich wichtig, dass die Bundesverwaltung Strategien entwickelt, wie auch dieser Personenkreis in Zukunft noch erfolgreicher für Aufgaben im Bundesdienst gewonnen werden kann.²

Bedeutung für die
Bundesverwaltung

Alle denkbaren Maßnahmen zur weiteren Stärkung der kulturellen Offenheit der Bundesverwaltung bei der Personalauswahl – und damit die Personalverantwortlichen – stehen unter der Verpflichtung, die bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen beachten zu müssen. Die Personalauswahl ist angesichts ihrer grundgesetzlichen Verankerung in Art. 33 Abs. 2 und Art. 3 Abs. 3 GG ganz entscheidend auf der Ebene der Verfassung determiniert. Insofern ist es wichtig, für alle denkbaren Maßnahmen den rechtlichen Rahmen auf allen genannten – in vielfältiger Weise miteinander verbundenen – Normebenen vor Augen zu haben, um zu zielführenden Lösungen zu kommen. In diesem ersten Abschnitt der Arbeitshilfe zu den rechtlichen Grundlagen der kultursensiblen Personalauswahl wird daher dieser rechtliche Rahmen abgesteckt, indem die grundlegenden Vorschriften für die Personalauswahl dargestellt, erläutert und in einen Zusammenhang gestellt werden. Vor dem Hintergrund dieses rechtlichen Rahmens werden dann im zweiten Abschnitt der Arbeitshilfe die konkreten Instrumente für eine kultursensible Personalauswahl dargestellt.

Personalauswahl unterliegt
rechtlichen Vorgaben

¹ Statistisches Bundesamt vom 12.04.2022 (https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/_inhalt.html), abgerufen am 23.1.2023; eine Person hat nach der dabei verwendeten Definition einen Migrationshintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren wurde. Im Folgenden werden die Begriffe "Migrationshintergrund" und "Zuwanderungsgeschichte" synonym verwendet.

² Hierzu näher Baumann u. a., Ein Zeitfenster für Vielfalt. Chancen für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung, Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung, 2019, S. 21 ff.

1.2. Überblick über wesentliche rechtliche Grundlagen

Die für die Personalauswahl in unserem Zusammenhang zentralen Normen sind im Überblick folgende:

1.2.1. Grundgesetz (GG)

Art. 33 GG

(2) Jeder Deutsche hat nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amte.

(3) Der Genuss bürgerlicher und staatsbürgerlicher Rechte, die Zulassung zu öffentlichen Ämtern sowie die in den öffentlichen Diensten erworbenen Rechte sind unabhängig von dem religiösen Bekenntnis. Niemandem darf aus seiner Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit zu einem Bekenntnisse oder einer Weltanschauung ein Nachteil erwachsen.

Art. 3 GG

(1) Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich.

(2) Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.

(3) Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.

1.2.2. Bundesbeamtengesetz (BBG)

§ 8 Stellenausschreibung

(1) Zu besetzende Stellen sind auszuschreiben. Bei der Einstellung von Bewerberinnen und Bewerbern muss die Ausschreibung öffentlich sein. Ausnahmen von den Sätzen 1 und 2 kann die Bundesregierung durch Rechtsverordnung regeln.

(2) Die Art der Ausschreibung regelt die oberste Dienstbehörde nach Maßgabe des § 6 des Bundesgleichstellungsgesetzes. Sie kann diese Befugnis auf unmittelbar nachgeordnete Behörden übertragen.

§ 9 Auswahlkriterien

Die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber richtet sich nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung ohne Rücksicht auf Geschlecht, Abstammung, Rasse oder ethnische Herkunft, Behinderung, Religion oder Weltanschauung, politische Anschauungen, Herkunft, Beziehungen oder sexuelle Identität. Dem stehen gesetzliche Maßnahmen zur Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung im Erwerbsleben, insbesondere Quotenregelungen mit Einzelfallprüfung sowie zur Förderung schwerbehinderter Menschen nicht entgegen.

1.2.3. Bundesgleichstellungsgesetz (BGleG)

§ 6 Arbeitsplatzausschreibung

(1) Ausschreibungen von Arbeitsplätzen müssen geschlechtsneutral erfolgen. Es ist insbesondere unzulässig, Arbeitsplätze nur für Männer oder nur für Frauen auszuschreiben. Der Ausschreibungstext muss so formuliert sein, dass er alle Geschlechter in gleicher Weise anspricht. Sind Frauen in dem jeweiligen Bereich unterrepräsentiert, so sind sie verstärkt zur Bewerbung aufzufordern. Jede Ausschreibung, insbesondere die Ausschreibungen für die Besetzung von Führungspositionen ungeachtet der Hierarchieebene, hat den Hinweis zu enthalten, dass der ausgeschriebene Arbeitsplatz in Teilzeit besetzt werden kann. Der Hinweis darf entfallen, sofern einer Besetzung in Teilzeit zwingende dienstliche Belange entgegenstehen.

(2) Wenn in einem Bereich Frauen unterrepräsentiert sind, soll ein freier Arbeitsplatz ausgeschrieben werden, um die Zahl der Bewerberinnen zu erhöhen. Der Arbeitsplatz soll öffentlich ausgeschrieben werden, wenn dieses Ziel weder mit einer hausinternen noch mit einer dienststellenübergreifenden Ausschreibung erreicht werden kann. Ausnahmen nach § 8 Absatz 1 Satz 3 des Bundesbeamtengesetzes bleiben unberührt.

(3) Arbeitsplatzausschreibungen müssen die Anforderungen des zu besetzenden Arbeitsplatzes festlegen und im Hinblick auf mögliche künftige Funktionen der Bewerberinnen und Bewerber auch das vorausgesetzte Anforderungs- und Qualifikationsprofil der Laufbahn oder des Funktionsbereichs enthalten.

§ 8 Auswahlentscheidungen bei Einstellung, beruflichem Aufstieg und der Vergabe von Ausbildungsplätzen

(1) Sind Frauen in einem Bereich unterrepräsentiert, so hat die Dienststelle sie bei gleicher Qualifikation wie ihre Mitbewerber bevorzugt zu berücksichtigen

1. bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen,
2. bei der Einstellung,
3. beim beruflichen Aufstieg,
4. bei der Versetzung, wenn ihr ein Ausschreibungsverfahren vorausgeht, sowie
5. bei der Abordnung und Umsetzung für jeweils mehr als drei Monate, wenn ihr ein Ausschreibungsverfahren vorausgeht.

Die bevorzugte Berücksichtigung ist ausgeschlossen, wenn rechtlich schutzwürdige Interessen überwiegen, die in der Person eines Mitbewerbers liegen.

(2) Absatz 1 gilt insbesondere für

1. die Besetzung von Stellen von Beamtinnen und Beamten, von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, von Auszubildenden sowie von Richterinnen und Richtern, es sei denn, für die Berufung von

Richterinnen und Richtern ist eine Wahl oder die Mitwirkung eines Wahlausschusses vorgeschrieben;

2. den beruflichen Aufstieg, es sei denn, die Entscheidung über diesen Aufstieg erfolgt durch eine Wahl oder unter Mitwirkung eines Wahlausschusses.

Satz 1 schließt auch Führungspositionen ungeachtet der Hierarchieebene ein.

1.2.4. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

§ 1 Ziel des Gesetzes

Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.

§ 5 Positive Maßnahmen

Ungeachtet der in den §§ 8 bis 10 sowie in § 20 benannten Gründe ist eine unterschiedliche Behandlung auch zulässig, wenn durch geeignete und angemessene Maßnahmen bestehende Nachteile wegen eines in § 1 genannten Grundes verhindert oder ausgeglichen werden sollen.

§ 24 Sonderregelung für öffentlich-rechtliche Dienstverhältnisse

Die Vorschriften dieses Gesetzes gelten unter Berücksichtigung ihrer besonderen Rechtsstellung entsprechend für

1. Beamtinnen und Beamte des Bundes, der Länder, der Gemeinden, der Gemeindeverbände sowie der sonstigen der Aufsicht des Bundes oder eines Landes unterstehenden Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts,
2. Richterinnen und Richter des Bundes und der Länder,
3. Zivildienstleistende sowie anerkannte Kriegsdienstverweigerer, soweit ihre Heranziehung zum Zivildienst betroffen ist.

1.3. Art. 33 Abs. 2 GG als verfassungsrechtlicher Rahmen für die Gleichbehandlung im öffentlichen Dienst

Die zentrale Norm für Fragen der Einstellung und Beförderung im gesamten öffentlichen Dienst ist Art. 33 Abs. 2 GG:

"Jeder Deutsche hat nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amte."

1.3.1. Aktuelle Bedeutung

Diese Regelung ist zum einen ein objektiver Verfassungsgrundsatz, der zur Sicherung der Funktionsfähigkeit des Staates das Prinzip der Bestenauslese garantieren soll und bei allen Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen zu beachten ist.³

Objektiver
Verfassungsgrundsatz

Zum anderen bewirkt die Norm eine subjektive Berechtigung für die Bewerber und Bewerberinnen, diese haben also einen auch gerichtlich überprüfbaren Anspruch auf die Einhaltung der Kriterien. Als grundrechtsgleiches Recht kann ihre Einhaltung nach Art. 93 Abs. 1 Nr. 4 a GG letztlich sogar mit der Verfassungsbeschwerde geltend gemacht werden.⁴ Auf diese Weise gewährt die Norm Schutz vor Diskriminierung und stärkt die Chancengleichheit.

Zugleich
grundrechtsgleiches Recht

Das Grundgesetz geht also grundsätzlich von der Gleichheit aller Staatsbürgerinnen und Staatsbürger für die Besetzung von Stellen im öffentlichen Dienst aus. Die im Hinblick auf eine konkrete Stelle erforderlichen Differenzierungen dürfen grundsätzlich allein anhand der genannten drei Kriterien erfolgen, die Berücksichtigung von Identitäten ist hierbei nicht vorgesehen. Auch verfassungspolitisch kann dieser Ansatz aus heutiger Sicht immer noch Aktualität beanspruchen: Auf diese Weise soll verhindert werden, dass beispielsweise in früheren Zeiten relevante Kriterien wie Herkunft, Stand, religiöse Zugehörigkeit, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Rasse oder sonstige Gruppenzugehörigkeiten bei staatlichen Auswahlentscheidungen eine Rolle spielen und Staatsbürgerinnen und Staatsbürger entsprechend kategorisiert – und gegebenenfalls diskriminiert – werden.⁵

Verfassungspolitische
Aktualität

³ Vgl. nur Jachmann-Michel/Kaiser, in: v. Mangoldt/Klein, GG, 7. Auflage 2018, Art. 33 Rdnr. 12; Battis, in: Sachs, GG, 8. Auflage 2018, Art. 33 Rdnr. 20.

⁴ Vgl. nur Jachmann-Michel/Kaiser, in: v. Mangoldt/Klein, GG, 7. Auflage 2018, Art. 33, Rdnr. 12; Battis, in: Sachs, GG, 8. Auflage 2018, Art. 33 Rdnr. 20.

⁵ Siehe zu Vorgängernormen Jachmann-Michel/Kaiser, in: v. Mangoldt/Klein, GG, 7. Auflage 2018, Art. 33 Rdnr. 11. Vgl. aus der Philosophie aktuell auch Markus Gabriel, *Moralischer Fortschritt in dunklen Zeiten. Universale Werte für das 21. Jahrhundert*, 2020, S. 58: "Der Gedanke, dass Menschen zu Gruppen ... gehören, ist eine Abstraktion, die dann irreführend und sogar gefährlich werden kann, wenn wir glauben, einen Menschen dadurch zu verstehen oder sogar vorhersagen zu können, dass wir ihn einer solchen Gruppe zuordnen. Auf diese Weise entstehen Stereotype."

1.3.2. Geltungsbereich

Über Art. 18 Abs. 1 AEUV und Art. 21 Abs. 2 EUGrC werden von Art. 33 Abs. 2 GG nicht nur Deutsche erfasst, sondern auch die Bürgerinnen und Bürger anderer Mitgliedsstaaten der Europäischen Union; dies jedoch nur in den Grenzen des Art. 45 Abs. 4 AEUV⁶. Daneben können auch sonstige Nichtdeutsche im öffentlichen Dienst beschäftigt werden; im Einzelnen finden sich die Einstellungsvoraussetzungen hinsichtlich der Staatsangehörigkeit für Beamte in § 7 BBG geregelt. In allen Fällen müssen die Kriterien des Art. 33 Abs. 2 GG auch hier bei Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen beachtet werden.

Erweiterter
Geltungsbereich

Der Geltungsbereich der Norm ist mit der Formulierung "zu jedem öffentlichen Amte" denkbar weit gefasst: Hiermit ist jede durch den Staat geschaffene Stelle gemeint, ohne dass es auf die Organisationsform des staatlichen Handelns ankommt. Damit gilt Art. 33 Abs. 2 GG grundsätzlich für alle Beamten-, Tarifbeschäftigten-, Richter- und Soldatenstellen; auch alle sonstigen öffentlich-rechtlichen Beschäftigungsverhältnisse werden erfasst⁷. Ebenso unterliegt der Zugang zu Ausbildungsgängen, die allein auf den öffentlichen Dienst vorbereiten – z. B. zu verwaltungsinternen Studiengängen –, den Bindungen des Art. 33 Abs. 2 GG⁸. Zudem sind bei allen Ämtern nicht nur die Eingangsämter oder -stellen gemeint, sondern ebenso alle Beförderungsämter oder -stellen⁹.

Begriff des öffentlichen
Amts

1.3.3. Inhalt

Mit den Begriffen "Eignung", "Befähigung" und "fachliche Leistung" werden also die Kriterien positiviert, nach denen allein die Auswahlentscheidung stattfinden darf. Diese Kriterien sind zwingendes, vorbehaltlos geltendes Verfassungsrecht, von denen durch die Verwaltung nicht abgewichen werden darf. Im Einzelnen dürfen für die Personalauswahl nach Art. 33 Abs. 2 GG also nur die dort genannten Kriterien maßgeblich sein, wobei im Hinblick auf die Kultursensibilität den Kriterien der "Eignung" und der "Befähigung" entscheidende Bedeutung zukommt:

Ausschlussliste der
Auswahlkriterien

"Befähigung" meint alle durch Ausbildung, Studium, Beruf und auf sonstige Weise erworbenen fachlichen und sonstigen Kenntnisse und Fähigkeiten¹⁰.

Befähigung

Fachliche Leistung

⁶ Vgl. zu Art. 45 Abs. 4 AEUV näher Brosius-Gersdorf, in: Dreier, GG, 3. Auflage 2018, Art. 33 Rdnrn. 75 ff. sowie die einfachgesetzliche Ausgestaltung in § 7 Abs. 1 Nr. 1 a), Abs. 2 BBG und § 7 Abs. 1 Nr. 1 a, Abs. 2 BeamStG.

⁷ Brosius-Gersdorf, in: Dreier, GG, 3. Auflage 2018, Art. 33 Rdnr. 84.

⁸ Siehe nur Battis, in: Sachs, GG, 8. Auflage 2018, Art. 33 Rdnr. 25.

⁹ Siehe nur Battis, in: Sachs, GG, 8. Auflage 2018, Art. 33 Rdnr. 26.

¹⁰ Vgl. zur Definition der Kriterien nur Brosius-Gersdorf, in: Dreier, GG, 3. Auflage 2018, Art. 33 Rdnrn. 91 ff.

Die "fachliche Leistung" erfasst die bisher gezeigten Arbeitsleistungen, daher kommt dieses Kriterium insbesondere bei Beförderungsentscheidungen zum Tragen.

Die "Eignung" erfasst alle weiteren, im Hinblick auf ein konkretes Amt wichtigen physischen, psychischen und geistig-intellektuellen Eigenschaften.

Eignung

Die Konkretisierung der Kriterien muss im Hinblick auf die zu besetzende Stelle – bei Beamtinnen und Beamten im Hinblick auf das zu besetzende Statusamt – erfolgen, wobei dem Dienstherrn (d. h. hier der Verwaltung) im Rahmen des rechtlich Zulässigen ein Gestaltungsspielraum zukommt. Dieser ist allerdings nicht unbeschränkt, vielmehr ergeben sich rechtliche Grenzen für die Konkretisierung der Auswahlkriterien insbesondere aus entgegenstehenden Grundrechten und sonstigen Verfassungsrechtsgütern: Eine Konkretisierung, die diese Verfassungsrechtsgüter verletzt, ist unzulässig. Als derartige Verfassungsrechtsgüter kommen beispielsweise die besonderen Diskriminierungsverbote des Art. 3 Abs. 3 GG in Betracht, also Geschlecht, Abstammung, "Rasse", Sprache, Heimat und Herkunft, Glauben, religiöse und politische Anschauungen. Dasselbe gilt für das nach Art. 33 Abs. 3 GG verbotene Differenzierungskriterium des religiösen oder weltanschaulichen Bekenntnisses. In diesem Zusammenhang sind außerdem die nach Art. 33 Abs. 5 GG geschützten hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums zu nennen; Konkretisierungen, die mit diesen nicht vereinbar sind, dürfen ebenfalls nicht vorgenommen werden. Hieraus ergibt sich beispielsweise das Verbot, für die Einstellung oder Beförderung von Beamten und Beamtinnen das Einverständnis mit einer obligatorischen Teilzeitbeschäftigung zum Auswahlkriterium zu machen, da der Anspruch auf Vollzeitbeschäftigung einen solchen hergebrachten Grundsatz darstellt.

Konkretisierung der
Kriterien durch die
Verwaltung

Daneben kann auch der Gesetzgeber durch Regelungen, die freilich mit den verfassungsrechtlichen Vorgaben vereinbar sein müssen, den Gestaltungsspielraum der Verwaltung beschränken. Zwingend erforderlich sind gesetzliche Regelungen, wenn Konkretisierungen in Grundrechte von Bewerberinnen und Bewerbern eingreifen, da Grundrechtseingriffe per se nur durch Ermächtigungen des Gesetzgebers gerechtfertigt werden können. Soll beispielsweise eine Bewerberin wegen des Tragens eines religiös motivierten Kopftuches nicht eingestellt werden, bedarf die Möglichkeit, das Tragen eines Kopftuchs zu untersagen, wegen des Eingriffs in Art. 4 Abs. 1 und 2 GG (Religions- und Weltanschauungsfreiheit), Art. 3 Abs. 1 und 3 GG sowie Art. 33 Abs. 3 GG zumindest einer gesetzlichen Ermächtigung (siehe § 61 Abs. 2 Satz 4 BBG).

Konkretisierung durch den
Gesetzgeber

Die Kriterien des Art. 33 Abs. 2 GG sind unbestimmte Rechtsbegriffe, daher ist ihre Konkretisierung gerichtlich überprüfbar. Allein für die Feststellung, ob und wieweit die Kriterien durch eine Bewerberin oder einen Bewerber erfüllt werden, wird der Verwaltung wegen der vielfältigen prognostischen Elemente der Entscheidung ein gerichtlich nur begrenzt überprüfbarer Beurteilungsspielraum zugestanden.¹¹ Ein solcher Beurteilungsspielraum ist dann berechtigt, wenn die eigenständige Subsumtion durch ein Gericht rein faktisch nicht möglich ist, z. B. wenn für eine Beförderungsentscheidung eine sich auf einen längeren Zeitraum beziehende Beurteilung zugrunde gelegt wird. Begrenzt wird der Beurteilungsspielraum stets dadurch, dass das Vorliegen von Beurteilungsfehlern immer gerichtlich überprüft werden kann.

Beurteilungsspielraum für
Erfüllung

1.3.4. Abweichungen von Art. 33 Abs. 2 GG

Ausnahmen vom Leistungsprinzip des Art. 33 Abs. 2 GG können bei der Bewerberauswahl eine Rolle spielen, wenn sie externe, außerhalb des Leistungsprinzips des Art. 33 Abs. 2 GG liegende Ziele von Verfassungsrang verwirklichen. Solche Ausnahmen bedürfen einer parlamentsgesetzlichen Grundlage. Das geltende Recht enthält keine von Art. 33 Abs. 2 GG abweichende Regelung zugunsten von Menschen mit Migrationshintergrund bei der Einstellung in den öffentlichen Dienst.

1.3.5. Hilfskriterien

Andere Kriterien als Eignung, Befähigung und fachliche Leistung können für die Auswahlentscheidung nach ganz überwiegender Ansicht nur herangezogen werden, wenn mehrere Bewerber und Bewerberinnen anhand der Kriterien des Art. 33 Abs. 2 GG gleich bewertet werden ("Leistungsparität"). Diese weiteren Kriterien werden üblicherweise als "Hilfskriterien" bezeichnet.

Anwendung nur bei
ansonsten gleicher
Bewertung

Zum einen können weitere Kriterien herangezogen werden, die weder gegen Art. 33 Abs. 2 GG verstoßen noch in sonstiger Weise in Verfassungsgüter eingreifen, und die sich außerdem aus dem Grundgesetz selbst¹² ergeben. Als solche Elemente werden beispielsweise soziale Aspekte¹³, die sich auf das Sozialstaatsprinzip nach Art. 20 Abs. 1 GG stützen können, Art. 36 GG (Rekrutierung von Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten aus allen Ländern in angemessenem Verhältnis) oder der nach Art. 3 Abs. 2 S. 2 GG i. V. m. § 8 BGlG vorgesehene Vorrang von Frauen bei Vorliegen einer Unterrepräsentation genannt. Fehlt die

Kriterium darf nicht gegen
das GG verstoßen

¹¹ Hierzu näher Lecheler, in: Berliner Kommentar zum GG, Art. 33, Stand 2019, Rdnr. 20; Brosius-Gersdorf, in: Dreier, GG, 3. Auflage 2018, Art. 33 Rdnr. 90; Badura, in: Maunz/Dürig, GG, Stand 2020, Art. 33 Rdnr. 34.

¹² So Brosius-Gersdorf, in: Dreier, GG, 3. Auflage 2018, Art. 33 Rdnr. 118.

¹³ Jachmann-Michel/Kaiser, in: v. Mangoldt/Klein, GG, 7. Auflage 2018, Art. 33 Rdnr. 20.

- TEIL 1 -
RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

verfassungsrechtliche Stützung für ein solches Hilfskriterium, darf ein solches nicht "erfunden" werden; vielmehr ist die Stelle dann durch Losentscheid zu vergeben.¹⁴

Auch eine besondere Berücksichtigung von Menschen mit Behinderung nach den einfachgesetzlichen Vorgaben insbesondere des SGB IX als Hilfskriterium wird auf das Sozialstaatsprinzip nach Art. 20 Abs. 1 GG gestützt. Im Hinblick auf Art. 3 Abs. 3 Satz 2 GG ergibt sich kein Widerspruch: Diese Norm ordnet ausdrücklich an, dass niemand wegen seiner Behinderung benachteiligt werden darf; im Gegensatz zu den in Art. 3 Abs. 3 Satz 1 GG im Übrigen enthaltenen negativen Diskriminierungsmerkmalen wird für eine Behinderung jedoch nicht davon gesprochen, dass keine Bevorzugung stattfinden darf. Im Umkehrschluss wird hieraus abgeleitet, dass Maßnahmen zum Ausgleich von Benachteiligungen bei Menschen mit Behinderung grundsätzlich auf Art. 3 Abs. 3 Satz 2 GG gestützt werden können.¹⁵

Beispiel: Behinderung

Für die Anwendung dieser Hilfskriterien bedarf es konsequenterweise keiner gesetzlichen Ermächtigung, da sie bei Beachtung der genannten Voraussetzungen nicht in Grundrechte eingreifen, sondern die Kriterien des Art. 33 Abs. 2 GG nur ergänzen oder konkretisieren. In keinem Fall dürfen als Hilfskriterien also solche Kriterien herangezogen werden, die bereits für die Konkretisierung der Eignung, fachlichen Leistung und Befähigung verboten waren.

Keine gesetzliche
Ermächtigung erforderlich

Kein Hilfskriterium ist das Merkmal „Migrationshintergrund“.¹⁶ Hier fehlt es an der verfassungsrechtlichen Stütze.

"Migrationshintergrund"
kein Hilfskriterium

¹⁴ Brosius-Gersdorf, in: Dreier, GG, 3. Auflage 2018, Art. 33 Rdnr. 118.

¹⁵ Brosius-Gersdorf, in: Dreier, GG, 3. Auflage 2018, Art. 33 Rdnr. 120.

¹⁶ Ebenso bezweifelnd: Ziekow, DÖV 2014, 765 (771 f.)

1.4. Rechtliche Folgerungen für die Förderung von Personen mit Zuwanderungsgeschichte

Nachfolgend wird zusammengefasst, welche Folgen sich aus rechtlicher Sicht für Maßnahmen zugunsten von Menschen mit Migrationshintergrund bei der Einstellung in den öffentlichen Dienst des Bundes ergeben. Da bei der Personalauswahl und der Einstellung gerade nicht nach der Herkunft unterschieden werden darf, ist schon die Frage nach der Herkunft, der eigenen Migrationsgeschichte oder nach der der Familie nicht zulässig. Angaben zum Geburtsort oder Rückschlüsse aus dem Namen verbieten sich ebenso. Zulässig ist es hingegen, Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund im Rahmen der Stellenausschreibungen besonders zu begrüßen. Eine positive oder negative Berücksichtigung im Rahmen der Auswahlentscheidung oder gerade eine Quotierung verbieten sich hingegen.

1.4.1. Förderkonzepte

Förderkonzepte, so wie sie bereits für die Verbesserung der Geschlechterrepräsentanz existieren, sind auch für eine Erhöhung des Anteils von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte möglich. Auch hier sind wiederum die rechtlichen – insbesondere verfassungsrechtlichen – Grenzen zu beachten: Eine Abweichung von den Kriterien des Art. 33 Abs. 2 GG ist nur unter den oben genannten Voraussetzungen möglich¹⁷.

Förderkonzepte

1.4.2. Förderung durch spezielle Qualifizierung

Dasselbe gilt auch für spezielle Förderangebote, mit denen die Chancen bereits im öffentlichen Dienst befindlicher Personen mit Zuwanderungsgeschichte für einen beruflichen Aufstieg verbessert werden sollen. Derartige Angebote sind möglich, müssen aber allen Beschäftigten in gleicher Weise offenstehen. Auch hier gilt also wieder, dass letztlich der Gleichbehandlungsgrundsatz zu beachten ist.

Herkunftsoffene Angebote

1.4.3. Spezifische Anforderungsprofile

Auch die Festlegung des Anforderungsprofils muss sich – wie gezeigt – an die Vorgaben des Art. 33 Abs. 2 GG halten. Kriterien, die gegen die besonderen Diskriminierungsverbote des Art. 3 Abs. 3 GG verstoßen, wären nicht zulässig. Die Ausgestaltung einer Ausschreibung mit der expliziten Anforderung "Migrationshintergrund" ist daher nicht gestattet. Zusätze wie "Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund, die die Voraussetzungen der Stellenausschreibung erfüllen, sind willkommen" o. ä. sind jedoch möglich und werden bereits

Herkunftsoffene
Anforderungsprofile

¹⁷ Ziekow, Möglichkeiten und Grenzen der Verbesserung der Chancen von Personen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst, DÖV 2014, 765 (774). Anders aber Baumann u. a., Ein Zeitfenster für Vielfalt. Chancen für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung, Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung, 2019, S. 47.

genutzt. Anforderungen wie "interkulturelle Kompetenz" o. ä. erscheinen ebenfalls grundsätzlich möglich, es ist jedoch zu bedenken, dass diese auch von Bewerberinnen und Bewerbern ohne Migrationshintergrund erfüllt werden können; zudem muss man sich für den Fall einer gerichtlichen Überprüfung sehr genau bewusst machen, was sich mit einer derartigen Anforderung für eine konkrete Stelle bei Tarifbeschäftigten bzw. für das konkret zu besetzende Statusamt verbinden soll.¹⁸ Es gilt der Grundsatz, dass sich das Anforderungsprofil an den Tätigkeitsmerkmalen der Aufgabe bzw. geforderten Qualifizierungen orientiert. Bezugspunkt der Auswahlentscheidung nach Art. 33 Abs. 2 GG bei der Besetzung von Beamtenstellen ist nicht die Funktionsbeschreibung des konkreten Dienstpostens, sondern das angestrebte Statusamt.¹⁹ Anderes gilt nur dann, wenn die Wahrnehmung der Aufgaben eines Dienstpostens zwingend besondere Kenntnisse oder Fähigkeiten voraussetzt, die eine Laufbahnbewerberin oder ein Laufbahnbewerber regelmäßig nicht mitbringt und sich in angemessener Zeit und ohne unzumutbare Beeinträchtigung der Aufgabenwahrnehmung auch nicht verschaffen kann. Bei der Formulierung des Anforderungsprofils und vor allem der Ausschreibung besteht insbesondere bei den nicht-konstitutiven Anforderungen Spielraum für die sprachliche Ausgestaltung oder die Verwendung von Zusätzen, um Menschen mit Migrationshintergrund zu einer Bewerbung zu motivieren.

1.4.4. Diskriminierungsfreiheit von Auswahlprozessen

Angesichts der engen rechtlichen Rahmenbedingungen erscheint es elementar, die Auswahlverfahren so zu gestalten, dass sie auch tatsächlich diskriminierungsfrei stattfinden. Auch wenn die rechtlichen Rahmenbedingungen auf die Gleichbehandlung aller Bewerbenden ausgerichtet sind und Verstöße hiergegen gerichtlich überprüft werden können, bedeutet das noch nicht, dass ein solches Idealverhalten auch überall praktiziert wird, beispielsweise können Diskriminierungen unbewusst stattfinden. Insofern spricht sehr viel dafür, innerhalb des bestehenden rechtlichen Rahmens das Bewusstsein der am Auswahlprozess Beteiligten zu schärfen: Kriterien wie Kulturoffenheit, Kultursensibilität, Chancengleichheit und das Vermeiden unbewusster Diskriminierung sind herauszustellen und zu fördern.

Diskriminierungsfreiheit
durch Kultursensibilität

Auch hier ist wichtig, dass Auswahlverfahren diskriminierungsfrei ablaufen und den rechtlichen Rahmen nicht verlassen. Kriterien wie Kultursensibilität und Kulturoffenheit bedürfen einer praxisnahen Begriffsbestimmung und dürfen selbstverständlich nicht den Vorschriften des

Kultursensibilität als
komplexe
Grundrechtsbeachtung

¹⁸ Vgl. zum ganzen Ziekow, Möglichkeiten und Grenzen der Verbesserung der Chancen von Personen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst, DÖV 2014, 765 (770 f.) und Gourmelon/Hoffmann, Stellenbesetzungsbesetzungs- und Auswahlverfahren treff- und rechtssicher gestalten, 2017, S. 202.

¹⁹ BVerwG, Beschluss v. 20.6.2013, 2 VR 1.13, Rn. 28 ff.

- TEIL 1 -
RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Dienstrechtes oder der freiheitlichen und demokratischen Grundordnung des Grundgesetzes zuwiderlaufen. Andererseits ist ein wichtiger Aspekt für ein diskriminierungsfreies Auswahlverfahren, dass die Grundrechte von Bewerbenden mit und ohne Zuwanderungsgeschichte gleichermaßen gewahrt werden. Dies alles zu beachten, ist ein durchaus voraussetzungsreicher Anspruch, weil es im Grunde die ständige Berücksichtigung der grundrechtlichen Positionen von Bewerbenden in Abwägung mit den rechtlich unabdingbaren Erfordernissen einer funktionierenden öffentlichen Verwaltung bedeutet.

- **Teil 2** -
Eignungsdiagnostische Analysen und Empfehlungen

Autoren: Prof. Dr. Wolf Rainer Leenen, Prof. Dr. Siegfried Stumpf

Prof. Dr. Leenen ist promovierter Diplom-Volkswirt und Prof. (em.) an der Fachhochschule Köln. Von 1976–1981 war er Referent in der Planungsabteilung des Bundeskanzleramtes und von 1981–2013 Professor für Sozialpolitik und Volkswirtschaftslehre an der Fachhochschule Köln.

Prof. Dr. Stumpf ist seit 2003 Professor für Führung und Kommunikation an der TH Köln. Seine Lehr- und Forschungsgebiete betreffen insbesondere die Teameffektivität, Personalauswahl- und Personalentwicklungsmethoden sowie Interkulturelles Management.

2.1. Einführung in eignungsdiagnostische Analysen und Empfehlungen

Die Bedeutung von Kultursensibilität und Kulturfairness in der Personalauswahl von Behörden nimmt zu. Aktuelle Studien der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung²⁰ und des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung²¹ ziehen den Vergleich zu anderen OECD-Ländern und betonen, die Bundesrepublik Deutschland habe bei der Integration von Zugewanderten in den öffentlichen Dienst Nachholbedarf: Der auf Basis des „Diversität und Chancengleichheit Survey (DuCS 2019)“ ermittelte Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund beträgt in der Bundesverwaltung 12,0 Prozent. Der Vergleichswert für die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter beträgt für das Jahr 2018 nach Angaben des Mikrozensus 27,1 Prozent und für die Privatwirtschaft 26,2 Prozent. Das Bundesinstitut²² spricht zudem von einer relativ schlechteren beruflichen Platzierung der Beschäftigten mit Migrationshintergrund: "Im Detail bedeutet dies, sie sind häufiger im einfachen und mittleren Dienst sowie seltener im gehobenen und höheren Dienst repräsentiert. (...) Zudem sind Beschäftigte mit Migrationshintergrund seltener in Beamtenpositionen beschäftigt, haben geringere Chancen auf eine Beförderung und sind häufiger befristet tätig²³. Der Öffentliche Dienst ist demnach gefordert, als Arbeitgeber auch für diese Bevölkerungsgruppen attraktiver zu werden. Es wäre fatal, wenn aufgrund von Schwächen in der Personalrekrutierung und Personalauswahl im Öffentlichen Dienst Talente unberücksichtigt blieben²⁴. Prognosen zur demographischen Entwicklung sprechen für die Notwendigkeit, bei der zukünftigen Personalrekrutierung möglichst alle Bevölkerungsgruppen anzusprechen, da ein beachtlicher Anteil der aktuell im öffentlichen Dienst Beschäftigten bis zum Jahr 2036 in den Ruhestand eintreten werden: "Entsprechend öffnet sich von 2019 bis 2036 ein Zeitfenster für Neueinstellungen, bei dem migrationsbedingte Vielfalt explizit berücksichtigt werden kann"²⁵.

Nachholbedarf bei der
Beschäftigung von
Zugewanderten

Die im Folgenden erläuterten programmatischen Grundbegriffe haben einen unmittelbaren Bezug zu dieser Problemsituation. Dabei beziehen sich Begriffe wie "Interkulturelle Öffnung" oder "Diversität" auf

Ein Zeitfenster für
migrationsbedingte Vielfalt

²⁰ OECD/European Union 2015, 2019, S. 202f.

²¹ Ette et al., 2020

²² Die Studie basiert auf dem „Diversität und Chancengleichheit Survey (DuCS 2019)“, der ersten behördenübergreifenden und zentral durchgeführten Beschäftigtenbefragung in der Bundesverwaltung in Deutschland. "Die Befragung erfolgte im Jahr 2019 unter 176.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in 55 Behörden der Bundesverwaltung tätig sind. Mit insgesamt über 47.000 Interviews liegen mit dieser Befragung erstmals belastbare und repräsentative Daten zur Diversität der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland vor." (Ette et al., 2021, S. 9)

²³ Ette et al., 2021, S. 12

²⁴ Kersting & Ott, 2016, S. 679

²⁵ Baumann et al., 2019, S. 1

Verwaltungsorganisationen insgesamt, Begriffe wie "Interkulturelle Kompetenz" oder "Interkulturelle Sensibilität" auf die angestrebten Fähigkeiten von Personen im Verwaltungshandeln. "Diskriminierung" als negativer Begriff oder "Kulturfairness" als positiver Begriff sprechen die angestrebten Verfahrensweisen an.

2.1.1. Programmatische Grundbegriffe

Interkulturelle Öffnung

"Interkulturelle Öffnung der Verwaltung" bezeichnet einen strategischen Veränderungsprozess, der auf bessere Beteiligung von unterschiedlichen kulturellen Gruppierungen und auf einen verbesserten Zugang zum System der Verwaltung und ihren Leistungen zielt. Grundsätzlich macht es nur Sinn von "Öffnung" zu sprechen, wenn man ein System als vergleichsweise geschlossen und unzugänglich einschätzt. Hintergrund der Diskussion um interkulturelle Öffnung ist also der Befund, dass es Zugangsschwierigkeiten und -barrieren für bestimmte Gruppen, z. B. für Personen aus Familien mit einer Migrationsgeschichte gibt²⁶. Diese Diskussion stammt ursprünglich aus der kommunalen Integrationspolitik, die mit den sozialen Folgen einer politisch wenig gesteuerten Anwerbepolitik unmittelbar konfrontiert war. Im Blick waren vor allem die Bereiche, in denen direkter „Kontakt mit der Bevölkerung“ bestand: Soziale Dienste, Bildung und Schule, Polizei und Ausländerbehörden, Arbeitsvermittlung und Berufsberatung²⁷. Forderungen nach interkultureller Öffnung wurden schnell als Forderung nach Gleichbehandlung generalisiert und betreffen inzwischen nicht nur die Kommunalverwaltung und die Sozialverbände, sondern auch die Landes- und Bundesverwaltung.

Interkulturelle Öffnung der
Verwaltung

Zugangshindernisse beziehen sich vor allem auf drei Dimensionen:

- die Berücksichtigung von spezifischen Bedarfen und den Zugang zu Leistungen,
- die Beteiligung an Kommunikationsprozessen sowie
- den Zugang zu Positionen und Ämtern, die bestimmte berufliche Qualifikationen, insbesondere eine bestimmte fachliche Bildung voraussetzen.

Drei Dimensionen von
Zugangshindernissen

Veränderungsprozesse im Sinne einer Interkulturellen Öffnung berühren also das Leistungsprofil einer Organisation, ihre Kommunikation mit der gesellschaftlichen Umwelt, ihre Imagebildung und ihre Aktivitäten zur Personalgewinnung sowie den Umgang mit Diversität im Innenverhältnis der Organisation, also die gesamte Personal- und

Interkulturelle Öffnung
zielt auf ein Mehr an
"Repräsentativität"

²⁶ Gaitanides, 2001

²⁷ Friedrich-Ebert-Stiftung, 2002, S. 8

Organisationsentwicklung. Im Kontext dieser Handreichung werden insbesondere Fragen der interkulturellen Öffnung im Hinblick auf die Personalauswahl diskutiert. Das Land Nordrhein-Westfalen verfolgt zum Beispiel mit dem „Gesetz zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Integration in Nordrhein-Westfalen“ von 2012 und mit der Landesinitiative „Mehr Migrantinnen und Migranten in den öffentlichen Dienst – Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung“ das Ziel, den „Anteil der Migrantinnen und Migranten im Öffentlichen Dienst“ zu erhöhen, und zwar „ohne verpflichtende Quote“ und ohne den Gleichbehandlungsgrundsatz verletzende Maßnahmen²⁸. Der Nachsatz ist entscheidend: interkulturelle Öffnung zielt zwar auf ein Mehr an Repräsentativität, aber nicht auf eine „repräsentative Bürokratie“²⁹, die den Anspruch erhebt, statistische Verteilungen in der Gesamtbevölkerung widerzuspiegeln. Auswahlprozesse müssen dem Grundsatz der Bestenauslese folgen, sich also an den verfassungsrechtlichen Kriterien Eignung, Befähigung und fachliche Leistung orientieren, dürfen also auf keinen Fall bestimmte Gruppen bevorzugen. Allerdings sollte Chancengleichheit auch nicht bloß formal als ein schematisch gleiches Verfahren für alle verstanden werden, das ungleiche Voraussetzungen und Zugangshindernisse ignoriert. Interkulturelle Öffnung bedeutet für die Personalauswahl also, Zugangshindernisse und „mögliche Hemmnisse bei der Auswahl und Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund“³⁰ zu identifizieren, um sie gegebenenfalls abzubauen zu können.

Diversität

Der Begriff "Diversität" bezeichnet in unserem Kontext die „Unterschiedlichkeit“ oder „Vielfalt“ des in einer Organisation eingesetzten Personals. Der Begriff „Vielfalt“ bezieht sich in dieser weiten Interpretation auf alle Merkmale von Menschen, die für Organisationen relevant sein können. Im Zusammenhang mit Auswahlprozessen sind einerseits Diversitätsmerkmale kritisch, die (legitimer) Grund für Differenzierung sein können (wie z. B. Bildungsabschlüsse, Kompetenzen oder physische Unterschiede, sofern sie arbeitsplatzrelevant sind), andererseits Merkmale, die gerade keinen Grund für eine Ungleichbehandlung darstellen dürfen und bei denen man im Falle des Falles von „Diskriminierung“ (also von einer nicht sachgerechten Differenzierung) sprechen würde. Dabei handelt es sich vor allem um Merkmale einer Person wie z. B. Verschiedenheit des Geschlechts, der Hautfarbe, der Herkunft oder Kulturzugehörigkeit sowie des Alters. Manche Autorinnen und Autoren zählen zu diesen grundlegenden Differenzen auch das Vorhandensein (oder eben Nicht-Vorhandensein) eines

Keine
Gruppenbevorzugung

²⁸ Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, 2013, S. 5

²⁹ Krislov, 2012

³⁰ Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW, 2013, S. 6

körperlichen Handicaps, die sexuelle Orientierung und die Zugehörigkeit zu einer Religionsgemeinschaft. Der Begriff "diversity" hat sich ausgehend von der Bürgerrechtsbewegung und der Antidiskriminierungsgesetzgebung in den USA verbreitet und sich inzwischen auch in der deutschen Diskussion eingebürgert. Der Begriff changiert in der öffentlichen Diskussion u.a. deshalb, weil er manchmal analytisch, manchmal normativ verwendet wird.

Analytisch betrachtet kann grundsätzlich jedes Merkmal zur Grundlage einer Diversitätsbetrachtung gemacht werden. Während in der US-amerikanischen Diskussion zunächst nur die genannten Unveränderlichkeitsaspekte eine Rolle spielten, gibt es inzwischen Ansätze, die eine kaum noch überschaubare Vielfalt von Diversitätsdimensionen und -merkmalen ins Spiel bringen. Eine Organisation scheint umso vielfältiger, je mehr Dimensionen und Merkmale die Grundlage der Diversitätsdefinition bilden bzw. je differenzierter sie in sich abgestuft sind³¹. Vielfalt ist also keine objektiv oder natürlich vorfindbare Qualität, sondern ein soziales Konstrukt, also Resultat von Differenzierungsentscheidungen.

Diversität als analytische
Kategorie

Diversität grundsätzlich oder in bestimmten Dimensionen als begrüßenswert zu betrachten, ist eine normative Setzung. Die Attraktivität des Diversity-Begriffs als normative Kategorie verdankt sich u.a. einer Verknüpfung von Gerechtigkeits- mit Produktivitätsvorstellungen: Die US-amerikanische Diversity-Philosophie postuliert seit den 1980er Jahren eine Harmonie bzw. Kongruenz sozialpolitischer Gerechtigkeitsziele mit betriebs- bzw. organisationspolitischen Zielen. Mehr Diversität gilt demnach nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Chancengleichheit als begrüßenswert ("equity case"), sondern auch als für die Organisation wirtschaftlich vorteilhafter oder effizienter ("business case"). Unter welchen Bedingungen diese Effizienz nachweisbar ist, ist eine wichtige Frage.

Diversität als normative
Kategorie

Auch der Begriff "kulturelle Diversität" kann analytisch oder normativ verwendet werden. Analytisch wird damit eine Organisation beschrieben, deren Belegschaft aus kulturell unterschiedlich sozialisierten Mitgliedern besteht. "Kulturell divers" ersetzt hier die nicht mehr zeitgemäß erscheinenden Begriffe der ethnischen oder nationalen Diversität. Kulturelle Diversität bedeutet aber nicht, dass Organisationsmitglieder klar unterscheidbaren homogenen Herkunftskulturen zugeordnet werden können; die Individuen sind vielmehr selbst kulturell divers, weil sie in mehreren kulturellen Milieus sozialisiert worden sind. Das trifft insbesondere auf diejenigen zu, die z.B. in Familien mit einer Migrationsgeschichte aufgewachsen sind. Eine gewisse Paradoxie entsteht

Kulturelle Diversität

³¹ Kanning, 2016b, S. 19

daher, wenn kulturelle Diversität als normative Kategorie einer gezielten Gleichstellungspolitik genutzt werden soll. Wie wir im folgenden Unterabschnitt zu "Kultur" zeigen werden, wendet sich ein mehrdimensionales und am Subjekt orientiertes Verständnis von Kultur gerade gegen eine Einteilung in distinkte "Kulturen", was aber für eine Berücksichtigungs- und Repräsentationsstrategie von Organisationen die Voraussetzung wäre.

Mit dem im Mikrozensus von 2005 eingeführten Begriff "Migrationshintergrund" versucht das Statistische Bundesamt die in Deutschland lebende Bevölkerung mit und ohne Migrationshintergrund zu unterscheiden. "Zur Bevölkerung mit Migrationshintergrund zählen alle Personen, die die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt besitzen oder die mindestens ein Elternteil haben, auf das dies zutrifft. Im Einzelnen haben folgende Gruppen nach dieser Definition einen Migrationshintergrund: Ausländerinnen und Ausländer, Eingebürgerte, (Spät-)Aussiedlerinnen und (Spät-)Aussiedler, Personen, die durch die Adoption deutscher Eltern die deutsche Staatsbürgerschaft erhalten haben, sowie die Kinder dieser vier Gruppen".³² Man darf unterstellen, dass mit der Erfassung dieses Bevölkerungsanteils z. B. nach Altersgruppen – unter den Minderjährigen hatten 2017 immerhin 36 % einen Migrationshintergrund³³ – sich auch das politische Bewusstsein für die Bedeutung von Integrationsfragen verändert hat. Der Begriff hat vor allem eine positive Bedeutung in der kritischen Begleitung interkultureller Öffnungsprozesse: ohne diese Kategorie könnte man die Abschließung von gesellschaftlichen Teilbereichen gegenüber dem Aufstieg von Minderheiten kaum nachweisen.

"Migrationshintergrund"
als statistische Kategorie

Die Verwendung des Begriffs im Alltag und außerhalb statistischer Betrachtungen wird zu Recht kritisch gesehen, weil damit der Eindruck erzeugt wird, es hier mit einer homogenen sozialen Gruppe zu tun zu haben (und nicht mit kulturell und sozial völlig heterogenen Zuwanderungsschicksalen), und in Deutschland aufgewachsene Kinder von Zugewanderten als "irgendwie nicht zugehörig" etikettiert werden könnten³⁴.

"Migrationshintergrund"
im Alltagsdiskurs

Kulturelle Sensibilität und Kulturfairness in Auswahlprozessen können zu mehr Diversität in einer Organisation beitragen. Die Frage, in welchem Ausmaß Diversität angestrebt wird und welche Diversitätsdimensionen dabei im Vordergrund stehen sollten, muss aber gesondert beantwortet werden. Darauf gibt es auch möglicherweise keine allgemeingültige Antwort: Organisationen müssen diese Frage je nach

³² <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Glossar/migrationshintergrund.html>

³³ Bundeszentrale für Politische Bildung, 2018

³⁴ Bezirksregierung Arnsberg, 2019, S. 68

Aufgabenstellung, Referenzgruppen und Kundenkontakt, je nach historisch gewachsenem Profil und vorhandener Personalstruktur für sich entscheiden. 'Corporate culture' und 'institutional logics' dürften auch für die Diversitätsfrage entscheidend sein³⁵.

Kulturelle Diversität hat für Organisationen offensichtliche Vorteile, wenn sie in einem multikulturellen Kontext agieren und für eine multikulturelle Bevölkerung Dienstleistungen erbringen sollen. Dass die kulturelle Diversität einer Organisation ihre Produktivität generell und in jeder Hinsicht erhöht, ist allerdings empirisch nicht gesichert. Adler³⁶ gibt eine plausible Interpretation auf der Grundlage der hierzu in den USA erstellten Studien: Danach sind kulturell diverse Belegschaften bei einfachen repetitiven Aufgaben nicht im Vorteil. Bei Aufgaben, die innovative Ideen erfordern, sind kulturell diverse Gruppen erfolgreicher (vermutlich, weil sie einen größeren Gesamtvorrat an Ideen und Wissen einbringen); dies gilt allerdings nur, wenn bestimmte Nebenbedingungen erfüllt sind. Dazu zählt, dass Differenzen in der Organisation Anerkennung finden und nicht ignoriert werden, dass die Auswahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach Fähigkeit und nicht nach Minderheitenzugehörigkeit erfolgt und sich die Belegschaft übergeordneten (Organisations-)Zielen verpflichtet weiß. Dahinter steht die Auffassung, dass Diversität unter bestimmten Voraussetzungen zum Wohl der Organisation ein breiteres Spektrum von Perspektiven, Ideen und Talenten zum Zuge kommen lässt, dass aber andererseits auch problematische Aspekte der Diversität beherrscht werden müssen, die vor allem in einem geringeren Ausmaß an Kohäsion bestehen und mit Befremdungsreaktionen, Misstrauen, Fehlkommunikation und Stress einhergehen können³⁷. Kulturelle Vielfalt kann sich für eine Organisation als Entwicklungschance erweisen; sie ist aber gleichzeitig Herausforderung und Bewältigungsaufgabe, die in der schrittweisen Herausbildung einer interkulturellen Personal- und Organisationsentwicklung besteht³⁸.

Vorteile kultureller
Diversität

Diskriminierung

Diskriminieren heißt von der Wortbedeutung her "unterscheiden, trennen". Die neutrale Wortbedeutung ist kaum noch gebräuchlich: Unter Diskriminierung wird gemeinhin eine ungerechtfertigte Benachteiligung verstanden. Kandidaten und Kandidatinnen nach gerechtfertigten Kriterien auszuwählen, ist die zentrale Aufgabe von Auswahlverfahren.

Wortbedeutung

Diskriminierung ist jede Form der ungerechtfertigten Benachteiligung oder Ungleichbehandlung von einzelnen Personen oder Gruppen aufgrund verschiedener wahrnehmbarer beziehungsweise nicht

Diskriminierung nach
Art. 3 GG sowie dem AGG

³⁵ Bührmann & Schönwälder, 2017, S. 1639

³⁶ Adler, 2002

³⁷ Podsiadlowski, 2007, S. 579

³⁸ Leenen et al., 2014

unmittelbar wahrnehmbarer Merkmale. Diskriminierung im Erwerbsleben bzw. am Arbeitsplatz – insbesondere bei Ausschreibungen, Einstellungen, allen Fragen des beruflichen Aufstiegs und des Zugangs zu Berufsbildung und -beratung – ist für den öffentlichen Dienst nach den Gleichbehandlungsvorschriften des Grundgesetzes³⁹ und nach dem 2006 in Deutschland eingeführten Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) auch für bestimmte Rechtsverhältnisse zwischen Privatpersonen verboten. Der Zugang zum öffentlichen Dienst ist durch Art. 33 Abs. 2 GG geregelt, für Bundesbehörden gilt zudem Art. 36 GG. Das AGG fasst hierunter jede Benachteiligung, die an die Merkmale Rasse oder ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexuelle Identität anknüpft. Aus dem Gesetz resultieren u.a. Organisations- und Fürsorgepflichten des Arbeitgebers sowie Rechte auf Schadensersatz und Entschädigung auf Seiten der Beschäftigten.

Diskriminierung kann intendiert erfolgen, aber auch nicht intendiert als Folge-Effekt von sozialen Schließungsmechanismen entstehen. Bei der Rekrutierung und Auswahl von Personal können Effekte von Bedeutung sein, deren Intentionalität unklar ist, weil sie unmerklich durch das Zusammenspiel verschiedener Mechanismen zustande kommen. Ein simpler sozialer Verstärkungsmechanismus besteht zum Beispiel darin, dass eine geringere Anzahl von Minderheitenangehörigen im Öffentlichen Dienst dazu führt, dass diese Bevölkerungsgruppe auch weniger Informationen über Beschäftigungsmöglichkeiten in der Verwaltung erhält. Dieser Effekt wird verstärkt, wenn Organisationen Rekrutierungsinstrumente wie interne Ausschreibungen, Werbung über Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie deren Vertretungen, Veröffentlichung von Stellenangeboten über organisationsnahe Medien etc. einsetzen.

Intentionale und nicht-intentionale Diskriminierung

Wenn aus dem Kreis gering repräsentierter Minderheiten eine nicht ausreichend große Zahl von Bewerbungen eingehen, kann sich auch eine kulturfaire Gestaltung von Auswahlprozessen kaum positiv auf den Anteil dieser Beschäftigtengruppe auswirken. Werbung für den Öffentlichen Dienst bei diesen Gruppen und eine gezielte Ansprache sind wichtige Rekrutierungsstrategien, die unbedingt Teil des interkulturellen Öffnungsprozesses sein müssen. Bei der gezielten Ansprache (targeted recruiting) geht es insbesondere um eine Erhöhung des Anteils der Qualifizierten in der Gruppe der sich Bewerbenden, durch den sich der Advers Impact senken lässt⁴⁰.

Bedeutung gezielter Rekrutierungsstrategien

³⁹ Art. 3 und Art 33 Abs. 2 GG

⁴⁰ Newman et al., 2014

Auch bestimmten Formen der Vorauswahl (Shortlisting) wird ein Minderheiten benachteiligender Effekt nachgesagt. Französische Untersuchungen (in einer städtischen Verwaltung) zeigen, dass zum Beispiel die Auswahl nach formalem Ersteindruck (ansprechendes Anschreiben, Vollständigkeit und Akkuratess der Unterlagen) dazu führt, dass Bewerber und Bewerberinnen mit Migrationshintergrund weniger häufig zum Interview eingeladen werden⁴¹. In Deutschland haben bundesweite Untersuchungen in Ausbildungsbetrieben der Privatwirtschaft ergeben, dass bei Bewerbungen mit einem türkischen Namen schlechtere Chancen bestehen, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden: Kandidaten bzw. Kandidatinnen mit einem deutschen Namen mussten durchschnittlich fünf Bewerbungen schreiben, Mitbewerber bzw. Mitbewerberinnen mit einem türkischen Namen hingegen sieben⁴².

Benachteiligung in der
Vorauswahl

Anonymisierte Bewerbungsverfahren gelten als Möglichkeit, Diskriminierung im Bewerbungsprozess zu reduzieren. Kerngedanke anonymisierter Bewerbungen ist es, die Bewerbungsunterlagen auf Angaben zur Qualifikation zu begrenzen. Persönliche Informationen wie etwa das Geschlecht, ein etwaiger Migrationshintergrund, der Familienstand oder das Alter der Bewerbenden sollen bei der ersten Durchsicht der Bewerbungsunterlagen nicht sichtbar sein, um mögliche, ggfs. auch unbewusste Diskriminierung aufgrund dieser Merkmale zu verhindern. Angaben zum Migrationshintergrund oder zum Familienstand werden bei der Personalgewinnung nicht gefordert und erfolgen, wenn dann freiwillig durch die sich bewerbende Person.

Anonymisierte
Bewerbungsverfahren

Das Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ der Antidiskriminierungsstelle des Bundes stellte fest, dass sich durch anonymisierte Verfahren die Einladungswahrscheinlichkeiten zwischen Gruppen tendenziell angleichen: Für Bewerbende mit Migrationshintergrund, die zuvor schlechtere Chancen auf eine Einladung hatten, haben sich diese nach der Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren verbessert; es gab allerdings auch Beispiele für den inversen Effekt, sich die Chancen der Bewerber und Bewerberinnen mit Migrationshintergrund also verschlechterten – ein Effekt, der bei Organisationen auftritt, die gezielt positiv diskriminieren⁴³ und Bewerbende mit Migrationshintergrund bevorzugt behandeln.

Kultur

Der Begriff "Kultur" wird umgangssprachlich, aber auch in den Sozial- und Geisteswissenschaften geradezu inflationär verwendet. Lonner und Adamopoulos⁴⁴ zählen für die kulturvergleichende Psychologie allein

Kultur als Menge
alltagsrelevanter
Bedeutungen

⁴¹ Meziani-Remichi & Maussen, 2017, S. 1689

⁴² Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration, 2014, S. 4

⁴³ Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012, S. 47

⁴⁴ Lonner und Adamopoulos, 1997

mehr als 200 Definitionen von „Kultur“. Für die Praxis der Personalauswahl ist deshalb zu klären, von welchem Verständnis von Kultur hier zweckmäßigerweise auszugehen ist. Produktiv ist in diesem Zusammenhang ein Verständnis von Kultur als ein Bedeutungssystem, das das Alltagsverhalten von Menschen bestimmt. Kultur ist demnach „als die Menge des Alltagswissens, der alltäglichen Praktiken und der diese stützenden Sinnstrukturen zu verstehen, die eine große Gruppe von Menschen zu einem bestimmten Zeitpunkt miteinander als ihre soziale Wirklichkeit teilen“⁴⁵.

"Kultur" ist Sammelbegriff für alles, was für eine Gruppe von Menschen eine mehr oder weniger fest umschriebene Bedeutung hat. Das können gewisse Verhaltensmuster, aber auch Konzepte bzw. Vorstellungen und Einstellungen, Orientierungen oder Bewertungen sein. Bei dieser Bestimmung wird schon deutlich, dass zur Kultur sowohl objektiv wahrnehmbare Phänomene wie sprachliche Äußerungen, Gesten oder die Art und Weise, sich zu kleiden, gehören, als auch subjektive Elemente wie konventionelle Vorstellungen, Annahmen oder auch grundlegendere Wertvorstellungen⁴⁶. Die besondere Bedeutung von Kultur liegt darin, dass sie eine Welt alltagspraktischer Selbstverständlichkeiten erzeugt, in der Routinehandeln möglich ist. Kultur erzeugt also (für einen bestimmten Gruppenkontext) Normalität. Aus psychologischer Sicht ist Kultur daher auch als ein Sinn stiftendes Orientierungssystem bezeichnet worden, das das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln der Mitglieder einer kulturellen Gruppe beeinflusst⁴⁷. Dieser Gruppenkontext kann beispielsweise eine bestimmte Verwaltungsorganisation oder eine Berufsgruppe von Juristinnen oder Sozialarbeitern sein. Von "Kultur" spricht man, wenn ein Verhalten nicht nur einer bloß individuellen Präferenz folgt, sondern in einem bestimmten Gruppenkontext als "üblich" oder "angemessen" vermittelt und entsprechend praktiziert wird.

Objektive und subjektive
Kultur

Wichtig ist allerdings, Kultur nicht als unabhängig von den Personen zu sehen, die kulturelle Bedeutungsmuster und Vorstellungen aufrufen oder sich nach solchen Vorgaben verhalten. Wir sprechen daher auch von einem am Subjekt orientierten Verständnis von Kultur⁴⁸, weil eine lebendige Kultur Handlungssubjekte voraussetzt, die kulturelle Vorstellungen nicht einfach schematisch umsetzen, sondern sich ständig zu kulturellen Anforderungen positionieren, d.h. sich reflektiert und distanziert zu Kultur verhalten können⁴⁹. Wenn die Träger einer Kultur ihre Bedeutungen aber nicht schematisch wiederholen, sondern immer

Individuen als Agenten
von Kultur

⁴⁵ Leenen, 2005, S. 90

⁴⁶ Triandis, 1972

⁴⁷ Thomas, 1993, S. 380

⁴⁸ Leenen, 2019

⁴⁹ Hannerz, 1996

wieder neu interpretieren und mehr oder weniger verändert reproduzieren, kann das soziale Konstrukt "Kultur" nichts feststehend Statisches sein, sondern muss als etwas Dynamisches, sich ständig Wandelndes verstanden werden. Über bestimmte Eigentümlichkeiten einer "Kultur" kann man daher nur in Abhängigkeit von Ort und Zeit sprechen.

Wenn Individuen, die in einem bestimmten Kontext von kulturellen Üblichkeiten aufwachsen, dort übliche Muster übernehmen, aber auch variieren oder ganz ablehnen können, kann die entstehende Kultur nicht homogen sein; bei der Beschreibung dieser Kultur kann man lediglich Tendenzen feststellen, die mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit auftreten. Wenn wir beispielsweise Personen, die einen großen Teil ihres Berufslebens in einem bestimmten Bereich der Verwaltung in Westdeutschland verbracht haben, nach ihren Vorstellungen von einem angemessenen Verhalten in einer Behörde fragen, werden sich bestimmte Gemeinsamkeiten und Muster zeigen. Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger könnte man darauf vorbereiten, dass sie an ihrem Arbeitsplatz wahrscheinlich auf solche Vorstellungen treffen werden. Einzelne Individuen, mit denen sie zusammenarbeiten werden, müssen aber keineswegs diesen Erwartungen entsprechen.

Kultur ist dynamisch und wandelt sich

Wir halten also die Kritik am statischen Kulturverständnis, nach dem man die Bevölkerung einer bestimmten Gesellschaft oder eines bestimmten Raums ("Kulturkreise") als klar abgegrenzte Einheit erfassen kann, für völlig berechtigt. In der Tat ist die Auffassung abwegig, dass beispielsweise alle Menschen mit einer türkischen Staatsangehörigkeit oder Familienherkunft ein identisches Set von Wertvorstellungen und Verhaltensweisen miteinander teilen könnten. Die gleiche Skepsis ist auch gegenüber der Idee einer homogenen Verwaltungskultur angebracht. Den Kulturbegriff deshalb völlig zu verwerfen, hieße jedoch, das Kind mit dem Bade auszuschütten. Durch ihre Sozialisation in bestimmten Gruppenkontexten finden Menschen Vorstellungen der einen Art normal und selbstverständlich, andere dagegen seltsam oder sogar abwegig. Sie entwickeln "kulturelle Standards". "Eigenes und fremdes Verhalten wird auf der Grundlage dieser Kulturstandards beurteilt und reguliert"⁵⁰.

Kritik am statischen Kulturverständnis

Diese Standards müssen sich aber nicht zu einem konsistenten System zusammenfügen, weil es in der Moderne nicht nur den einen Gruppenkontext gibt, in dem Menschen sozialisiert werden. Man spricht deshalb auch von kultureller Mehrfachzugehörigkeit oder der Multikulturalität von Personen. Menschen können nicht nur mehrsprachig aufwachsen, sondern auch in mehrere kulturelle Bedeutungswelten „einsozialisiert“ werden: das können Elemente von Genderkultur oder Regionalkultur

Kulturelle Mehrfachzugehörigkeit

⁵⁰ Thomas, 1996, S. 112

sein oder Einstellungen, die in einer bestimmten Schicht- oder Berufskultur vermittelt werden. Es ist wichtig, dass im Bewerbungsgespräch eine Person mit diesen vielfältigen kulturellen Facetten und nicht nur über nationale Stereotype wahrgenommen wird. Wenn als Bewerber ein junger "türkischer Staatsangehöriger" vor uns sitzt, wissen wir nicht automatisch, welche der in der Türkei gesprochenen Sprachen in seiner Familie gesprochen wird (bzw. wie gut er selbst diese Sprache spricht) oder welcher Religion er sich (wie stark) zugehörig fühlt, was unschädlich ist, da diese Umstände für den Auswahlprozess nicht relevant sind, es sei denn die ausgeschriebene Stelle erfordert gerade Kenntnisse in einer bestimmten Sprache.

Am Beispiel von bikulturell oder mehrkulturell sozialisierten Personen, die in einer kulturellen Diaspora aufgewachsen sind (zum Beispiel Russlanddeutsche, die in Kasachstan aufgewachsen sind), lässt sich zeigen, dass kulturelle Sozialisation und kulturelle Identität nicht zwangsläufig zusammenfallen. Individuen können Verhaltensweisen, Orientierungen und Präferenzen aus mehreren kulturellen Milieus übernehmen und sich dennoch nur mit einer kulturellen Gruppe identifizieren. Oder sie können die Identifikation mit allen diesen Gruppen völlig verweigern und sich als "Weltbürger" definieren. Kulturelle "Prägungen" und Beeinflussungen verlaufen also nicht zwangsläufig parallel zu Identifikationsprozessen. Einer Bewerberin oder einem Bewerber von außen eine bestimmte Identität zuzuschreiben, ist also ausgesprochen problematisch.

Kulturelle Sozialisation
impliziert nicht kulturelle
Identität

Interkulturelle Kompetenz

Kompetenz wird in der Berufsforschung grundsätzlich vor dem Hintergrund beruflicher Anforderungen bestimmt. Da es um erfolgreiches Handeln in bestimmten Anforderungssituationen geht, ist Kompetenz vielschichtig und umfasst nicht nur Wissen. Handlungskompetenz beinhaltet notwendig auch Einstellungen, Vorerfahrungen, Motivlagen, Umgang mit Emotionen sowie spezifische Handlungsfähigkeiten und -fertigkeiten⁵¹.

Kompetenz wird über
Anforderungen bestimmt

Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, in Situationen erfolgreich und angemessen handeln zu können, in denen verschiedene kulturelle Bedeutungen eine Rolle spielen. Wir nennen zum Beispiel Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Verwaltung „interkulturell kompetent“, wenn sie mit Personen, die anders kulturell sozialisiert worden sind, angemessen und erfolgreich zusammenarbeiten können (interkulturelle Kompetenz in der Interaktion). Interkulturelle Kompetenz kann aber auch darin bestehen, Präventionsprogramme in der Gesundheitsversorgung so zu konzipieren, dass sie auch kulturelle und soziale

Interkulturelle Kompetenz

⁵¹ Erpenbeck & von Rosenstiel 2003, S. X ff.

Minderheiten in der Gesellschaft erreichen (interkulturelle Kompetenz in strategischen Fragen).

Auf Arbeiten von Leenen, Stumpf und Scheitza⁵² geht ein sog. 5-Bereiche-Modell interkultureller Kompetenz(en) zurück. Danach ist Interkulturelle Kompetenz nicht eindimensional zu verstehen, sondern als ein Bündel von Fähigkeiten, die auf unterschiedlichen Ebenen liegen; es handelt sich um:

Das 5-Bereiche-Modell

1. Personale Eigenschaften und Kompetenzen
2. Selbst- und Sozialkompetenzen
3. Kulturallgemeine Fähigkeiten
4. Kulturspezifische Fähigkeiten
5. Interkulturelle Fachlichkeit

Interkulturelle Kompetenz im Verwaltungshandeln beinhaltet demnach ein Zusammenspiel von Elementen aus diesen fünf Bereichen, wobei sich je nach Anforderungssituation die Ausprägung und das Gewicht der benötigten Eigenschaften und Fähigkeiten deutlich unterscheiden können.

Ein Teil dieser Fähigkeiten hat eine kontextübergreifende Bedeutung: dazu gehören personale Eigenschaften wie eine gewisse Offenheit und fehlende Voreingenommenheit, psychische Ressourcen (Belastungsfähigkeit, emotionale Stabilität) oder auch soziale Kompetenzen wie die Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven einnehmen zu können. Zur interkulturellen Kompetenz gehören aber notwendigerweise auch Fähigkeiten kontextspezifischer Art, die je nach Berufsfeld und Aufgabenspektrum ausgesprochen unterschiedlich aussehen müssen. Wer im Ministerbüro die Chinareise der Ressortleitung vorbereiten und später auch begleiten soll, benötigt völlig andere kontextspezifische Fähigkeiten als der Entscheider im BAMF, der mit Asylanträgen von Flüchtlingen aus Zentralafrika befasst ist.

Kontextübergreifende &
kontextspezifische
Subkompetenzen

Selbst im engeren Feld der Personalauswahl kann es einen Unterschied machen, ob man mit der Entwicklung und Auswertung von schriftlichen Testverfahren oder aber face-to-face mit der Durchführung von Interviews befasst ist. Im ersten Fall wird es zu den fachlichen Fähigkeiten gehören, die Kultur- und Sprachgebundenheit von Erhebungstools zu kennen; im zweiten Fall gehört zur interkulturellen Fachlichkeit, mit den Fallstricken kultureller Fehlattritionen im Auswahlgespräch vertraut zu sein.

⁵² Leenen, Stumpf und Scheitza, 2014

Interkulturelle Sensibilität

Interkulturelle Kompetenz ist kaum durch eine einmalige Schulung zu erreichen, sondern Ergebnis eines längeren Lernprozesses. Es hat sich daher eingebürgert, von interkultureller Sensibilität als Vorstufe zu interkultureller Kompetenz zu sprechen. Interkulturelle Sensibilität ist eine besondere Aufmerksamkeit für individuelle und kulturelle Unterschiede, die die Kommunikation und Zusammenarbeit bestimmen. Interkulturelle Sensibilität bedeutet, in kulturellen Begegnungssituationen vorsichtig und reflektiert vorzugehen, nicht automatisch nur die eigenen kulturellen Orientierungen zugrunde zu legen und schrittweise ein immer tieferes Verständnis für andere Orientierungsmuster zu entwickeln.

Interkulturelle Sensibilität
als Vorstufe

Kultursensibilität ist nur ein anderer Ausdruck für Interkulturelle Sensibilität. In Auswahlverfahren zeigt sie sich insbesondere in einer aufmerksamen Wahrnehmung und Berücksichtigung von in unterschiedlicher Sozialisation ausgebildeten Selbstverständlichkeiten (Annahmen, Vorstellungen und Verhaltensmustern). Kultursensibilität beinhaltet, solche Muster nicht stereotyp einem bestimmten kulturellen Kontext zuzuordnen, sondern überlappende kulturelle Einflüsse und komplexe Mehrfachzugehörigkeiten wahrnehmen zu können. Nach der DIN 33430⁵³, die auf Initiative des Berufsverbandes Deutscher Psychologen sowie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie für die berufsbezogene Eignungsdiagnostik und Personalauswahl entwickelt wurde, gehört Kultursensibilität sowohl zu den Anforderungen an eine verantwortliche Eignungsdiagnostik (Kenntnisse zur Kulturabhängigkeit von Anforderungen) als auch zu den Qualifikationsanforderungen an die Beobachtenden und die Interviewenden (Kenntnisse zur Kulturabhängigkeit von Verhalten).

Kultursensibilität in
Auswahlverfahren

Kulturfairness

Fairness ist eine Grundvoraussetzung für ein rechtmäßiges Auswahlverfahren, das dem Prinzip der Chancengleichheit und dem Gleichbehandlungsgrundsatz folgt, also Kandidaten und Kandidatinnen nicht wegen bestimmter Merkmale wie z. B. Alter, Geschlecht oder sexueller Präferenz benachteiligt. Fairness als Gütekriterium wird in Abschnitt " 2.2. Professionell gestaltete Auswahlverfahren" eingehend behandelt.

Fairness als Gütekriterium
der Personalauswahl

„Kulturfairness" bezieht sich auf die kulturelle Sozialisation: Ein Verfahren ist kulturfair, wenn Personen mit unterschiedlicher kultureller Sozialisation im Verfahren gleiche Chancen haben.

Kulturfairness

In engem Zusammenhang mit dem Ziel, Angehörige von kulturellen Minderheiten in Auswahlverfahren fair zu behandeln, ist die sog.

Adverse Impact

⁵³ DIN 33430, 2016

"Adverse Impact-Problematik" zu nennen. „Adverse impact“ bezeichnet einen nicht intendierten Selektionseffekt, die tatsächliche Schlechterstellung einer Gruppe durch ein Verfahren, das formal durchaus dem Gleichbehandlungsgebot folgt. Dabei ist der "Impact" zunächst (nur) ein statistisches Phänomen, über dessen Ursachen noch nichts Näheres bekannt ist. Die Feststellung eines Adverse Impact sollte aber Anlass sein, ein Auswahlverfahren kritisch auf versteckte Benachteiligungseffekte zu überprüfen. Auf die damit verbundenen Fragen wird ausführlich in Abschnitt " 2.2.2. Adverse Impact-Problematik" eingegangen.

2.2. Professionell gestaltete Auswahlverfahren

Nach Hell et al. (2006) ist zwischen externer und interner Personalauswahl zu unterscheiden. Bei der externen Personalauswahl geht es um die Selektion von Personen, die bisher noch nicht Mitglieder der Organisation waren, bei der internen Personalauswahl um einen Arbeitsplatzwechsel (z. B. Übernahme einer Führungsfunktion) oder die Auswahl für eine Personalentwicklungsmaßnahme (z. B. ein internes Nachwuchsförderprogramm).

Externe & interne
Auswahlverfahren

Klassische Kriterien

Zentrale Kriterien, die Personalauswahlverfahren erfüllen sollen, sind⁵⁴:

Drei zentrale klassische
Gütekriterien

Validität

Ein Personalauswahlverfahren gilt als "valide", wenn es seiner Kernaufgabe nachkommt und tatsächlich die richtigen Personen für zu besetzende Stellen auswählt. Validität bedeutet also Gültigkeit oder Aussagekraft. Man unterscheidet verschiedene Arten der Validität: Die kriterienbezogene (oder auch: prädiktive bzw. prognostische) Validität bezeichnet den Grad der Übereinstimmung zwischen dem Abschneiden im Auswahlverfahren und den späteren beruflichen Leistungen am Arbeitsplatz. Mit "Konstruktvalidität" wird angegeben, ob durch das Verfahrens tatsächlich die Konstrukte gemessen werden, die erfasst werden sollen (z. B. inwieweit ein Rechtschreibtest tatsächlich schriftliche Kommunikationsfähigkeit misst).

Reliabilität

Dieses Kriterium ist Gradmesser für die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Messungen des Verfahrens (ob z. B. Messwiederholungen zu vergleichbaren Ergebnissen führen oder die Beurteilungen von Kandidatinnen und Kandidaten durch zwei Interviewende ähnlich ausfallen). Reliabilität ist eine Voraussetzung für die Validität des Verfahrens.

⁵⁴ Schuler, 2014, S. 45ff. und 367ff.

Objektivität

Hierbei geht es darum, inwieweit die Ergebnisse eines Verfahrens unabhängig davon sind, wer es wann und wo anwendet und auswertet. Ein Intelligenztest ist z. B. eindeutiger auswertbar als ein projektives Verfahren wie der Thematische Apperzeptionstest zur Erfassung des Leistungsmotivs, der durch relativ viel Interpretationsspielraum in der Auswertung gekennzeichnet ist.

Fairness

Neben diesen klassischen Kriterien ist im Rahmen dieser Arbeitshilfe besonders das Kriterium der Fairness von Bedeutung, Görlich und Schuler⁵⁵ nennen u.a. folgende für die Personalauswahl relevante Aspekte von "Fairness":

Fairness als weiteres
Gütekriterium

Statistische Fairness

Verwendung valider Personalauswahlverfahren, mit denen einerseits berufliche Leistung begründet vorhergesagt werden kann und die andererseits eine unbegründete Schlechterstellung von Angehörigen spezifischer Subgruppen vermeiden.

Biografische Fairness

Verzicht auf nicht von den sich Bewerbenden selbst zu verantwortende biografische Indikatoren, also z. B. keine Berücksichtigung des Berufs der Eltern.

Anforderungsbezogene Fairness

Nur diejenigen Merkmale, die begründet mit dem beruflichen Erfolg in einer Zielposition in Zusammenhang stehen, werden bei der Auswahl berücksichtigt.

Prozedurale Fairness

Facetten der prozeduralen Fairness sind aufrichtige Information über die Zielposition, Transparenz des Verfahrens für die Kandidatinnen und Kandidaten, realistische Handlungs- und Einflussmöglichkeiten für die Kandidatinnen und Kandidaten in der Auswahlsituation sowie offene, wahrhaftige und konstruktive Rückmeldung der Ergebnisse. Die prozedurale Fairness ist für die Akzeptanz des Verfahrens seitens der Teilnehmenden sehr wichtig.

Neben diesen Fairnessaspekten wird in der jüngeren Forschungsdiskussion auch das Kriterium der Kulturfairness genannt. Kulturfairness ist im Grunde eine Ausprägung der statistischen Fairness, der inzwischen besondere Aufmerksamkeit deshalb zuteilwird, weil eine Schlechterstellung von kulturellen Minderheiten in Auswahlverfahren festgestellt

Kulturfairness als
Ausprägung statistischer
Fairness

⁵⁵ Görlich und Schuler, 2014

sowie fehlende Kultursensibilität im Verfahren als Ursache dafür ausgemacht werden konnte.

Personalauswahlverfahren im öffentlichen Dienst erfolgen grundsätzlich nach dem Prinzip der Bestenauslese und der verfassungsrechtlich verbürgten Chancengleichheit gemäß Art. 33 Abs. 2 GG, sprich: die Auswahl erfolgt nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung. Gleichzeitig verfolgen Organisationen heutzutage aber oft auch Diversitätsziele: sie wollen kulturelle Minderheiten keinesfalls benachteiligen oder sie möchten sukzessive eine stärker divers zusammengesetzte Belegschaft aufbauen. Diese Zielrichtungen können in Konflikt zueinander treten. „Validitäts-Diversitäts-Dilemma“ der Personalauswahl nennt die einschlägige Fachliteratur⁵⁶ das Problem, dass gerade der Einsatz besonders valider Prädiktoren für die spätere berufliche Leistung, wie z. B. von Intelligenztests⁵⁷, im Auswahlergebnis erhebliche Subgruppendifferenzen erzeugen kann. So können gerade valide Personalauswahlverfahren dazu führen, dass Bewerbende aus Minoritätengruppen deutlich weniger eingestellt werden als Bewerbende aus der Majorität, was mögliche Diversitätsziele einer Organisation unterläuft. Es stellt sich also die Frage, wie man Diversität im Auswahlverfahren so berücksichtigen kann, dass die Validität der Personalauswahl möglichst gar nicht oder so wenig wie möglich beeinträchtigt wird. Die Forschung hat hier zahlreiche Wege aufgezeigt, auf die wir in „2.3.2. Diversitätsanforderungen im Auswahlverfahren“ differenziert eingehen.

Validitäts-Diversitäts-
Dilemma

⁵⁶ Pyburn, Ployhart & Kravitz, 2008

⁵⁷ Schmidt & Hunter, 1998

2.2.1. Prototypischer Ablauf

Im Folgenden wird der prototypische Ablauf der Entwicklung und Durchführung eines professionellen Personalauswahlverfahrens dargestellt:

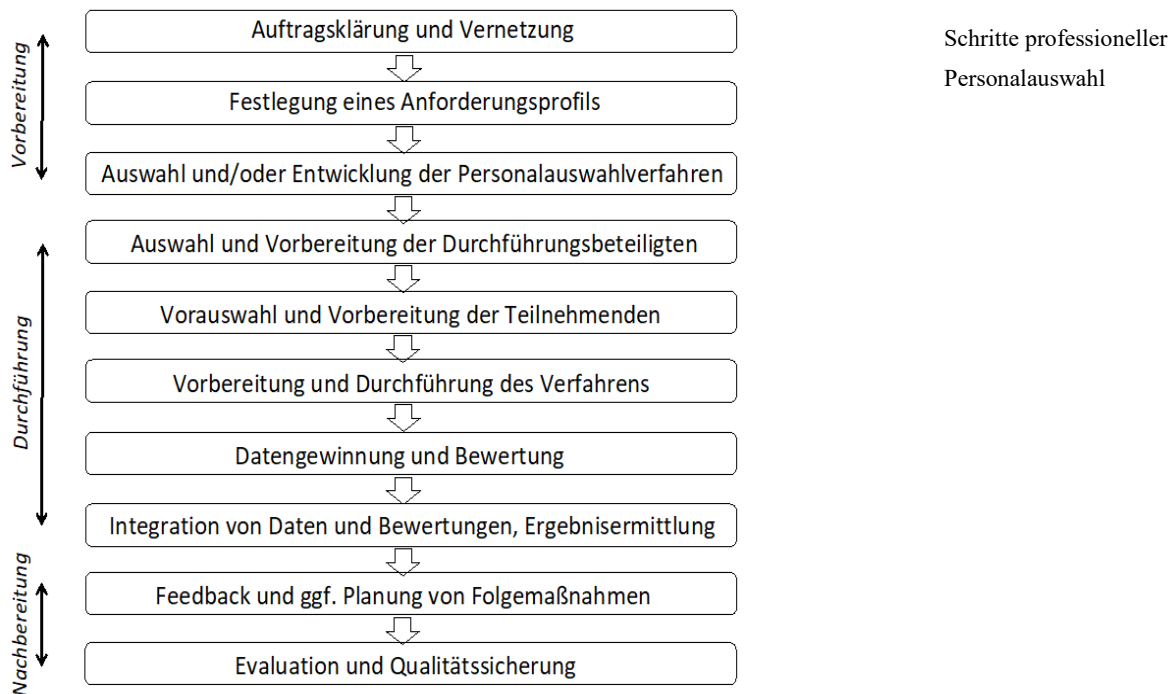


Abbildung 1: Ablauf der Personalauswahl in zehn Schritten (in Anlehnung an Höft, 2019)

Die Prozessschritte in der obigen Abbildung sind angelehnt an die Standards der Assessment-Center-Entwicklung⁵⁸. Diese Standards geben eine fundierte Orientierung darüber, was bei der Entwicklung und Implementierung von Assessment-Centern zu beachten ist. Eine alternative Qualitätsbeurteilung ermöglicht die DIN 33430⁵⁹, die generell für eignungsdiagnostische Fragestellungen aufgestellt wurde. Im Folgenden werden diese zehn Schritte in Anlehnung an Höft⁶⁰ beschrieben.

2.2.1.1. Vorbereitung der Personalauswahl

Zur Phase der Vorbereitung der Personalauswahl gehören folgende drei Schritte:

1. Auftragsklärung und Vernetzung

Das Ziel der Personalauswahl muss konkret benannt und hinterfragt werden (z. B. Festlegung der Zielposition, für die ausgewählt wird). Das zu entwickelnde Verfahren muss mit anderen Personalinstrumenten abgestimmt werden, z. B. ist es wenig stringent, wenn ähnliche

⁵⁸ Arbeitskreis Assessment-Center e.V., 2016

⁵⁹ DIN 33430, 2016

⁶⁰ Höft, 2019

Anforderungsmerkmale in der Organisation unterschiedlich benannt werden.

2. Festlegung des Anforderungsprofils, der Arbeitsplatzbeschreibung und der Stellenbeschreibung

Das Anforderungsprofil beschreibt die Merkmale, die zukünftige Stelleninhaberinnen bzw. Stelleninhaber aufweisen müssen oder sollen. Diese Merkmale sind für die Bewertung der Bewerbenden im Auswahlverfahren maßgeblich. Zur Bestimmung des Anforderungsprofils ist eine auf das zu besetzende Statusamt bzw. die ausgeschriebene Stelle ausgerichtete Anforderungsanalyse durchzuführen. Die Kriterien werden in der Arbeitsplatzbeschreibung sowie in der Stellenbeschreibung aufgenommen (wobei vorab eine Arbeitsplatzbewertung stattfindet).

3. Verfahrensauswahl und -entwicklung

Die diagnostischen Verfahren werden ausgewählt, dabei werden die o.a. Kriterien beachtet (z. B. Validität, Fairness, ...). Gegebenenfalls müssen bestehende Verfahren adaptiert und neue Verfahren entwickelt werden.

2.2.1.2. Durchführung der Personalauswahl

Die Durchführung der Personalauswahl beinhaltet weitere fünf Schritte:

Durchführung
der Personalauswahl

1. Auswahl und Vorbereitung der Durchführungsbeteiligten inklusive der Auswahlkommission

Dies bedeutet je nach Art des Verfahrens einen unterschiedlichen großen Aufwand. Die Anforderungen an die standardisierte Leitung der Durchführung eines psychologischen Tests sind weniger hoch, während z. B. die Rollenspielerinnen und Rollenspieler oder die Beobachtenden im Assessment-Center oder auch die Interviewenden für das Auswahlgespräch in der Regel eingehend zu schulen sind.

2. Vorauswahl und -vorbereitung der Teilnehmenden

Hierzu gehört z. B. die Analyse von Bewerbungsunterlagen anhand von vorab festgelegten Kriterien (z. B. Erfüllung formaler Kriterien) oder auch eine internetgestützte Vortestung. Weiterhin beinhaltet dieser Schritt die Vorabinformation der Teilnehmenden (z. B. über die Zielsetzung des Verfahrens, die Anforderungen, den Ablauf und den Umgang mit erhobenen Daten).

3. Vorbereitung und Durchführung des Verfahrens

Erstellen eines Durchführungsplans (Zeitplan, Raumplan, ...), Anfertigung von Ablaufunterlagen für die Bewerbenden und Durchführenden,

Sicherung der gesamten Logistik, standardisierte Durchführung des Verfahrens für alle Bewerbenden.

4. Datengewinnung und Bewertung

Regelgeleitete Datenerhebung und Bewertung im Verfahren. Trennung zwischen Datenerhebung und anschließender Bewertung.

5. Integration von Daten und Bewertungen, Ergebnisermittlung

Die während des Verfahrens angefallenen Daten und Bewertungen werden integriert und zu einer Gesamtschau verdichtet (z. B. beim Assessment-Center im Rahmen einer Beobachterkonferenz). Das Urteil kann unterschiedlich differenziert ausfallen (z. B. dichotom im Sinne von „einstellen ja/nein“ oder sehr detailliert als Beurteilung mit ausführlicher Stärken- und Schwächenanalyse).

2.2.1.3. Nachbereitung der Personalauswahl

Die Nachbereitung des Verfahrens umfasst die abschließenden Schritte:

Nachbereitung
der Personalauswahl

1. Feedback, Planung von Folgemaßnahmen und Dokumentation

Das Ergebnis wird den Teilnehmenden schriftlich und/oder mündlich kommuniziert. Dabei ist u.a. auf Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit zu achten. Gegebenenfalls wird eine Weiterbildungsplanung entwickelt, mit der im Verfahren erkannte Stärken ausgebaut oder erkannte Schwächen abgebaut werden sollen. Die Ergebnisse des Verfahrens sind gemäß vereinbarter Dokumentationsstandards festzuhalten.

2. Evaluation und Qualitätssicherung

Das gesamte Verfahren ist periodisch hinsichtlich der o.a. Gütekriterien zu überprüfen. Hierbei geht es um die Messqualität (Reliabilität) des Verfahrens sowie insbesondere um dessen Prognosegüte für relevante Berufserfolgskriterien (prädiktive Validität). Die Akzeptanz (auch genannt: soziale Validität) durch die Teilnehmenden ist zu analysieren. Auch die statistische Fairness des Verfahrens ist zu überprüfen (z. B. schneiden verschiedene Subgruppen unterschiedlich ab?). Auf der Grundlage dieser Evaluation ist das Verfahren gegebenenfalls zu überarbeiten, um dessen Qualität zu sichern oder auszubauen.

Zum prototypischen Ablauf eines Verfahrens in der Verwaltung siehe Abschnitt "2.2.1. Prototypischer Ablauf".

2.2.2. Adverse Impact-Problematik

Der Begriff "Adverse Impact" ist im Kontext der politischen und rechtlichen Diskussion über Fragen der Chancengleichheit in den USA geprägt und über entsprechende Verordnungen des US-amerikanischen Arbeits- und Justizministeriums ab Ende der 1970er Jahre verbreitet

Begriff
Adverse Impact

worden⁶¹. Von „Adverse Impact“ wird gesprochen, wenn Personalentscheidungen im Rahmen von Einstellungen oder Beförderungen erheblich unterschiedliche Auswahlquoten zum Ergebnis haben, die zu Lasten der Mitglieder einer bestimmten Rasse, einer ethnischen Gruppe oder eines Geschlechts gehen. Als Indikator für „erheblich“ („substantial“) wird in der US-amerikanischen Rechtsprechung bei der Personalauswahl die 80%-Regel verwendet, nach der ein Adverse Impact dann vorliegt, wenn die Erfolgchancen der Mitglieder einer Minorität weniger als 4/5 der Erfolgchancen der Mitglieder der Majorität betragen⁶².

Folgendes Beispiel verdeutlicht diese Definition anhand von zwei Bewerbergruppen für Positionen in einem Unternehmen:

Bewerber mit Kulturhintergrund A			Bewerber mit Kulturhintergrund B		
Anzahl Bewerber	Anzahl abgelehnt	Anzahl angenommen	Anzahl Bewerber	Anzahl abgelehnt	Anzahl angenommen
200	150	50	50	45	5
Erfolgsquote: $50/200 \cdot 100\% = 25\%$			Erfolgsquote: $5/50 \cdot 100\% = 10\%$		
Impact Ratio: $10/25 = 0,4$ bzw. 40% , $40\% < 80\%$ \Rightarrow Adverse Impact zu Lasten Bewerber mit Kulturhintergrund B					

Abbildung 2: Unterschiedliche Erfolgsquoten und Adverse Impact im Auswahlverfahren

Die US-amerikanische Arbeitsrechtsprechung nimmt bereits die Feststellung eines Adverse Impact zum Anlass, vom Arbeitgeber oder der Arbeitgeberin eine Rechtfertigung zu verlangen: Die Auswahlinstrumente und -praktiken, die den Effekt auslösen, müssen im Hinblick auf die Arbeitsanforderungen als schlüssig darstellbar sein und im Einklang mit Betriebsnotwendigkeiten stehen. Adverse Impact löst in der US-amerikanischen Rechtsprechung also eine Beweislastumkehr aus, die für betroffene Organisationen mit erheblichen Kosten und Imageeinbußen verbunden sein kann. Eine solche Beweislastumkehr sieht auch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz AGG vor, aus dem Schadensersatz- bzw. Entschädigungsansprüche bei nachgewiesener direkter oder indirekter Benachteiligung ableitbar sind.

Rechtfertigungsdruck bei Adverse Impact

Unabhängig von möglichen juristischen Konsequenzen erhalten Analysen zum Adverse Impact erhebliche Bedeutung, wenn Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber beginnen, Diversitätsziele in ihrer Personalpolitik zu verfolgen. Die verwendeten Auswahlverfahren können diesem Streben nach Diversität entgegenstehen, indem Bewerbende mit einem anderen kulturellen Hintergrund bei diesen Verfahren schlechter abschneiden.

Adverse Impact unterläuft ggf. Diversitätsziele

⁶¹ Equal employment opportunity commission et al., 1978

⁶² Zedeck, 2010

Mit dem Vorliegen eines Adverse Impact in der Personalauswahl wird lediglich konstatiert, dass eine oder mehrere soziale Gruppen im Auswahlverfahren erheblich schlechter abschneiden als andere soziale Gruppen. Doch ist damit das entsprechende Auswahlverfahren auch als unfair zu bezeichnen und damit ethisch problematisch oder juristisch angreifbar? Das Fairness-Modell von Cleary hilft hier weiter⁶³. Ein Auswahlverfahren ist nach diesem Modell fair, wenn etwaige Leistungsunterschiede zwischen Angehörigen unterschiedlicher sozialer Kategorien (Ethnie, Geschlecht, ...) im Auswahlverfahren mit entsprechenden Leistungsunterschieden am beruflichen Arbeitsplatz einhergehen. Ist dies nicht der Fall, so ist das Auswahlverfahren unfair⁶⁴.

Damit ist festzuhalten, dass Subgruppendifferenzen im Sinne eines unterschiedlichen Abschneidens im Auswahlverfahren und das Vorliegen eines Adverse Impact nicht bedeuten müssen, dass das Auswahlverfahren unfair ist. Wenn mit diesen Unterschieden entsprechende Unterschiede in der beruflichen Bewährung einhergehen, wäre das Verfahren durchaus als fair zu bezeichnen.

Adverse Impact muss nicht mangelnde Fairness bedeuten

2.3. Kultursensible Auswahlverfahren

2.3.1. Grundbegriffe einer kultursensiblen Personalauswahl

Aus dem Grundsatz der Gleichbehandlung und Fairness im Auswahlverfahren ist die Forderung nach Objektivität abzuleiten, also einer Unabhängigkeit der notwendigen Beobachtungs-, Auslegungs- und Bewertungsprozesse von den subjektiven Vorstellungen und Einstellungen der am Auswahlprozess beteiligten Personen. In der aktuellen Diskussion mehren sich Stimmen, die solche subjektiven Komponenten in der Informationsverarbeitung mit einem einzigen gedanklichen Konstrukt zu erfassen versuchen. Seitdem Google 2014 in Reaktion auf unbefriedigende hauseigene Diversity-Statistiken eine Öffentlichkeitskampagne für das "anti-bias-Konzept" gestartet und kurzfristig die Hälfte seiner 50.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch entsprechende Trainings geschleust hat, ist "bias" weltweit zu einem Zentralbegriff von Diversity-Interventionen aufgestiegen. Eine Suchanfrage bei Google liefert aktuell 35 Mio. Einträge für "unconscious bias", für "unconscious bias training" immerhin noch über 18 Mio. Einträge⁶⁵. Die meisten Trainingsangebote, für die geworben wird, arbeiten mit dem von Greenwald et al. ⁶⁶ entwickelten IAT (Implicit Association Test), einem am PC durchgeführten Reaktionstest, der die Art und

Objektivität als Unabhängigkeit von subjektiven Komponenten

⁶³ vgl. Cleary, 1968; Russell, 2000

⁶⁴ vgl. auch die Richtlinien für Mitarbeiterauswahl der Equal Employment Opportunity Commission et al., 1978, Abschnitt 14, B8

⁶⁵ aufgerufen am 26.9.2020

⁶⁶ Greenwald et al., 1998

Stärke von im Gedächtnis gespeicherten Assoziationen messen soll. Ob der Test tatsächlich eine persönliche gruppenbezogene Voreingenommenheit misst, ist in der Forschung umstritten; zudem haben sich die Test-Retest-Korrelationen als unbefriedigend und die Beeinflussbarkeit durch simple Kontextvariationen als hoch erwiesen⁶⁷. Völlig unklar ist auch, ob Schlüsse aus den Testergebnissen auf reales Verhalten gezogen werden können. Obwohl diese Mängel schon seit Jahren bekannt sind, tut das der Attraktivität des Konzepts in der Laienöffentlichkeit wenig Abbruch – möglicherweise, weil es zu enthüllen verspricht, was Menschen insgeheim "wirklich" denken, aber gleichzeitig auch dahingehend beruhigt, dass schließlich alle Menschen mit Voreingenommenheit zurechtkommen müssen.

"Bias" als neuer
Modebegriff

Für in der Personalauswahl Tätige ist das Konzept des "Implicit Bias" oder "Unconscious bias" als catch-all Konzept für jegliche subjektive Abweichung vom Objektivitätsgebot professioneller Auswahlverfahren nicht unbedingt hilfreich. Es verunklart eine ohnehin schon schwierige sozialpsychologische Diskussion über verschiedene Facetten von "Subjektivität" sowie daraus abzuleitende Interventionsentscheidungen. Trainingsangebote zum "unconscious bias" listen z.T. über 150 unterschiedliche Bias-Kategorien auf und subsummieren darunter sowohl Phänomene wie den Halo-Effekt oder den Primacy-Bias, also Effekte, die man schon aus der klassischen psychologischen Schulung von Interviewern bzw. Interviewerinnen oder AC-Beobachtern bzw. AC-Beobachterinnen kennt, als auch Phänomene wie Stereotypisierungen oder Vorurteile, die in interkulturellen Trainings und Diversity-Workshops eine Rolle spielen. Dass mit dieser begrifflichen Überdehnung die unterschiedlichsten Phänomene wie z. B. durch sog. Priming-Prozesse begünstigte Assoziationen, unwillkürlich aufgerufene Erinnerungen, Schemata der Wahrnehmung, kulturelle Vorlieben oder habitualisierte Lösungsmuster, aber auch Stereotype und Vorurteile mehr oder weniger auf der gleichen Ebene abgehandelt (und in den "gleichen Topf geworfen") werden, ist für die Praxis der Personalauswahl kritisch zu bewerten. Wenn Untersuchungsbefunde zum Beispiel belegen, dass Trainingsinterventionen gegen den "unconscious bias" nur sehr bedingt etwas gegen rassistische Vorurteile im Alltag von Organisationen ausrichten⁶⁸, dann wird es wichtig sein, zwischen den Phänomenen etwas stärker zu differenzieren.

Wir unterscheiden deshalb im Folgenden vier Formen von Beobachtungs-, Zuschreibungs- und Beurteilungsfehlern:

Vier Formen von
Urteilsverzerrungen

- Kognitive Verzerrungseffekte,
- Kulturelle Fehlattritionen,

⁶⁷ Gawronski & Conrey, 2004, S. 121

⁶⁸ Noon, 2018

- Stereotypisierungsprozesse und schließlich:
- Vorurteile.

Kognitive Verzerrungseffekte

Schon seit den 1970er-Jahren werden in der Sozialpsychologie sowohl in der Aufmerksamkeitstheorie als auch in der Theorie der Urteilsbildung zwei unterschiedliche Arten des Denkens thematisiert: auf der einen Seite unabsichtliche, automatisch ablaufende und auf der anderen Seite absichtliche und in hohem Maße kontrollierte Denkprozesse. Diese Unterscheidung findet sich im Begriff der "dualen Verarbeitungstheorien" oder "Zwei-Prozess-Theorien".

Duale kognitive
Verarbeitung:
Zwei-Prozess-Theorien

Kahneman⁶⁹ unterscheidet in seiner Modellierung des kognitiven Apparats, die an diese Zwei-Prozess-Theorien anknüpft, zwei Systeme: System 1 funktioniert fast anstrengungslos und ohne andere kognitive Prozesse zu stören, während System 2 Energie aufwendet, um brauchbare Informationen zu finden, mit gezielter Aufmerksamkeit arbeitet und erst auf dieser Grundlage zu überlegten Schlussfolgerungen kommt. Fehlwahrnehmungen, kognitive Illusionen und voreilige Schlussfolgerungen gehen insbesondere auf die Funktionsweise von System 1 zurück, das für menschliches Alltagsverhalten eine große Rolle spielt, weil es trotz unvollständiger Information reaktionsschnell und unaufwändig arbeitet. Selbst voreilige Schlussfolgerungen können eben im Alltag effizient sein, wenn sie mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit zutreffen, wenn die Kosten einer Fehleinschätzung gering sind und dabei Zeit und Mühe gespart werden. System 2 produziert zwar belastbarere Ergebnisse, verbraucht aber auch in erheblichem Ausmaß knappe mentale Energie.

Alltagsbewältigung über
System 1

Die Arbeitsteilung zwischen System 1 und System 2 sieht deshalb so aus, dass System 2 viele Alltagsprozesse dem System 1 überlässt und lediglich im Hintergrund kontrollierend und modifizierend eingreift bzw. erst dann die Regie übernimmt, wenn System 1 offensichtlich überfordert ist. Die Bedeutung von System 1 hat vor allem mit psychischer Ökonomie zu tun: ein relevanter Anteil der Alltagsbewältigung kann einer Art Autopiloten überantwortet werden, der hinreichend praktikable Ergebnisse zeitigt.

Nehmen wir zur Veranschaulichung das Beispiel einer erfahrenen Autofahrerin, die sich bei ihrer täglichen Fahrt zur Arbeitsstelle und zurück zum Wohnort auf die Vorgänge des Schaltens und Lenkens kaum noch eigens konzentrieren muss. Sie kann während der Fahrt ihre Gedanken zum nächsten Wochenende schweifen lassen und sich die Zusammenstellung des Menüs für eine anstehende kleine Feier durch den Kopf

Fallbeispiel 1

⁶⁹ Kahneman (2016)

gehen lassen. Dieselbe Autofahrerin wird aber höchstwahrscheinlich, wenn sie an einer nicht ganz übersichtlichen Stelle zu einem Überholvorgang ansetzt, ihre gedankliche Menüplanung kurzfristig aussetzen und sich auf das Gelingen des Überholmanövers konzentrieren.

Die Funktion des
"Autopiloten"

Faszinierend an der Arbeitsweise von System 1 ist, dass kognitive Prozesse automatisch und unterhalb der Bewusstseinschwelle ablaufen können. Fast jeder geübte Autofahrer wird sich an eine solche Routinefahrt erinnern, die "fast wie im Schlaf" abgelaufen ist und bei der man sich im Nachhinein nur mit Mühe an bestimmte Einzelheiten der Fahrt erinnern kann. Man kann diese Arbeitsweise des "Autopiloten" bewundern, aber auch äußerst beunruhigend finden. Gibt es möglicherweise auch in einem Auswahlprozess Phasen, in denen kognitive Prozesse der Beobachter und Beobachterinnen im Assessment-Verfahren unwillkürlich und "unbewusst" ablaufen? Gefährden Wahrnehmungen und Bewertungen, die so zustande kommen, möglicherweise die Aussagekraft und Güte des Verfahrens?

Wir müssen dazu klären, in welchem Sinn der Begriff "unbewusst" hier zu verstehen ist. Es wäre verfehlt, hier mit der aus der psychoanalytischen Theorie bekannten Vorstellung von verdrängten unbewussten Motiven zu operieren. Kahnemans Modell führt die kognitiven Verzerrungen "nicht auf die Verfälschung des Denkens durch Emotionen", sondern "auf die Konstruktion des Kognitionsmechanismus zurück"⁷⁰. Es geht also bei dieser Kategorie von "Fehlleistungen" nicht um etwas ins Unterbewusstsein Verschobenes, sondern schlicht um Eigenheiten unseres Denkapparates, die uns – wie der sog. blinde Fleck – zunächst nicht bewusst sind, aber durchaus bewusst gemacht werden können. Das gilt auch für komplexe Verhaltensabläufe. Ein Tennisspieler erkennt beispielsweise in der Videoaufzeichnung seines Aufschlags, dass er eine ihm gar nicht bewusste Zwischenbewegung, einen kleinen Schlenker macht. Erst die Aufnahme macht ihm den Schlenker bewusst, der eine ruhige Schlagbewegung unterbricht. Bewusstmachen (Awareness) ist also der erste Schritt einer Trainingsintervention, mit der auf kognitive Verzerrungseffekte reagiert wird.

Für Entscheidungsträger in Personalauswahlverfahren ist es wichtig, auf zwei allgemeine Tendenzen des menschlichen kognitiven Apparats zu achten: wir neigen generell dazu, unvollständige, manchmal ganz zufällig vorhandene Informationen zu überbewerten und Informationslücken durch voreilige Annahmen zu überbrücken. In Abschnitt "2.3.5. Auswertung von Daten, Beobachtung, Interpretation, Bewertung – der subjektive Faktor im Auswahlverfahren" werden wir auf damit zusammenhängende Beobachtungsfehler näher eingehen.

⁷⁰ Kahneman, 2016, S. 19

Kulturelle Fehlattributionen

Die Attributionstheorie versucht zu erklären, wie sich Personen das Verhalten anderer Menschen auf der Grundlage durchweg lückenhafter Informationen zu erklären versuchen⁷¹, wie sie also beispielsweise ein beobachtetes Verhalten Persönlichkeitseigenschaften (interne Attribution) zuschreiben oder aber situative Einflussfaktoren dafür verantwortlich machen (externe Attribution). Kulturelle Fehlzuschreibungen entstehen, wenn Annahmen gemacht werden, die vor dem Hintergrund der eigenen kulturellen Sozialisation normal und erwartbar wären, aber die in der Situation tatsächlich ursächlichen Motive und Bedeutungen fehleinschätzen.

Fehlattribution als
"Transferfehler"

Kulturelle Fehlzuschreibungen haben eine gewisse Ähnlichkeit mit den zuvor erläuterten kognitiven Verzerrungen, weil auch hier System 1 im Sinne Kahnemans mit seiner Tendenz beteiligt ist, intuitiv von dem auszugehen, was bereits bekannt ist, Ambiguität auszublenden und auf Hinweisreize automatisch und schnell zu reagieren. Quelle von Fehlzuschreibungen ist hier aber nicht nur die Funktionsweise des kognitiven Apparats, sondern auch die Unkenntnis eines anderen kulturellen Bezugssystems. Dieses fremde Bezugssystem wird mit einem "Transferfehler" überblendet: Verhaltensweisen einer Person werden so wahrgenommen, interpretiert und bewertet, als ob sie in der eigenen Sprache und Kultur sozialisiert sei.

Auf Veröffentlichungen von Leenen⁷² geht der Vorschlag zurück, den zugrundeliegenden Mechanismus „Kulturzentrismus“ zu nennen. "Kulturzentrismus" bezeichnet eine Selbstverständlichkeit von Wahrnehmungsmustern, Perspektiven und Handlungspräferenzen, die aus der kulturellen Sozialisation in einer bestimmten Kommunikationsgemeinschaft erwächst. Es entstehen Normalitätsvorstellungen: Die erlernte Kultur erscheint selbstverständlich und natürlich, jede fremde dagegen erst einmal seltsam und erklärungsbedürftig. Normalitätsannahmen und Ähnlichkeitserwartungen.

"Kulturzentrismus" als
Selbstverständlichkeit von
Perspektiven

Kulturzentrismus ist nicht negativ konnotiert und unterscheidet sich insoweit von dem verwandten Begriff des Ethnozentrismus, bei dem es um Fragen der Zugehörigkeit zu und der Identifikation mit einer bestimmten Ethnie geht (und damit auch um Selbstaufwertungs- und Fremdadwertungsprozesse). "Kulturzentrismus" ist eine neutrale Beschreibungskategorie: Aus der Sozialisation in einer kulturellen Kommunikationsgemeinschaft erwachsen mit einer gewissen Zwangsläufigkeit bestimmte Normalitätsannahmen. In der Interaktion werden sie als Gleichheits- oder Ähnlichkeitserwartungen wirksam: Wir legen eine

⁷¹ Heider, 1977

⁷² Leenen & Grosch, 1998

fremde Welt aus dem Horizont der fraglos gegebenen eigenen Welt aus. Ein solches „Denken-wie-üblich“ kann sich beispielsweise in der Wahrnehmung und Bewertung alltäglicher sprachlicher Strukturen und Muster zeigen.

Ein in der Linguistik schon klassisches Beispiel für eine kulturzentristische Fehlwahrnehmung geht auf Gumperz⁷³ zurück. Knapp⁷⁴ fasst den Vorfall und die Analyse von Gumperz wie folgt zusammen:

„In den siebziger Jahren gab es zwischen dem pakistanischen und indischen Bedienungspersonal der Angestelltenkantine des Flughafens Heathrow und den britischen Angestellten, die dort ihre Mahlzeiten einnahmen, erhebliche Spannungen. Sie entzündeten sich am Vorwurf der Briten, dass das asiatische Personal sehr unfreundlich mit ihnen umging. Beobachtungen zeigten jedoch, dass das Bedienungspersonal ein unauffälliges nonverbales Verhalten zeigte und nur wenig sprach. Dennoch wurde gerade das Sprachverhalten von den Briten als unfreundlich aufgefasst. Linguisten stellten bei näherer Betrachtung fest, dass die Asiatinnen und Asiaten überwiegend nur kurze Äußerungen in Englisch machten, die mit dem Vorgang des Bedienens zusammenhingen, etwa geschäftsmäßig freundlich intendierte Angebote wie „mehr Kartoffeln?“ oder „Soße?“. Allerdings realisierten sie diese kurzen Fragen nicht mit steigender, d.h. Fragesatzintonation, sondern mit fallender Intonation, wie sie in europäischen Sprachen für Aussagesätze charakteristisch ist.“

Fallbeispiel 2

Nach Gumperz griffen die asiatischen Sprecher und Sprecherinnen auch im Englischen auf Intonationsmuster aus ihrer Muttersprache zurück: Ein höfliches Angebot wie „Soße?“ im Sinne von „Möchten Sie Soße?“ wurde demnach mit fallender Intonation realisiert. Dies gibt jedoch der Einwortäußerung im Englischen die Bedeutung „Das ist Soße“, und macht sie so zu einer (etwas unfreundlich wirkenden) Feststellung.

Die Fehlattribution, die hier in der Wahrnehmung und Deutung der paraverbalen Äußerungen des Bedienungspersonals auftritt, geht auf eine Ähnlichkeitsannahme zurück: Die kulturzentristische Interpretation nimmt die Sprechenden wahr, als ob sie in der eigenen (englischen) Sprache und Kultur sozialisiert seien und bewertet ihr Verhalten dementsprechend als falsch, seltsam oder eben als „unfreundlich“. Auch wenn es unmöglich ist, sich mit allen möglichen „contextualization cues“ vertraut zu machen, die verschiedene kulturelle Gruppen in den unterschiedlichsten Kommunikationskontexten benutzen, ist es doch

⁷³ Gumperz, 1982, S. 173

⁷⁴ Knapp, 2004, S. 412

für jeden mit Auswahlprozessen Befassten wichtig, ein Bewusstsein davon zu entwickeln, dass bestimmte Ausdrucksformen, paraverbale (z. B. eine besonders hohe Stimme, schnelles Sprechen) oder nonverbale Eigentümlichkeiten (körperliche Nähe), eine andere Bedeutung haben können als in der eigenen Kultur.

Stereotype

Unter einem Stereotyp versteht man in der Sozialpsychologie eine Annahme, dass Zuschreibung oder Aussage über eine Gruppe (oder über ein dieser Gruppe angehöriges Mitglied), die Eigenschaften und typische Verhaltensweisen übertrieben vereinfacht und generalisiert sind. Bei einer entsprechenden bildlichen Vorstellung spricht man auch von einem Klischee. Stereotype (und Klischees) gibt es zu allen erdenklichen Gruppen: zu Jung und Alt, zur Gruppe der Frauen oder der Männer, zu verschiedenen Berufsgruppen und auch zu Nationalitäten.

Definition von „Stereotyp“

Seit dem Aufkommen der kognitiv ausgerichteten Sozialpsychologie werden Stereotype nicht länger wertend als gedankliche (oder sogar moralische) Fehlleistungen, sondern als eine von vielen (normalen) Möglichkeiten des kognitiven Apparates gesehen, überkomplexe Eindrücke zu verarbeiten. Ein Grund für die Bildung von Stereotypen ist also aus dieser Sicht insbesondere die Möglichkeit der Vereinfachung sozialer Wahrnehmung⁷⁵. Stereotype finden verstärkt Verwendung, wenn wenig spezifische Informationen über eine unbekannte Gruppe verfügbar sind⁷⁶.

Eine Besonderheit von Stereotypen (im Vergleich zu den allgemeinen kognitiven Verzerrungseffekten) ist ihr enger Bezug zu Gruppenzugehörigkeiten und zur Dynamik von Gruppenprozessen. Der Aspekt der Aufwertung der Eigengruppe und der Abwertung der Fremdgruppe (bzw. der Abgrenzung der Gruppen) ist bei vielen Stereotypen schon auf Anhieb erkennbar. Nach der Theorie der sozialen Identität von Tajfel und Turner⁷⁷ und der Selbstkategorisierungstheorie von Turner⁷⁸ et al. streben Menschen generell nach positiver sozialer Identität: sie wollen Gruppen angehören, die sich positiv von Fremdgruppen abheben. Positive Autostereotype und negative Stereotype gegenüber Fremdgruppen fördern diesen Mechanismus.

Zum Stereotypisierungsprozess gehören nach Tajfel⁷⁹ 1969 insbesondere drei Schritte (Kategorisierung, Akzentuierung, Generalisierung):

Drei Schritte der Stereotypisierung

⁷⁵ Spears & Tausch, 2014, S. 522

⁷⁶ Wilder, 1993, S. 88

⁷⁷ Tajfel und Turner, 1979

⁷⁸ Turner et al., 1987

⁷⁹ Tajfel 1969

- Eine Gruppenkategorie wird gebildet oder benutzt („die Russen“, „die Lehrer“).
- Dieser Gruppe von Personen werden stark vereinfachend Eigenschaften zugeschrieben („trinken gern Wodka“ oder „sind faul“).
- Die angebliche "Gruppeneigenschaft" wird unzulässig verallgemeinert, also auf jeden übertragen, der zu dieser Gruppe gerechnet werden kann.

Stereotype vereinfachen also in mehrfacher Hinsicht und zudem in problematischer Weise: schon die Bildung der Gruppenkategorie kann zweifelhaft sein. Sind Lehrerinnen und Lehrer (an der Grund- oder Hauptschule, an Berufsschulen oder am Gymnasium und an verschiedenen Typen von Hochschulen) eine hinreichend homogene Gruppe, um überhaupt etwas Verallgemeinerndes über sie sagen zu können? Die zweite Vereinfachung liegt in der Art und Weise der Zuschreibung: Es werden bestimmte Eigenschaften herausgegriffen und stark vergrößernd dargestellt, häufig auch geradezu karikierend zugespitzt. Diese Eigenschaften erhalten den Charakter von Wesens-Eigenschaften, die sich im Zeitablauf oder unter unterschiedlichen Konstellationen angeblich überhaupt nicht ändern. Ein Hauptproblem der Stereotypisierung liegt schließlich in einer falschen oder zu starken Generalisierung: allen Mitgliedern der Gruppe wird die besagte Eigenschaft zugeschrieben, also eine Aussage getroffen, die die Unterschiedlichkeit der Personen nicht berücksichtigt, so dass sich der Einzelne als nicht korrekt eingeordnet sieht.

Befunde der sozialpsychologischen Forschung sprechen dafür, dass man nicht von einer generellen Unvermeidlichkeit und "Automatizität" der Aktivierung von Stereotypen ausgehen kann. "Wir wissen heute, dass zahlreiche Faktoren, die etwas mit der Zielperson oder dem Wahrnehmenden zu tun haben, die Aktivierung eines Stereotyps beeinflussen können"⁸⁰.

Sind Stereotype unvermeidlich?

Die problematische Wirkung von Stereotypen auf Wahrnehmungen und Handlungen wird zum Beispiel reduziert, wenn:

1. eine kritische Haltung gegenüber den eigenen Stereotypisierungstendenzen aufgebaut wird⁸¹ und
2. ausreichend Zeit und kognitive Ressourcen eingesetzt werden, um Situationen zu reflektieren, in denen Stereotype aktiviert werden können⁸².

⁸⁰ Pendry, 2014, 126f.

⁸¹ Moskowitz et al., 1999

⁸² Macrae & Bodenhausen, 2000

"Wenn ein Personalverantwortlicher sich beispielsweise bewusst wird, dass sein Stereotyp für die zu besetzende Stelle einer Führungsperson eher einen Mann als ein Frau vorsieht, dann kann er die Bewerbungsunterlagen der Frau nochmals sorgfältig prüfen, um sicher zu gehen, dass er die Bewerbung einer Frau aufgrund mangelnder Qualifikationen nicht in Betracht zieht, und nicht, weil er sich eher einen Mann als eine Frau in der Position vorgestellt hat"⁸³

Fallbeispiel 3

Beides spricht für die Notwendigkeit einer intensiven Beschäftigung von Personalverantwortlichen mit eigenen Stereotypisierungstendenzen, wie sie in Trainings zur Kulturfairness in Auswahlverfahren stattfindet. Es handelt sich dabei um eine systematische Intervention, also um eine bewusste Reflektion und gründliche Klärung der ablaufenden Prozesse und nicht um eine bloße Unterdrückung stereotyper Vorstellungen. Die Unterdrückung solcher Vorstellungen führt offenbar zu einem Bumerang-Effekt⁸⁴. Pendry erklärt das mit der Aktivierung (Priming) einmal gebildeter Konstrukte: "Die ungewollten Gedanken (...) erhalten eine ziemliche 'Dosis' Priming und sind danach sogar noch besser zugänglich: Mit anderen Worten tritt hier ein Bumerang-Effekt (rebound effect) auf. (...) Die Schlussfolgerung für die Unterdrückung eines Stereotyps lautet: Je mehr man unter bestimmten Bedingungen versucht, Stereotype zu unterdrücken, desto weniger wird dies gelingen"⁸⁵.

Bumerang-Effekt bei
Unterdrückung von
Stereotypen

Der kritische Impuls in der sozialwissenschaftlichen Diskussion der 1950er und 1960er Jahre, Stereotype als gefährliche Keimzelle von Vorurteilen und Diskriminierung zu interpretieren und deshalb ihre strikte Eliminierung zu fordern, wird von der neueren sozialpsychologischen Forschung als unrealistisch gewertet. Unter kognitionspsychologischem Aspekt wird Stereotypen – genau wie den Schemata – eine wichtige (wenn auch nicht unproblematische) Funktion in der Vereinfachung sozialer Wahrnehmungsprozesse zugeschrieben. Für diese Auffassung spricht auch, dass Stereotype nicht notwendig negativ sein müssen und durchaus auch bezüglich der eigenen Gruppe (Autostereotype) entwickelt werden. Problematisch ist, dass man Stereotype auch über Gruppen bilden kann, mit denen man noch nie Kontakt hatte und dass Stereotype sich in der Begegnung mit kulturellen Gruppen selbst bestätigen können, weil durch sie die Wahrnehmung einseitig auf bestimmte Besonderheiten gelenkt wird. Eine entscheidende Frage ist, wie flexibel Personen mit solchen Generalisierungen über Gruppen umgehen und ob sie in der Lage sind, Stereotype als einen bloßen Hinweis auf Eigenschaften eines Teils dieser Gruppe zu relativieren.

Stereotype aus
kognitions-
psychologischer Sicht

⁸³ Jonas & Schmid Mast, 2007, S. 75

⁸⁴ Monteith et al., 1998

⁸⁵ Pendry, 2014, S. 133

Vorurteile

Die wissenschaftliche Diskussion über Vorurteile ist ausgesprochen uneinheitlich. Gemeinsam ist allerdings vielen Definitionen in der Sozialpsychologie, dass Vorurteile negative Stereotype mit negativen Einstellungen verknüpfen und der affektive Aspekt eine zentrale Rolle spielt. Während bei Stereotypen der kognitive Aspekt dominiert, äußern sich in Vorurteilen nicht mehr nur einzelne „Glaubenssätze“, sondern verfestigte und verallgemeinerte Haltungen oder Einstellungen. Ein Kennzeichen von Vorurteilen ist also, dass sie selten als vereinzelte Aussage oder Annahme über eine Fremdgruppe auftreten. Vorurteile sind meist ein Set von überwiegend negativen Glaubenssätzen, die häufig nicht nur eine Fremdgruppe betreffen. Demorgon und Lipiansky⁸⁶ fügen hinzu, dass Vorurteile „antizipatorische“ Fremdurteile sind, die überhaupt nicht auf konkreten Erfahrungen beruhen müssen. Dies lenkt den Blick darauf, dass es sich bei Vorurteilen um tieferliegende Einstellungen einer Person handelt: der betreffenden Gruppe oder dem betreffenden Individuum werden von daher nach einer negativen Bewertung in der Regel auch weitere negative Eigenschaften zugewiesen (Generalisierungsprädisposition). Eine weitere entscheidende Kennzeichnung von Vorurteilen ist ihre Starrheit und Nicht-Korrigierbarkeit. Der Träger oder die Trägerin eines Vorurteils zieht aus den ablehnenden Einstellungen offenbar einen psychischen Gewinn, der es ihm oder ihr schwer macht, diese Einstellungen wieder aufzugeben, auch wenn sachliche Argumente dafürsprechen würden.

Vorurteile als Set von
negativen Glaubenssätzen

Eine klassische Definition in diesem Sinne liefert Davis⁸⁷: Vorurteile sind demnach "negative oder ablehnende Einstellungen einem Menschen oder einer Menschengruppe gegenüber, wobei dieser Gruppe infolge stereotyper Vorstellungen bestimmte Eigenschaften von vornherein zugeschrieben werden, die sich aufgrund von Starrheit und gefühlsmäßiger Ladung selbst bei widersprechender Erfahrung schwer korrigieren lassen".

Klassische Definition

Die Anfälligkeit für Vorurteile wird in der Persönlichkeitspsychologie mit einer fehlenden Offenheit für neue Erfahrungen in Verbindung gebracht, wie sie in den Konzepten „open vs. closed mindedness“⁸⁸ oder "Ambiguitätstoleranz"⁸⁹ thematisiert wird. Autoritäre Persönlichkeiten im Sinne von Adorno et al.⁹⁰ sind auf die Verwendung von Vorurteilen besonders angewiesen. Um ihr schwaches Ich gegen innere und äußere Bedrohungen zu verteidigen, greifen sie auf Mechanismen wie

Erklärungen der
Persönlichkeitspsychologie

⁸⁶ Demorgon und Lipiansky, 1999

⁸⁷ Davis, 1964, S. 78

⁸⁸ Rokeach, 1960

⁸⁹ Reis, 1997

⁹⁰ Adorno et al., 1950

Projektion und Verschiebung zurück. Die Abwertung einer bestimmten Gruppe von Menschen dient somit der Stabilisierung des eigenen Selbstwerts und dem Erleben von Macht und Stärke. Die Erfolgchancen von Interventionen gegen vorurteilhaftes Denken werden entsprechend skeptisch eingeschätzt. In neueren Diskussionen wird allerdings betont, dass das individuelle Ausmaß an Vorurteilen auch durch Faktoren aus dem sozialen Kontext beeinflusst wird⁹¹, wobei Konkurrenz, Angst vor sozialem Abstieg und andere Bedrohtheitsgefühle eine große Rolle spielen.

2.3.2. Diversitätsanforderungen im Auswahlverfahren

Zentrale Aufgabe eines professionell angelegten Auswahlverfahrens ist es, Motivationen, Fähigkeiten und Eigenschaften der Bewerberinnen und Bewerber so zu erfassen und zu bewerten, dass ein Schluss auf die später zu erwartenden Leistungen im Berufsleben möglich wird (kriterienbezogene Validität). Praktische Probleme, die sich dabei stellen sind:

- Die "Bühne" (das Verfahren), auf der das für solche Einschätzungen relevante Verhalten gezeigt werden kann, ist zeitlich und räumlich limitiert. Von sehr kleinen Feststellungen bzw. Beobachtungen muss daher auf späteres Verhalten im Beruf geschlossen werden. Die Vorhersage ist mit erheblichen Unsicherheiten verknüpft.
- Die Entscheidungsträger im Verfahren tendieren dazu, mit ihren im Alltag erworbenen Wahrnehmungs- und Denkmustern zu operieren, die nicht zwangsläufig die erforderliche Reliabilität von Beobachtungen und Urteilen sicherstellen.

Im Fokus der nachstehenden Übersicht steht die Gegenüberstellung der für die spätere berufliche Tätigkeit erforderlichen Merkmale einerseits und der im Auswahlverfahren bei den Bewerbern und Bewerberinnen erhobenen Anforderungsmerkmale andererseits. Ziel eines professionellen Verfahrens ist es, die in der Zielposition notwendigen und die im Verfahren erhobenen Merkmale möglichst zur Deckung zu bringen. Auf das Verfahren bezogen stellt sich die Herausforderung, später tatsächlich benötigte Eigenschaften und Kompetenzen abzubilden und Daten zu generieren, die eine prognostische Aussage über die spätere Leistung am Arbeitsplatz ermöglichen. Unterschiede zwischen den Leistungen im Auswahlverfahren sollten möglichst eng mit Performanzunterschieden am Arbeitsplatz korrelieren. Forschungsergebnisse legen nahe, dass der Anteil der Varianz an den Testergebnissen, die irrelevant für die spätere Leistung am Arbeitsplatz ist, durchweg beträchtlich ist⁹².

⁹¹ Spears-Tausch, 2014, S. 516–518

⁹² Outtz & Newman, 2010

Im Auswahlverfahren stellt sich also zunächst einmal die Validitätsfrage: Wie lassen sich prognostisch valide Daten zum Leistungsverhalten in einer zukünftigen Berufssituation generieren? Die Darstellung eines Adverse Impacts hat zudem gezeigt, dass sich zusätzlich zur Validitätsfrage auch eine Diversitätsfrage stellt, die auf die Möglichkeit einer nicht intendierten Benachteiligung zielt. Diese Diversitätsfrage lautet: Wie lässt es sich vermeiden, dass bestimmte Gruppen durch die Anlage des Auswahlverfahrens schlechtere Berücksichtigungschancen haben?

Validitätsfrage und Diversitätsfrage gehen häufig Hand in Hand

Die nachstehende Übersicht zeigt fünf Problemzonen in Auswahlverfahren, in denen sich Validitäts- und Diversitätsfragen stellen. Für Entscheidungstragende in solchen Verfahren ist die Einsicht wichtig, dass Validitäts- und Diversitätsprobleme nicht unbedingt ein Gegensatz sind, sondern Hand in Hand gehen können.

Fünf Problemzonen von Validität und Diversität

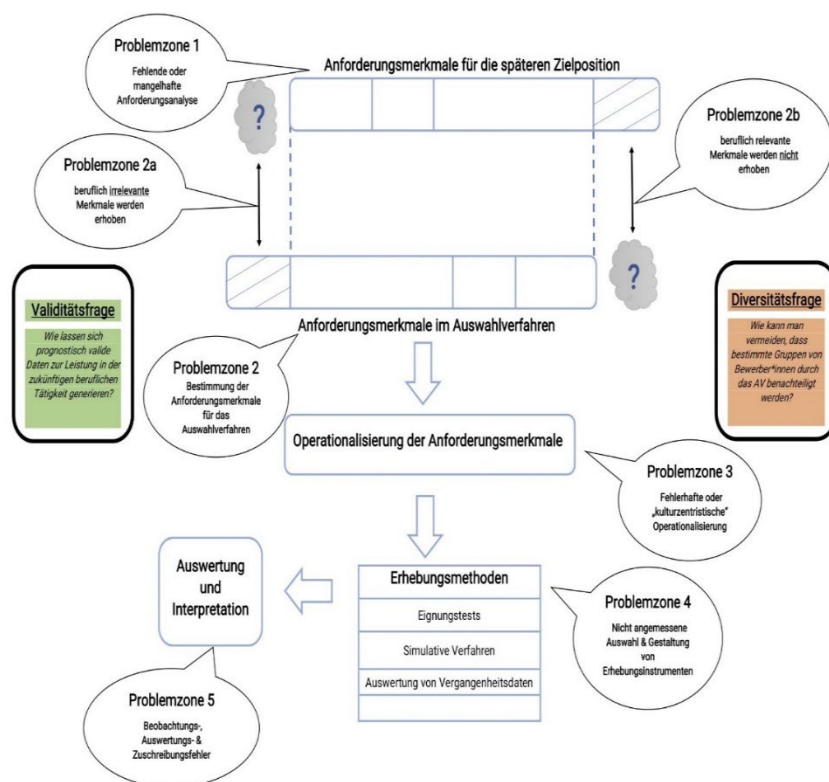


Abbildung 3: Problemzonen von Validität und Diversität in Auswahlverfahren.

Die Problemzonen haben jeweils mit einem wichtigen Verfahrensschritt beim Aufbau eines Auswahlverfahrens zu tun; die Zonen sind häufig nicht trennscharf, sondern strahlen aufeinander aus.

Problemzone 1: Fehlende oder mangelhafte Anforderungsanalyse

Von Fehlern in der Gesamtanlage des Verfahrens spricht man, wenn ein Anforderungsprofil überhaupt nicht oder nicht methodisch einwandfrei

ermittelt wurde (siehe Abschnitt "2.3.3. Von der Anforderungsanalyse zur Bestimmung der Anforderungsmerkmale und -kompetenzen"). Wenn das zu ermittelnde Anforderungsprofil gänzlich fehlt, entsteht die Versuchung, es durch Kriterien zu ersetzen, die für die Entscheidungstragenden selbstverständlich sind. Das können Anforderungen sein, die für den späteren Berufserfolg tatsächlich eine gewisse Rolle spielen. Es handelt sich oft aber auch um Kriterien, die sich nur in einem spezifischen (berufskulturellen) Kontext als Selbstverständlichkeit etabliert haben und die auf Bewerber oder Bewerberinnen mit einem anderen Sozialisationshintergrund ausschließend wirken. Hier einige Beispiele solch selbstverständlicher Erwartungen, deren Nichterfüllung bei manchen Auswahlkommissionen als "No-go" Kriterium gilt, obwohl es sich streng genommen nicht um sachlich relevante Anforderungsmerkmale handelt, sondern um Indikatoren für Merkmale wie Sorgfalt, Ehrlichkeit oder Zielorientierung:

Vollständigkeit der Unterlagen

Das Kriterium ist in vielen europäischen Nachbarländern überhaupt kein Auswahlkriterium. Bestimmte Unterlagen und Belege werden erst im Auswahlgespräch benannt und später eingereicht. In Deutschland ist zu berücksichtigen, dass manche Belege bzw. Zeugnisse für Bewerber und Bewerberinnen mit einer Zuwanderungsgeschichte schwieriger zu beschaffen sind.

Berufsmotivation

Die Erwartung einer starken Berufsmotivation im Sinne einer "Berufung" (und einer biographisch früh getroffenen Entscheidung für diesen Berufsweg) scheint eine deutsche Besonderheit zu sein. In manchen südeuropäischen Ländern mit hoher Jugendarbeitslosigkeit wird die Berufswahl wesentlich pragmatischer gesehen. Derartige kulturelle Selbstverständlichkeiten, die sich in bestimmten Berufen und Organisationen besonders prägnant herausbilden, können bei Fehlen einer methodisch sauberen Anforderungsanalyse den Charakter von "beruflichen Mythen" oder "Pseudoanforderungsmerkmalen" annehmen. Es entstehen berufliche oder organisationsbezogene Idealbilder, die häufig auch dann noch wirksam sind, wenn sich die tatsächlichen beruflichen Anforderungen von diesem Bild längst wegbewegt haben. Praktikerinnen und Praktiker im Feld stilisieren sich als "alte Hasen", die für die Aufrechterhaltung dieser angeblich notwendigen Anforderungen kämpfen; einer nüchternen Anforderungsanalyse hält das nicht immer stand.

Fehlende
Anforderungsanalysen
begünstigen berufliche
"Mythen"

Problemzone 2: Bestimmung der Anforderungsmerkmale

Nicht immer können alle Anforderungsmerkmale für die Zielposition auch im Auswahlverfahren erhoben werden, zumal das Verfahren auch

ökonomischen Maßstäben entsprechen muss. Es ist deshalb eine Auswahl von Merkmalen zu treffen, die zum einen für die Stellenbesetzung konstitutiv und zum anderen aus Sicht der Personalverantwortlichen fachlich besonders wichtig oder zusätzlich wünschenswert sind. Vor allem bei den zweitgenannten Merkmalen ist darauf zu achten, dass sie möglichst klar und trennscharf erhoben werden können. Die Frage, welche der beruflich relevanten Eigenschaften und Kompetenzen im Auswahlverfahren tatsächlich überprüft werden, gehört zunächst in den Bereich der Validität des Verfahrens. Wenn kulturelle Gruppen diese Eigenschaften und Kompetenzen in unterschiedlichem Maße mitbringen, berührt die Auswahl auch Diversitätsfragen.

Beruflich irrelevante Anforderungsmerkmale schleichen sich ein

Wie schon bei Problemzone 1 angesprochen ist die Gefahr, beruflich irrelevante Anforderungen in das Verfahren einzubringen – eine Versuchung, die häufig beim Beratungsgespräch in der Auswahlkommission auftritt –, vor allem dann besonders groß, wenn keine belastbare Anforderungsanalyse vorliegt. Pseudokriterien wie die Vollständigkeit der Unterlagen, das pünktliche Erscheinen zum Bewerbungsgespräch oder eine vermeintliche Folgerichtigkeit der beruflichen Entwicklung bekommen dann eine erhöhte Bedeutung.

Pseudokriterien

Ein weiteres Beispiel für einen solchen Mythos ist das Kriterium des lückenlosen Lebenslaufs. Obwohl es keine belastbaren Untersuchungen dazu gibt, ob sogenannte Lücken im Lebenslauf in irgendeiner aussagefähigen Verbindung zum späteren Berufserfolg stehen, werden sie durch Personalverantwortliche häufig eher negativ und als Anzeichen fehlender Leistungsorientierung gesehen⁹³. Auch die Ratgeberliteratur in Deutschland⁹⁴ empfiehlt den sich Bewerbenden durchweg, Lücken im Lebenslauf zu kaschieren.

Beruflich relevante Anforderungen werden nicht erhoben

Dies ist grundsätzlich ein erhebliches Defizit hinsichtlich der Validität des Auswahlverfahrens. Daraus erwächst zusätzlich ein Diversitätsproblem, wenn ausgerechnet die Kompetenzen, mit denen eine bestimmte kulturelle Gruppe im Verfahren "punkten" könnte, nicht erhoben werden. Mit Blick auf Bewerber und Bewerberinnen mit einer familiären Migrationsgeschichte denkt man hierbei zwangsläufig an die Beherrschung mehrerer Sprachen als eine Kompetenz, die z. B. in Positionen mit Kundenkontakt ein großer Vorteil sein könnte. Der Benachteiligungseffekt, der durch die Nichtberücksichtigung im Verfahren entsteht, multipliziert sich, wenn zusätzlich noch Rechtschreibsicherheit im Deutschen getestet wird.

⁹³ Frank, Wach & Kanning, 2017, S. 70

⁹⁴ Hesse & Schrader, 2012

Wichtig ist darüber hinaus, „dass bei der Erstellung der Anforderungsprofile nicht nur kognitive Leistungsmerkmale (wie z. B. Wissen, Intelligenz, Problemlösungsfähigkeit) berücksichtigt werden. Auch wenn es unbestreitbar ist, dass kognitive Leistungsmerkmale relativ eng mit beruflichem Erfolg verbunden sind, gibt es durchaus noch andere wichtige Faktoren, von denen der berufliche Erfolg abhängt (wie z. B. Integrität, Gewissenhaftigkeit, Kooperationsbereitschaft). Um eine hohe Qualität des Auswahlverfahrens sicherzustellen, müssen auch solche Merkmale als "wünschenswert" in das Anforderungsprofil aufgenommen werden.“⁹⁵.

Problemzone 3: Operationalisierung der Anforderungsmerkmale

Anforderungsmerkmale wie Belastungsfähigkeit, Teamfähigkeit oder Kommunikationsfähigkeit müssen angemessen konzeptioniert werden und über konkretes Verhalten beobachtbar sein, um im Auswahlverfahren methodisch verlässlich erhoben werden zu können. Zwei Probleme sind hier hervorzuheben: Die Operationalisierung eines Anforderungsmerkmals kann in der Sache fehlerhaft ausfallen und sie kann durch einen kulturellen Transferfehler belastet sein.

In der Studie von Stumpf et. al.⁹⁶ zum Auswahlverfahren der Polizei NRW konnte zum Beispiel festgestellt werden, dass die im Anforderungsprofil geforderte "Kommunikationsfähigkeit" im Auswahlverfahren nicht explizit getestet, allerdings mit dem Bestehen eines Rechtschreibtests diffus in Verbindung gebracht wurde. Man könnte hier von einem "aliud" sprechen, das erhoben wird und dann in einen illusionären Zusammenhang mit der eigentlich erforderlichen "Kommunikationsfähigkeit" gestellt wird. Der Rechtschreibtest prüft Regelsicherheit, aber in keiner Weise verbale Ausdrucksfähigkeit oder kommunikative Geschicklichkeit. Um diese zu erheben, hätte man eine darauf zugeschnittene Arbeitsprobe oder ein entsprechendes Rollenspiel organisieren müssen.

Erhebung eines "aliud"

Ein kultureller Transferfehler entsteht, wenn ein Anforderungsmerkmal durch Verhaltensweisen konkretisiert wird, die nur aus der Perspektive einer bestimmten Kultur als Operationalisierung akzeptabel sind. Ein offensichtliches Beispiel ist die Anforderung, sich im beruflichen Kontext "angemessen" zu präsentieren. Bewerbende aus einer deutschen Beamtenfamilie werden vielleicht mit anderen Vorstellungen von passender Kleidung, angemessenem Make-up und ansprechendem Auftreten in ein Auswahlverfahren gehen als Bewerbende mit einem

Konstrukt-Verzerrung

⁹⁵ Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern, 2012, S. 10

⁹⁶ Stumpf et. al., 2017

arabischen oder osteuropäischen Sozialisationshintergrund. Solche Differenzen werden auch bei persönlichen oder sozialen Anforderungen wirksam wie der Operationalisierung von "Offenheit" oder von "Kritik- und Konfliktfähigkeit". Die Forschungsliteratur⁹⁷ spricht diesbezüglich von Konstrukt-Verzerrung (construct bias), wenn Konstrukte von Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen völlig anders verstanden und bewertet werden. Wenn man für die Teamkommunikation das Konstrukt ‚Unhöflichkeit‘ beispielsweise durch das Ausmaß an Gesprächsunterbrechungen definieren würde, dann wäre diese Operationalisierung zwischen den USA und Brasilien nicht kulturell äquivalent⁹⁸. Auch die Konstrukte „Kritikfähigkeit" und "Konfliktfähigkeit" müsste man für in Deutschland aufgewachsene Personen anders operationalisieren als für in Spanien oder Großbritannien sozialisierte Personen. Will man dagegen den Organisationen und deren Kultur gerecht werden, so sind Konstrukte wie „Kritikfähigkeit" und „Konfliktfähigkeit" für Organisationen in Deutschland anders zu operationalisieren als in Spanien oder Großbritannien.

Problemzone 4: Nicht angemessene Auswahl und Gestaltung von Erhebungsinstrumenten

Erhebungsinstrumente sind unter den Aspekten Validität und Diversität unterschiedlich leistungsfähig. Unter Methoden-Verzerrung (method bias) versteht man ein Assessment-Problem, das durch die im Verfahren eingesetzten Methoden ausgelöst wird. Wie wir in "2.1.1. Programmatische Grundbegriffe" unter "Diskriminierung" ausführlich dargestellt haben, kann zum Beispiel eine zu starke Nutzung standardisierter Testverfahren zu einer Benachteiligung von Minderheitsangehörigen führen.

Methoden-Verzerrung

Problemzone 5: Beobachtungs-, Auswertungs- und Zuschreibungsfehler

Diese können sich in alle Phasen eines Auswertungsverfahrens einschleichen. Wir unterscheiden in "2.3.5. Auswertung von Daten, Beobachtung, Interpretation, Bewertung – der subjektive Faktor im Auswahlverfahren" als Ursache kognitive Verzerrungseffekte, kulturelle Fehlzuschreibungen, Stereotype und Vorurteile. Fast alle diese Effekte können durch sorgfältige Vorbereitung und Durchführung von Auswahlverfahren, insbesondere durch eine psychologische Schulung sowie eine spezifische interkulturelle Sensibilisierung stark vermindert werden. Die "Rater" sollten interkulturell geschult sein, um sprachliche Transferfehler bei mehrsprachigen Bewerbern und Bewerberinnen, um unterschiedliche Standards der Selbstdarstellung und Präsentation von Kompetenz sowie kulturabhängige Rollen- und

⁹⁷ Van de Vijver & Tanzer, 2004, S. 124 ff

⁹⁸ Leung & Van de Vijver, 2008, S. 150

Kommunikationserwartungen erkennen und beurteilen zu können. Die Qualität des Verfahrens hängt unter dem Aspekt der Kulturfairness u.a. also von der interkulturellen Auswahlkompetenz der Gutachter bzw. Gutachterinnen ab.

Generell ist festzuhalten, dass Diversitätsprobleme vor allem dadurch entstehen, dass im Auswahlverfahren von sprachlichen und/oder kulturellen Voraussetzungen ausgegangen wird, die die Mitglieder der Mehrheitsgruppe mitbringen, die aber eben nicht alle im Verfahren sich bewerbenden Gruppen erfüllen können. In der Literatur spricht man davon, dass Auswahlverfahren eine bestimmte sprachliche oder kulturelle Gebundenheit bzw. Ladung (verbal load/cultural load) haben können, die für bestimmte Gruppen ein Zugangshindernis darstellen.

Implizite sprachliche &
kulturelle Anforderungen

Das kann beispielsweise mit der in verschiedenen Teilen des Auswahlverfahrens geforderten Sprachfertigkeit zu tun haben. Schon aus der psychologischen Diagnostik bei Kindern aus Zuwanderungsfamilien kennt man den Effekt, dass bilinguale Kinder bestimmte Aufgaben schlechter lösen als einsprachig aufgewachsene Kinder⁹⁹. Solche Effekte können verstärkt werden, wenn zum Beispiel die Fragen und Arbeitsanweisungen zu bestimmten Testteilen in einer Sprachlichkeit gefasst sind, die dem Sprachstand der ‚second language speaker‘ nicht entsprechen.

Elaborierte Sprachlichkeit
als Hindernis

In bestimmten sozialen bzw. kulturellen Milieus sind kompliziertere Sprachwendungen (wie der Gebrauch des Konjunktivs oder verschachtelter Satzkonstruktionen) weniger üblich. Auch bestimmte poetische oder altmodische Ausdrücke aus der Hochsprache (wie etwa "Feldrain", "Aue" oder " Gestade") kommen wenig oder gar nicht zur Anwendung. An diesem Punkt setzte eine behördenübergreifende Arbeitsgruppe an, die das Innenministerium des Landes Niedersachsen 2007 mit dem Auftrag eingesetzt hat, das Thema „Migrantinnen und Migranten im Auswahlverfahren" zu analysieren. Besonders die Überprüfung des vierstündigen Eignungstests durch Arbeitsgruppenmitglieder mit Migrationshintergrund war aufschlussreich: Bestimmte Testbestandteile setzen ein kulturelles Sprachrepertoire voraus, über das Migrantinnen und Migranten weniger als deutsche Bewerberinnen und Bewerber verfügen. So stieß man in der Untersuchung des Testverfahrens zum Beispiel auf Worte wie "Lunte", "Hirse", "Docht", "Gesinde" oder "Spelunke", die sich für die ‚migrantischen‘ Bewerber und Bewerberinnen als Stolperstein erwiesen¹⁰⁰. Generell beeinflussen also implizite Sprachanforderungen in Auswahlverfahren die Chancen von Minoritätsangehörigen im Vergleich zu Majoritätsangehörigen. Folglich sollten die verbalen

⁹⁹ Schölmerich & Leyendecker, 2009, S. 434

¹⁰⁰ Leenen, Scheitza & Stumpf, 2014

Anforderungen, die das Verfahren den Kandidatinnen und Kandidaten auferlegt, streng auf das Ausmaß beschränkt werden, das die spätere berufliche Tätigkeit erfordert.

Die kulturelle Ladung des Verfahrens wird durch implizit verwendete kulturelle Annahmen erzeugt. Dies passiert typischerweise, wenn vor dem Hintergrund einer bestimmten Kultur ein Verhalten als „normal“ und erwartbar unterstellt wird, das nicht in jedem kulturellen Umfeld als normal angesehen wird. Die Anforderung, ein Schwimmzeugnis vorzulegen, ist ein gutes Beispiel. Schwimmen ist eine nicht in jeder Herkunftskultur und in jedem kulturellen Milieu von jedermann erwartete Kompetenz. Und erst recht ist der Besitz eines Schwimmzeugnisses überhaupt nicht selbstverständlich. Wenn Schwimmen zu den beruflich relevanten Anforderungen zählt, muss man sich Gedanken machen, wie diese Anforderung auch von Gruppen erfüllt werden kann, bei denen diese Kompetenz nicht selbstverständlich erworben und erst recht nicht in Form einer Bescheinigung belegt werden kann.

Kulturelle
"Normalitätsannahmen" als
Problem

Bei dem Versuch, "kulturfreie" Tests zur Bestimmung kognitiver Fähigkeiten zu entwickeln, musste man feststellen, dass auch das Verständnis der in Tests eingesetzten Bilder oder Karikaturen eine entsprechende kulturelle Sozialisation voraussetzt. Kulturelle Üblichkeiten werden auch berührt, wenn Antwortschemata dem üblichen Kommunikationsstil der Respondierenden nicht entsprechen. Die Frage, ob "kulturfreie" Verfahren überhaupt möglich sind, ist also grundsätzlich negativ zu beantworten. Je nach kultureller Gruppierung kann schon die Vertrautheit mit Testverfahren überhaupt so stark variieren, dass Ergebnisverzerrungen entstehen.

"Kulturfreie" Tests sind
nicht möglich

2.3.3. Von der Anforderungsanalyse zur Bestimmung der Anforderungsmerkmale und -kompetenzen

Grundlagen

Es ist von zentraler Bedeutung, dass das Auswahlverfahren erst dann entwickelt wird, wenn mittels einer Anforderungsanalyse das Anforderungsprofil genau festgelegt ist. Ein Anforderungsprofil ist eine Beschreibung der Anforderungsmerkmale, die Personen im Hinblick auf eine Zielposition aufweisen müssen, damit sie die damit verbundene berufliche Tätigkeit dauerhaft erfolgreich ausüben können¹⁰¹. Ein Anforderungsmerkmal kann dabei eine Fähigkeit sein (z. B. Analysefähigkeit), eine Persönlichkeitseigenschaft (z. B. Extraversion), eine Einstellung (z. B. Kundenorientierung) oder spezifisches Fachwissen (z. B. Kenntnis von Planungsmethoden). Öfters verwendet man hier auch den Begriff „Kompetenzen“ (z. B. Kommunikationskompetenz) und meint

Die Anforderungsanalyse
als Grundlage jedes
professionell angelegten
Verfahrens

¹⁰¹ Sünderhauf, Stumpf & Höft, 2005

damit ein komplexes Merkmal, das eine Mischung von Fähigkeiten (z. B. Gesprächsführungstechniken), Persönlichkeitseigenschaften (z. B. Extraversion) und Motivationen (z. B. Anschlussmotivierung) beinhaltet¹⁰². Die zu einem Anforderungsprofil gehörenden Anforderungsmerkmale sollten untereinander trennscharf sein und somit möglichst wenige Überschneidungen aufweisen¹⁰³.

Um das Anforderungsprofil zu bestimmen, ist eine Anforderungsanalyse durchzuführen. Dabei empfiehlt sich ein empirisches Vorgehen, in dem Daten zu den Anforderungen erhoben und ausgewertet werden und „Subject Matter Experts“ eingebunden werden. Das sind Personen aus der Organisation, die die Anforderungen der Zielposition gut kennen, sei es aus eigenen unmittelbaren Erfahrungen (z. B. als Stelleninhaber) oder aber, weil sie eng mit dieser Position zu tun haben (z. B. als Vorgesetzte). Die Einbindung erfolgt dabei mit unterschiedlichen Befragungsformaten wie Interviews, schriftlichen Befragungen oder Workshops.

Eine bewährte Methode zur Anforderungsanalyse ist die auf Flanagan¹⁰⁴ zurückgehende Methode der critical incidents (kritischen Ereignisse). „Kritisch“ ist hier als „erfolgskritisch“ zu verstehen: Gemeint sind Situationen aus dem Bereich der Zielposition, deren produktive Bewältigung von der Eignung der Positionsinhabenden abhängt, an der also eher ungeeignete Personen scheitern. Zudem soll es sich um eine typische und wichtige Situation aus dem Berufsfeld handeln¹⁰⁵. Subject Matter Experts sollen solche Situationen benennen und anhand einiger Leitfragen genauer beschreiben:

Kritische-Ereignis-
Methode

- Welche Akteure sind an der Situation beteiligt?
- Worum geht es in der Situation?
- Welche Rahmenbedingungen sind zum Verständnis der Situation wichtig?
- Wie verhält sich jemand in dieser Situation, der oder die für die Zielposition gut geeignet ist (= produktive Verhaltensweisen)?
- Wie verhält sich jemand in dieser Situation, der oder die für die Zielposition weniger gut geeignet ist (= unproduktive Verhaltensweisen)?

Die so erhobenen qualitativen Daten sind anschließend inhaltsanalytisch auszuwerten, indem die Beschreibungen gruppiert und ähnliche Verhaltensweisen zu Anforderungsmerkmalen zusammengefasst werden und so das Anforderungsprofil erstellt wird.

¹⁰² Höft & Goerke, 2014

¹⁰³ Arbeitskreis Assessment-Center e.V., 2016

¹⁰⁴ Flanagan, 1954

¹⁰⁵ Koch und Westhoff, 2012, S. A3

Ebenen

Bei Verfahren wie der Methode der kritischen Ereignisse geht es um eine Analyse der bis zur Gegenwart bekannten Anforderungen. Um den Zukunftsaspekt angemessen zu berücksichtigen schlagen Koch und Westhoff¹⁰⁶ vor, mit zusätzlichen Fragen per Interview oder Workshop anforderungsrelevante Information zur zukünftigen Entwicklung des beruflichen Tätigkeitsfeldes zu erheben (z. B.: Wie verändert sich das berufliche Tätigkeitsfeld voraussichtlich? Welche neuen Anforderungssituationen entstehen, welche bisherigen fallen weg?). Bei der Beschreibung des Anforderungsprofils sind Klarheit und Eindeutigkeit wichtig, so dass das Profil für die Auswahl eine möglichst gute Orientierung bietet. Deswegen wird auf eine differenzierte und konkrete Beschreibung jedes Anforderungsmerkmals Wert gelegt. Es empfiehlt sich dabei folgende Strukturierung der Beschreibung eines Anforderungsmerkmals¹⁰⁷:

- Ebene 1
Benennung und knappe Umschreibung des Anforderungsmerkmals
- Ebene 2
Anforderungsfacetten, die spezifische Schwerpunkte des Merkmals verdeutlichen
- Ebene 3
Verhaltensnahe Operationalisierungen zur Konkretisierung
- Ebene 4
Situations- und verfahrensspezifische Verhaltensfestlegungen

Ebenen der Beschreibung
eines
Anforderungsmerkmals

Eine typische Anforderung ist beispielsweise "Teamfähigkeit". Eine Beschreibung und Konkretisierung dieses Anforderungsmerkmals könnte wie folgt aussehen:

Ad Ebene 1

Teamfähigkeit beschreibt die Fähigkeit zur guten und produktiven Zusammenarbeit in einer Gruppe. Die Person bringt sich und ihre Fähigkeiten in die Gruppe ein, vertritt ihre Sichtweisen und Meinungen und ist offen für die Meinungen und Sichtweisen der anderen Gruppenmitglieder. Sie wirkt am Zustandekommen guter Gruppenergebnisse mit und trägt zu einem positiven Arbeitsklima in der Gruppe bei. Sie gibt angemessene Rückmeldungen innerhalb der Gruppe und ist ihrerseits offen für Feedback der anderen Gruppenmitglieder.

¹⁰⁶ Koch und Westhoff, 2012, S. A17-A18

¹⁰⁷ Höft & Kersting, 2017

Ad Ebene 2

Als relevante Facetten sollen Diskussionsverhalten und Feedbackkompetenz unterschieden werden.

Ad Ebene 3

Verhaltensnahe Operationalisierungen von „Diskussionsverhalten“ und „Feedbackkompetenz“

Diskussionsverhalten	Feedbackkompetenz	
<ul style="list-style-type: none"> + gibt Informationen weiter + bringt eigene Meinungen und Sichtweisen ein + fragt nach den Meinungen und Sichtweisen der anderen Gruppenmitglieder + fragt bei abweichenden Meinungen und Sichtweisen nach, versucht andere Positionen zu verstehen + lässt andere Gruppenmitglieder ausreden + sucht nach Win-Win-Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> + gibt Rückmeldungen konstruktiv und wertschätzend + spricht schwerwiegende Fehler und Versäumnisse anderer Gruppenmitglieder rasch, direkt und offen an + spricht an, wenn er sich über das Verhalten eines Teamkollegen ärgert + spricht persönliche Konflikte an und versucht diese im Gespräch zu klären + ist offen für die Rückmeldungen anderer Gruppenmitglieder + hört sich Kritik anderer an und versucht diese zu verstehen + steht für eigene Fehler und Versäumnisse ein, gibt diese zu und versucht daraus zu lernen 	Positiv
<ul style="list-style-type: none"> - verschweigt wichtige Informationen - geht auf Nachfragen zu eigenen Auffassungen nicht ein - versucht eigene Lösung gegen den Willen anderer durchzusetzen 	<ul style="list-style-type: none"> - spricht schwerwiegende Fehler und Versäumnisse anderer Gruppenmitglieder nicht an - geht persönliche Konflikte nicht aktiv an - gibt Rückmeldungen abwertend und verletzend - wehrt Kritik anderer ab, verteidigt sich sofort, ohne erst einmal zu versuchen, die Kritik zu verstehen 	Negativ

Abbildung 4: Anforderungsfacetten

Ad Ebene 4

Situations- und verfahrensspezifische Verhaltensfestlegungen:

Die Teamfähigkeit könnte man z. B. in einer Gesprächssimulation (Rollenspiel) als Zweiergespräch erfassen. Das andere Teammitglied ist eine oder ein instruierte RollenspielerIn oder Rollenspieler. In dem Gespräch ist auf der Basis unterschiedlicher Informationslagen gemeinsam eine Lösung zu entwickeln. Im Vorfeld haben beide Gruppenmitglieder Fehler gemacht, mit denen nun umgegangen werden muss. Mögliche beobachtbare Verhaltensweisen in diesem konkreten Übungssetting wären beispielsweise:

- + erläutert anderen Personen die Problemlage;
- + spricht die Fehler einer anderen Person konstruktiv und wertschätzend an;
- + versucht die Kritikpunkte anderer Personen durch Nachfragen zu klären;

- geht nicht auf die Kritikpunkte am eigenen Vorgehen ein, übergeht diese
- beharrt auf dem eigenen Standpunkt;
- lässt andere Gesprächsteilnehmende nicht ausreden.

Diskussion unter Diversitätsgesichtspunkten

Betrachtet man die Anforderungsanalyse und die Anforderungsprofilherstellung unter Diversitätsgesichtspunkten, so ergeben sich folgende Schlussfolgerungen:

1. Anforderungsprofile als Schutz vor Stereotypen und Urteilsverzerrungen

Eine fundierte Anforderungsanalyse und ein explizites, differenziertes Anforderungsprofil sind die beste Absicherung gegen das Einsickern von beruflichen Mythen und "Pseudoanforderungen" in das Auswahlverfahren, aber auch gegen die Auswirkungen von Stereotypen, Vorurteilen oder impliziten Persönlichkeitstheorien im Beurteilungsprozess. Das Anforderungsprofil lenkt den Blick auf die konkreten Verhaltensanforderungen, die Bewerbende zu erfüllen haben und macht diese zum Beurteilungsmaßstab. Ob eine Person geeignet ist oder nicht, muss im Hinblick auf diesen expliziten Maßstab ermittelt und begründet werden. Stereotype und andere implizite Schemata wie Urteilsverzerrungen haben es dadurch schwerer, auf die Eignungsbeurteilung durchzuschlagen.

Differenzierte
Anforderungsbeschreibung
schützt vor
Urteilsverzerrungen

a. *Selbstverständliches Anforderungsmerkmal "Kommunikation der eigenen Fähigkeiten und Selbstdarstellung"*

Selbstdarstellungsfähigkeiten werden in verschiedenen kulturellen Kontexten sehr unterschiedlich eingeübt. Während es zum Beispiel in US-amerikanischen Kindergärten üblich ist, dass sich schon Vierjährige vor der Gruppe mit ihrem Lieblings-Teddy präsentieren, ist in vielen asiatischen Kulturen ein solches Auftreten des Individuums vor der Gruppe schambesetzt. Nach der Wiedervereinigung beklagten auch viele Erwerbstätige aus der ehemaligen DDR, dass sie Schwierigkeiten mit der in Westdeutschland geforderten Fähigkeit zur Selbstdarstellung und "Selbstvermarktung" hätten.

b. *Selbstverständliches Anforderungsmerkmal "Unverstelltes Auftreten (Authentizität)"*

Die Idee der Authentizität entstammt einem individualistischen Menschenbild. In kulturellen Kontexten, in denen die Akzeptanz durch Gruppen eine große Rolle spielt, gibt es eine Fülle von Verhaltensregeln, die ein "unverstelltes" Auftreten des Individuums erschweren. Das kann beispielsweise die Körperhaltung, den Einsatz von Blickkontakt oder auch die Selbstverständlichkeit des Lächelns betreffen.

2. Kulturgetönte und "kulturfreie" Verhaltensbeschreibungen

Anforderungsmerkmale sollen hinreichend konkret formuliert sein. Unter Diversitätsgesichtspunkten stellt sich das Problem, solche Verhaltenskonkretisierungen nicht "kulturzentristisch" vorzunehmen (vgl. Abschnitt "2.3.3. Von der Anforderungsanalyse zur Bestimmung der Anforderungsmerkmale und -kompetenzen"): Anforderungsmerkmale sind kulturell konstruiert und werden daher von Angehörigen unterschiedlicher Kulturen in unterschiedlichem Ausmaß geteilt, geschätzt und üblicherweise praktiziert: Probleme und Konflikte z. B. direkt anzusprechen ist eher in individualistischen Kulturen üblich, während in kollektivistischen Kulturen die indirekte Kommunikation bevorzugt wird; sich Zwischenbemerkungen ganz zu verkneifen oder überlappende Kommunikation völlig zu vermeiden, könnte in manchen Kulturen als mangelndes Interesse am Gesprächspartner oder der Thematik gesehen werden. Sich der Auswirkung impliziter kultureller Annahmen bei Verhaltensbeschreibungen bewusst zu sein, ist also wichtig, um nicht für bestimmte Gruppen Zugangshindernisse einzubauen.

"Kulturgetönte"
Verhaltensbeschreibungen
können Diversitätseffekte
auslösen

Aus diesem Grund wird in der Literatur auch dazu geraten, solche kulturell getönten Konkretisierungen ganz zu vermeiden, also mit "kulturfreien" Verfahren zu arbeiten. Dass wir der Verwendung solcher "kulturfreier" Operationalisierungen skeptisch gegenüber stehen, haben wir bereits erkennen lassen. Sobald durch ein Verhalten, durch Inhalt und Form einer sprachlichen Äußerung, durch ein Symbol oder Bild

"kulturfreie"
Verhaltensbeschreibungen
gibt es nicht

Bedeutungen aufgerufen werden, ist Kultur im Spiel und zwar immer eine spezifische Kultur mit je eigener Perspektive. Bei dem Versuch, "sprach- und kulturfremde" Intelligenztests zu entwickeln, hat man beispielsweise feststellen müssen, dass auch beim Einsatz von Comic-Sequenzen Sozialisationsunterschiede (also die unterschiedliche Vertrautheit mit der den Comics eigenen "Sprache") zu gruppenbezogenen Leistungsunterschieden im Test führen.

3. Kulturell "getönte" Verhaltensbeschreibungen können manchmal erforderlich sein

Das zu zeigende Verhalten soll zu beruflichem Erfolg in einem konkreten Tätigkeitsfeld einer Organisation in einem spezifischen kulturellen Umfeld führen. Beschreibungen dieses Verhaltens beanspruchen keine universelle, berufsübergreifende und weltweite Gültigkeit. Die Stärke eines Anforderungsprofils liegt gerade in seiner Konkretheit. Wenn z. B. beim Anflug auf einen Flughafen der Copilot einen schwerwiegenden Fehler der Pilotin entdeckt, so hat er das ihr unmittelbar und direkt mitzuteilen, unabhängig davon, ob die kulturellen Präferenzen besonderen Respekt vor hierarchisch Höhergestellten oder eine Wahrung der Gruppenharmonie nahelegen. In anderen Berufsfeldern muss dieses rasche und unmittelbare Feedback nicht so bedeutend sein. Entscheidend ist, worauf es in einer konkreten Zielposition ankommt; das kann von Organisation zu Organisation und über verschiedene kulturelle Kontexte hinweg variieren.

Verhaltensbeschreibungen dürfen eine kulturelle Tönung haben

4. Die Möglichkeit kultureller Missverständnisse bei Anforderungsmerkmalen transparent machen

Das Vorliegen eines Anforderungsprofils kann vor Missverständnissen oder Verzerrungen dann schützen, wenn diese Anforderungsmerkmale differenziert und offen kommuniziert und somit transparent gemacht werden. Anforderungsmerkmale wie z. B. Teamfähigkeit oder Zielorientierung können je nach Kulturhintergrund anders gedeutet und verstanden werden. Das Risiko, dass Anforderungsmerkmale falsch verstanden werden, ist dann besonders groß, wenn die Möglichkeit eines Missverständnisses überhaupt nicht angesprochen wird. In der Fachliteratur wird kontrovers diskutiert, inwieweit z. B. vor dem Assessment-Center den Teilnehmenden das Anforderungsprofil transparent gemacht werden soll. Kleinmann¹⁰⁸ beispielsweise empfiehlt auf der Grundlage von Validitätsbefunden in Assessment-Centern, die Trainingsbedarf feststellen sollen, die Anforderungsdimensionen transparent zu machen, da dies die Qualität der Merkmalsmessung im Sinne der Konstruktvalidität des Verfahrens steigert; handelt es sich hingegen um ein Auswahl-Assessment-Center, so sollte auf die Transparenz der Anforderungsdimensionen verzichtet werden, da so die

Das Verständnis von Anforderungsmerkmalen transparent machen

¹⁰⁸ Kleinmann, 1997

Vorhersagekraft und damit die kriterienbezogene Validität des Verfahrens höher sei. Letzteres gründe darin, dass das richtige Antizipieren intransparenter Anforderungen selbst eine wichtige Kompetenz von Führungskräften sein kann. Entgegen dieser Sichtweise raten wir unter Diversitätsgesichtspunkten zur Transparenz der Anforderungsdimensionen für alle Bewerbenden, da so kulturell bedingten Missverständnissen entgegengewirkt wird. Bewerbende mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund haben ein Recht zu erfahren, was unter bestimmten Anforderungsbegriffen verstanden wird. Auf dieser Grundlage können sie sich zum einen besser entscheiden, ob sie eine Stelle mit einer solchen Anforderungsstruktur überhaupt als erstrebenswert betrachten. Zum anderen haben sie eine bessere Chance, ihre Eignung unter Beweis zu stellen.

5. Berücksichtigung diverser Ressourcen im Anforderungsprofil

Aus einer Defizitperspektive wird bei Bewerbern und Bewerberinnen mit Migrationshintergrund häufig darauf geachtet, welche Merkmale (z. B. Deutschkenntnisse) bei ihnen angeblich zu schwach ausgeprägt sind. Stattdessen könnte man auch den Blickwinkel in Richtung Ressourcen verändern: man würde vielleicht feststellen, dass auf der Habenseite Mehrsprachigkeit und interkulturelle Vorerfahrungen zu verzeichnen sind. Wenn eine in Berlin eingesetzte Polizistin neben Deutsch oder Englisch auch noch Türkisch oder Polnisch beherrscht, könnte das von erheblichem Vorteil sein. Voraussetzung ist, dass es sich um ein relevantes Merkmal handelt. Wenn also eine Verbindung zum beruflichen Erfolg herstellbar ist, sollte man entsprechende Merkmale auch in das Anforderungsprofil aufnehmen. Grundsätzlich gilt mit Blick auf die Chancengerechtigkeit gemäß Art. 33 Abs. 2 GG, dass konstitutive Merkmale, wie sie vorab im Anforderungsprofil festgeschrieben wurden, nicht durch ein „Mehr“ an nicht-konstitutiven Merkmalen ausgeglichen oder „kompensiert“ werden können. Dies würde das Verfahren verzerren und die Auswahl nach den Prinzipien der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung verletzen.

Ressourcen von Personen
mit Migrationshintergrund
berücksichtigen

Handlungsempfehlungen

Aufbauend auf diesen Überlegungen werden folgende Handlungsempfehlungen gegeben:

- Es sollte eine Anforderungsanalyse auf der Grundlage einer Befragung von Personen, die das entsprechende Berufsfeld sehr gut kennen, durchgeführt werden. Subject Matter Experts mit Migrationshintergrund sollten angemessen einbezogen werden, da diese möglicherweise einen spezifischen Blick auf die Anforderungen haben.
- Bei der Anforderungsanalyse ist zu prüfen, ob es nicht spezifische Ressourcen von Angehörigen von Minderheiten oder Personen mit

anderem kulturellen Hintergrund gibt, die berufserfolgsrelevant sind (z. B. Mehrsprachigkeit). Wenn dies der Fall ist, sollten solche Anforderungsmerkmale als fakultative Merkmale im Anforderungsprofil berücksichtigt werden.

- Da Bewerbende mit Migrationshintergrund möglicherweise in ihren Deutschkenntnissen gegenüber der Majorität Nachteile haben, sollte man genau überprüfen, welche Kenntnisse und Fähigkeiten in der deutschen Sprache in mündlicher Kommunikation und in Schriftsprache vorliegen müssen, um die berufliche Tätigkeit erfolgreich ausüben zu können. Dies soll davor schützen, zu hohe sprachliche Anforderungen implizit vorauszusetzen, die dann Personen mit Migrationshintergrund benachteiligen können.
- Es sollte eine konkrete Beschreibung des Anforderungsprofils und der Anforderungsmerkmale gemäß dem o.a. vierstufigen Ebenenmodell der Anforderungsbeschreibung erfolgen. Die Präzision und Konkretheit der Beschreibung sollte nicht zu Gunsten einer vermeintlich kulturoffenen und vieldeutigen abstrakten Beschreibung zur Disposition gestellt werden.
- Die Anforderungsmerkmale sollten transparent gemacht werden. Dies beginnt mit deren Nennung in einer Stellenausschreibung und reicht hin bis zu der Erläuterung der Anforderungsmerkmale gegenüber allen Teilnehmenden zu Beginn des Auswahlverfahrens.

2.3.4. Von der Methodenwahl zur Ausgestaltung von Auswahlverfahren

Grundlagen

Eine gebräuchliche Unterscheidung unterteilt Auswahlverfahren in:

Typische
Auswahlverfahren

- a. eigenschaftsorientierte Ansätze, die grundlegende Personenmerkmale wie Intelligenz oder Charaktereigenschaften (z. B. Extraversion) mit Tests oder Fragebögen erfassen;
- b. biografieorientierte Verfahren, die davon ausgehen, dass der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten und zukünftige Leistung vergangenes Verhalten und vergangene Leistung ist (wobei hier z. B. Interviews und biografische Fragebögen zum Einsatz kommen) und
- c. simulationsorientierte Verfahren, die gezeigtes Verhalten in einer simulierten Anforderungssituation als besonders relevant für Leistungsprognosen ansehen.

Im Folgenden gehen wir auf die besonders häufig eingesetzten Methoden ein.

Interviewverfahren

Bei den Interviewverfahren sind unstrukturierte Interviews von strukturierten zu unterscheiden. Letztere bedienen sich eines Leitfadens, so dass allen Bewerbenden dieselben Fragen in derselben Ordnung gestellt werden. Das unstrukturierte Interview ist demgegenüber offener: die Fragen werden jeweils spontan aus der Situation und dem Gesprächsverlauf generiert. Bei strukturierten Interviews sind die bei unterschiedlichen Personen erhobenen Daten besser miteinander vergleichbar. Forschungsarbeiten haben ergeben, dass strukturierte Interviews den unstrukturierten im Hinblick auf die kriterienbezogene Validität und damit auf die Prognosegüte von beruflichem Erfolg überlegen sind. Als besonders valide haben sich zwei Interviewformen erwiesen¹⁰⁹:

- a. Das Verhaltensbeschreibungsgespräch, bei dem vergangenes Verhalten in Bezug auf die Anforderungsmerkmale erhoben wird ("Haben Sie einmal einen Mitarbeiter als wenig motiviert erlebt? Wenn ja, was haben Sie dann getan?") oder
- b. das situative Interview, bei dem Fragen gestellt werden zu den Handlungszwecken in anforderungsrelevanten Situationen ("Angenommen, einer Ihrer Mitarbeiter macht auf Sie einen unmotivierten Eindruck; was würden Sie dann tun?").

Test- und Fragebogenverfahren

Bei diesen Verfahren geht es um die Erfassung grundlegender Eigenschaften einer Person, wie z. B. Intelligenz oder bestimmter Persönlichkeitseigenschaften. Hier kommen zum einen Leistungstests zum Einsatz, so z. B. Verfahren zur Intelligenzmessung wie der Intelligenz-Struktur-Test oder Verfahren zur Erfassung der Konzentrationsfähigkeit wie der Aufmerksamkeits-Belastungs-Test d2. Zum anderen gehören hierzu die Persönlichkeitsfragebögen, wie das auf dem Big5-Modell basierende NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (Emotionale Labilität, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit). Die Bewerbenden müssen sich hier mittels Urteilsskalen hinsichtlich verschiedener Fragen (z. B. „ich bin eher zurückhaltend, reserviert“) selbst einschätzen. Für diese Verfahren sollten die einschlägigen Gütekriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität nachgewiesen sein.

Simulationsorientierte Verfahren (auch "Verhaltenssimulationen")

Bestandteil von Assessment-Centern sind u.a. Gesprächssimulationen wie z. B. das Mitarbeitergespräch (Kritikgespräch), Präsentationen, Gruppendiskussion, die Postkorbübung zur Erfassung kognitiver Fähigkeiten und Organisationsfähigkeit sowie Arbeitsproben und Fallstudien. Dabei werden anforderungsrelevante Situationen simuliert, zum

¹⁰⁹ vgl. Schuler, 2018

Teil kommen geschulte Rollenspielerinnen bzw. Rollenspieler als Sparingspartner (z. B. im Mitarbeitergespräch) zum Einsatz und das Verhalten der Kandidatinnen in diesen Situationen wird systematisch beobachtet und beurteilt.

Weitere Verfahren

Recht moderne Verfahren sind zum einen die situativen Beurteilungstests¹¹⁰: Die Teilnehmenden werden text- oder videobasiert mit beruflichen Anforderungssituationen konfrontiert; sie sollen dann mittels Auswahl aus mehreren Antwortoptionen angeben, wie man sich in dieser Situation verhalten sollte (Should-Do-Instruktion), oder aber, wie man sich aufgrund der eigenen Erfahrung verhalten würde (Would-Do-Instruktion). Zum anderen sind die biografischen Fragebögen zu nennen, die ein standardisiertes Verfahren zur Ermittlung des persönlichen Hintergrunds der Bewerbenden¹¹¹ sind und insbesondere die harten und überprüfbaren Fakten im Lebenslauf abfragen.

Für alle Anforderungsmerkmale aus dem Anforderungsprofil ist zu überlegen, durch welche Verfahren diese zu erfassen sind. Analytisches Denkvermögen z. B. lässt sich durch eine Fallstudie oder durch einen Intelligenztest besser erfassen als durch eine Gruppendiskussion. Es bietet sich an, im Auswahlverfahren unterschiedliche methodische Ansätze zu kombinieren (Prinzip der Multimethodalität), da so die Prognosegüte des Gesamtverfahrens gesteigert werden kann. Ein und dasselbe Anforderungsmerkmal kann mit verschiedenen Methoden erfasst werden, so z. B. die Teamkompetenz in einer Gruppendiskussion und in einem Verhaltensbeschreibungsgespräch. In einem Assessment-Center sollte beispielsweise jedes Merkmal durch mindestens zwei Verfahren erfasst werden; pro Simulationsübung sollten nicht mehr als drei bis vier Merkmale erfasst werden, um die Beobachterinnen und Beobachter nicht zu überfordern.

Prinzip der
Multimethodalität

Diskussion unter Diversitätsgesichtspunkten

Die meisten Untersuchungen zum Adverse Impact und zur Fairness in der Personalauswahl stammen aus den USA. Mittlerweile liegen zu diesem Forschungsfeld zahlreiche Meta-Analysen¹¹² und Überblicksartikel¹¹³ vor. Ethnische Subgruppenunterschiede werden darin üblicherweise anhand des Effektstärkenmaßes Cohen's d beschrieben¹¹⁴

Cohen's d dividiert die zwischen zwei Gruppen bestehende Mittelwertdifferenz durch die mit den Stichprobenumfängen gewichtete

Cohen's d als Maß für
Mittelwertunterschiede

¹¹⁰ Situational-Judgement-Tests, SJT

¹¹¹ Schuler, 2014, S. 252

¹¹² z. B. Roth et al., 2001

¹¹³ z. B. Lindsey et al., 2013

¹¹⁴ Cohen, 1988

Standardabweichung der Messwerte in den Gruppen¹¹⁵. Damit werden Mittelwertdifferenzen in Standardabweichungseinheiten ausgedrückt. Ein d von 1,0 bezeichnet somit eine Mittelwertdifferenz, die genau der Merkmalsstreuung innerhalb der Gruppen und damit einer Standardabweichungseinheit entspricht. Das Vorzeichen wird dabei üblicherweise so verwendet, dass ein positives d für ein besseres Abschneiden der Majoritätsgruppe steht, ein negatives dagegen für das bessere Abschneiden der Minoritätsgruppe. Die Verwendung von Cohen's d als Indikator für Subgruppenunterschiede hat gegenüber Unterschieden in Erfolgs- oder Durchfallquoten den Vorteil, dass Cohen's d unabhängig von willkürlich festsetzbaren Selektionsquoten ist¹¹⁶. Gemäß der üblichen Konvention gilt ein d ab 0,20 als kleine Effektstärke, ab 0,50 als mittlere und ab 0,80 als große Effektstärke¹¹⁷.

Für die Methodenzusammenstellung in einem Auswahlverfahren sollte man unter Diversitätsgesichtspunkten wissen, dass die verschiedenen Verfahren unterschiedlich große ethnische Subgruppendifferenzen generieren:

Subgruppenunterschiede
sind abhängig von der
Auswahlmethode

Die höchsten Unterschiede zwischen Majoritäts- und Minoritätsgruppen wurden nicht etwa bei den eher durch subjektive Faktoren beeinflussbaren „weichen“ Auswahlverfahren wie Interviews oder Simulationsübungen festgestellt, sondern bei den objektiven „harten“ kognitiven Fähigkeitstests („Intelligenztests“¹¹⁸). Bei Assessment-Centern sind die d -Werte für Subgruppenunterschiede demgegenüber nur bei mittlerer Effekthöhe¹¹⁹. Für Persönlichkeitstests ergeben sich die niedrigsten d -Werte¹²⁰. Die folgende Übersicht veranschaulicht die zentralen Ergebnisse dieser Forschungsrichtung:

¹¹⁵ Roth et al., 2001, S. 299

¹¹⁶ Roth et al., 2001, S. 299

¹¹⁷ Bortz & Döring, 1995, S. 568

¹¹⁸ vgl. die Metaanalyse von Roth et al., 2001

¹¹⁹ vgl. die Metaanalyse von Dean, Bobko & Roth, 2008

¹²⁰ vgl. die Metaanalyse von Foldes, Duehr & Ones, 2008

- TEIL 2 -
EIGNUNGSDIAGNOSTISCHE ANALYSEN UND EMPFEHLUNGEN

Verfahren	Literaturquelle	Land	Berufsfeld	Vergleichsgruppen
Intelligenztest	Roth et al. (2001), Metaanalyse	USA	gemischt	Weiß vs. Schwarz Weiß vs. Hispanos
	De Meijer et al. (2006)	NL	Auswahl Polizeibeamte	Majorität vs. Migranten 1. Generation* Majorität vs. Migranten 2. Generation*
	Melchers & Annen (2010)	Schweiz	Auswahl Offiziere Militär	Deutschsprach vs. Französischsprachig Deutschsprachig vs. Italienischsprachig
Persönlichkeitstest (Extraversion)	Foldes et al. (2008)	USA	gemischt	Weiß vs. Schwarz* Weiß vs. Hispanos*
	De Meijer et al. (2006)	NL	Auswahl Polizeibeamte	Majorität vs. Migranten 1. Generation* Majorität vs. Migranten 2. Generation*
Persönlichkeitstest (Gewissenhaftigkeit)	Foldes et al. (2008), Metaanalyse	USA	gemischt	Weiß vs. Schwarz* Weiß vs. Hispanos*
	De Meijer et al. (2006)	NL	Auswahl Polizeibeamte	Majorität vs. Migranten 1. Generation* Majorität vs. Migranten 2. Generation*
Auswahlinterview	De Meijer et al. (2006)	NL	Auswahl Polizeibeamte	Majorität vs. Migranten 1. Generation* Majorität vs. Migranten 2. Generation*
Assessment Center	Dean et al. (2008), Metaanalyse	USA	gemischt	Weiß vs. Schwarz Weiß vs. Hispanos
	De Meijer et al. (2006)	NL	Auswahl Polizeibeamte	Majorität vs. Migranten 1. Generation* Majorität vs. Migranten 2. Generation*
	Melchers & Annen (2010)	Schweiz	Auswahl Offiziere Militär	Deutschsprach vs. Französischsprachig Deutschsprachig vs. Italienischsprachig

* = Zur Übersichtlichkeit der Darstellung ist der Durchschnittswert aus den berichteten d-Werten angegeben.

Abbildung 5a: Mittelwertunterschiede im Abschneiden verschiedener ethnischer Gruppen in Abhängigkeit vom Auswahlverfahren (Höft, Stumpf & Ambiel, 2016)

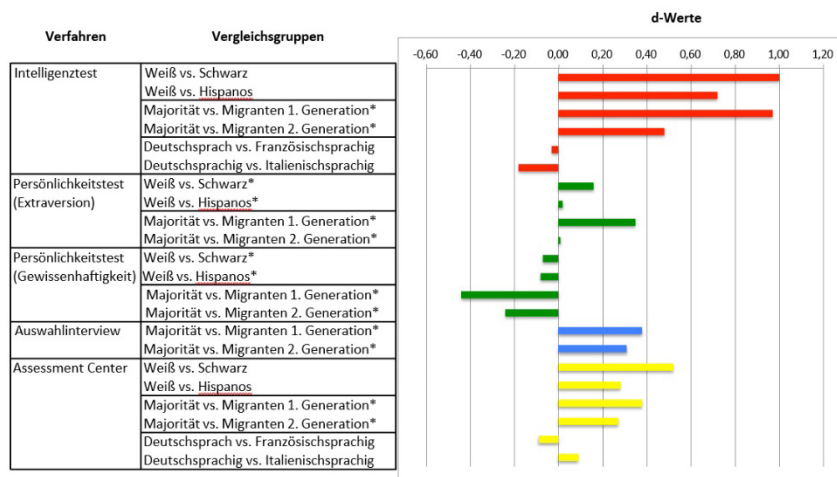


Abbildung 5b: Mittelwertunterschiede im Abschneiden verschiedener ethnischer Gruppen in Abhängigkeit vom Auswahlverfahren (Höft, Stumpf & Ambiel, 2016)

Stumpf, Leenen & Scheitza¹²¹ untersuchten das mehrstufige Auswahlverfahren für den höheren Polizeidienst in NRW. Ihre Studie zeigt, dass Bewerber mit Migrationshintergrund beim kognitiven Fähigkeitstest ($d=0,62$), beim Rechtschreibtest ($d=0,55$) und beim AC ($d=0,34$) signifikant schlechter abschneiden. Bereits 25% der Bewerbenden mit Migrationshintergrund scheiden bei den beiden Testverfahren aus, bei den Bewerbenden ohne Migrationshintergrund sind dies nur 9%. Die Ergebnisse sind dabei stark abhängig von der Art des Migrationshintergrundes: Bewerbende mit ausländischer Staatsangehörigkeit schneiden am schlechtesten ab, während Bewerbende mit deutscher Staatsangehörigkeit und einem deutschen Elternteil am nächsten an die Leistung der Bewerbenden ohne Migrationshintergrund herankommen. Die

¹²¹ Stumpf, Leenen & Scheitza, 2017

Spätaussiedler und Spätaussiedlerinnen sowie eingebürgerte Deutsche liegen mit ihren Leistungen zwischen diesen beiden Gruppen.

Wie ist zu erklären, dass objektiv ausgerichtete Verfahren wie Intelligenztest besonders starke Unterschiede zwischen ethnischen Subgruppen produzieren? Outtz und Newman¹²² haben zur Erklärung ethnischer Subgruppeneffekte ein Modell entwickelt, das insbesondere Umweltvariablen (sozioökonomischer Status, familiäre Entwicklungsumgebung, gesellschaftliche Bildungschancen, ...) sowie kulturelle und identitätsbildende Faktoren (Werte, soziale Selbst- und Fremdkategorisierung, ...) berücksichtigt. In Europa dürfte der Faktor Sprache besonders wichtig sein. In ihrer Untersuchung zur Personalauswahl der niederländischen Polizei fanden De Meijer et al.¹²³, dass die Beherrschung der holländischen Sprache mehr Varianz im Abschneiden beim Auswahlverfahren erklärt als Bildungsunterschiede und Ethnizität. Dies hat mit der sprachlichen Ladung ("verbal load") zu tun, die zahlreiche Intelligenzmessverfahren aufweisen. Besonders deutlich ist das bei der Erfassung verschiedener Komponenten der verbalen Intelligenz z. B. über das Bilden von Wortanalogien. Aber dies kann auch andere Facetten der Intelligenz betreffen, zu deren Erfassung sprachliche Informationen z. B. in Aufgabenanleitungen verwendet werden.

Die "sprachliche Ladung"
als Ursache für
Subgruppeneffekte

Wie in Abschnitt "2.3.1. Grundbegriffe einer kultursensiblen Personalauswahl" bereits angesprochen, beeinflussen also explizite und implizite Sprachanforderungen im Auswahlverfahren die Chancen von Minoritätsangehörigen im Vergleich zu Majoritätsangehörigen. Folglich sollten die verbalen Anforderungen im Auswahlverfahren streng auf das Ausmaß beschränkt werden, das die spätere berufliche Tätigkeit erfordert und zudem möglichst wenig die Erfassung anderer nicht-verbaler Anforderungsmerkmale beeinflussen. Neben der sprachlichen Ladung ist gerade im Hinblick auf kognitive Fähigkeitstests auch die kulturelle Ladung des Verfahrens durch implizit verwendete kulturelle Annahmen zu beachten. Die in die Tests eingehenden Bilder oder Karikaturen können oftmals nur vor dem Hintergrund einer kulturellen Sozialisation in der Mehrheitsgesellschaft verstanden werden.

Die "kulturelle Ladung" als
Ursache für
Subgruppeneffekte

In einem Auswahlverfahren wird in einem Test zur Merkfähigkeit für eine begrenzte Zeit das Bild eines Arbeitsschreibtischs gezeigt. Die Kandidatinnen und Kandidaten haben die Aufgabe, möglichst viele der auf dem Foto erkennbaren Gegenstände zu benennen. Bei der Auswertung zeigt sich, dass auf dem Foto auch verschiedene Grußpostkarten zu Ereignissen wie Geburtstag oder Hochzeitsjubiläum zu sehen waren.

Fallbeispiel 4

¹²² Outtz und Newman, 2010

¹²³ De Meijer et al., 2006

Kandidatinnen und Kandidaten mit einem griechischen oder türkischen Familienhintergrund kennen solche Grußpostkarten häufig gar nicht.

Bei der Ausgestaltung des Auswahlverfahrens ist auch die Durchführungssprache zu beachten. Wird die Durchführungssprache von Teilnehmenden nicht gut genug beherrscht, so birgt dies die Gefahr, dass sie ein gefordertes Verhalten nicht zeigen, weil sie sich in der Durchführungssprache nicht sicher genug fühlen. Obermann¹²⁴ berichtet von einem von der EU installierten Verfahren, bei dem jeder Teilnehmende das Verfahren in einer von ihm zu wählenden Fremdsprache absolvieren muss, um so Vorteile für Muttersprachler zu verhindern. Eine andere Möglichkeit zur Wahrung der Chancengleichheit stellt dar, dass das Auswahlverfahren in einer frei wählbaren Sprache durchgeführt werden kann. Dies ist z. B. in einem Assessment-Center der Offiziersauswahl beim Schweizer Militär der Fall. Melchers & Annen¹²⁵ fanden hier kaum Leistungsunterschiede zwischen der deutschsprachigen Majorität und den italienisch- oder französischsprachigen Minoritäten. Um sprachliche Verzerrungen zu reduzieren, konnten hier alle Aufgaben in jeder der drei Sprachen absolviert werden.

Gestaltungsmöglichkeiten
bei der
Durchführungssprache

Bei den typischen Auswahlverfahren in einer deutschsprachigen Behörde wird diese Art der Mehrsprachigkeit des Verfahrens kaum zu realisieren sein, da es in Deutschland im Gegensatz zur Schweiz nur eine Amtssprache gibt und sehr gute Deutschkenntnisse im öffentlichen Dienst zwingend erforderlich sind. Sprachliche Unzulänglichkeiten müssen im Verfahren aufgedeckt werden und sie können ggfs. auch zur Ablehnung von Kandidatinnen und Kandidaten führen. Was allerdings vermieden werden sollte, ist, dass z. B. in einem Test zur Erfassung der numerischen Intelligenz die unterschiedliche Sprachkompetenz das Ergebnis beeinflusst. Diese Problematik lässt sich durch Verwenden einer einfachen und klaren Sprache in allen Materialien und im gesamten Auswahlverfahren verringern; auch längere Vorbereitungszeiten auf z. B. AC-Übungen können hier hilfreich sein. Weiterhin könnten hier Sprachcoachs eingesetzt werden, die bei sprachlichen Unklarheiten zur Seite stehen und Verständnisprobleme klären können. Sprachcoachs können also einen Beitrag dazu leisten, dass nicht-sprachliche Kompetenzen unverzerrt erfasst werden.

Als "Stereotype-Threat" wird das Phänomen bezeichnet, dass sich Personen in Testsituationen von Stereotypisierungen bedroht fühlen und zwar unabhängig davon, ob sie tatsächlich stereotypen Beurteilungen ausgesetzt sind. Allein die Angst vor einer stereotypen Beurteilung (z. B. „Angehörige der sozialen bzw. ethnischen Kategorie X sind weniger

Stereotype Threat

¹²⁴ Obermann, 2018, S. 460

¹²⁵ Melchers & Annen, 2010

klug") bindet Ressourcen und kann zu einer Leistungseinbuße führen¹²⁶. Ein probates Gegenmittel¹²⁷ könnte sein, vor und während des Auswahlverfahrens deutlich zu machen, dass Diversität gewollt ist und kulturelle Vielfalt geschätzt wird. Der Einsatz von Sprachcoachs mit Migrationshintergrund könnte hierfür als Beleg gelten. Dem Stereotype-Threat wirkt auch entgegen, wenn bei der Besetzung der Durchführungsfunktionen (Interviewende, AC-Beobachtende, ...) auf kulturelle Diversität geachtet wird.

Bei der Vorauswahl anhand der Bewerbungsunterlagen ist darauf zu achten, klare, sachlich begründete Kriterien festzulegen, wobei zu prüfen ist, ob diese bei Minoritäten zu Nachteilen führen können. Dies passiert typischerweise, wenn ein Verhalten erwartbar unterstellt wird, das nicht in jedem kulturellen Umfeld als normal angesehen wird, wie z. B. das Vorlegen eines Schwimmzeugnisses. Hier muss man sich Gedanken machen, wie diese Anforderung auch von Gruppen erfüllt werden kann, in denen diese Kompetenz nicht selbstverständlich erworben oder bescheinigt wird, z. B. durch das Anbieten von Vorbereitungskursen, in denen ein Schwimmzeugnis abgelegt werden kann.

Umgang mit
Vorauswahlkriterien

In diesem Kontext sind auch anonymisierte Bewerbungsverfahren hilfreich¹²⁸, die ohne Namen und Foto der Kandidatinnen und Kandidaten auskommen. Hinweisreize zur sozialen Kategorisierung (z. B. ausländisch klingende Namen) reduzieren die Chancen, überhaupt zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden¹²⁹. Fotos können einen sog. Attraktivitätseffekt auslösen, der besagt, dass attraktive Bewerbende kompetenter erscheinen als weniger attraktive Bewerbende¹³⁰. Da man davon ausgehen kann, dass Schlüsselreize wie z. B. Hautfarbe, Haare oder Kleidung die Attraktivitätswahrnehmung beeinflussen, ist dies auch unter Diversitätsgesichtspunkten problematisch.

Anonymisierte
Bewerbungsverfahren

Handlungsempfehlungen

Da die Auswahl der Erhebungsmethoden Diversitätseffekte auslösen kann, kommt der Frage, wie man Leistungsunterschiede im Auswahlverfahren zwischen ethnischen Subgruppen reduzieren kann, ohne die Validität des Verfahrens maßgeblich zu beeinträchtigen, eine besondere Bedeutung zu. Als zielführend bei der Lösung des Dilemmas werden folgende Maßnahmen betrachtet¹³¹.

Diversität fördern ohne die
Validität zu reduzieren

¹²⁶ Schmader & Johns, 2003; Steele, 1997

¹²⁷ Eschenbach et al., 2014

¹²⁸ Krause et al., 2012

¹²⁹ Kaas & Manger, 2012

¹³⁰ Marlowe, Schneider & Nelson, 1996; Barrick, Shaffer & De Grassi, 2009

¹³¹ Ployhart & Holtz, 2008; de Soete, Lievens & Druart, 2012

- Es sollten verstärkt simulationsorientierte Verfahren wie Assessment-Center-Übungen oder Arbeitsproben eingesetzt werden, anstelle von oder in Ergänzung zu kognitiven Fähigkeitstests oder abstrakten sprachlichen Orthographie- und Grammatiktests. So empfehlen Stumpf, Leenen & Scheitza¹³² für das Auswahlverfahren der Polizei anstatt des abstrakten Rechtschreibtests die schriftliche Kommunikationsfähigkeit über eine Arbeitsprobe zu erfassen, bei der ein Protokoll über eine auf Video aufgezeichnete Situation anzufertigen ist.
- Die Nähe der Auswahlverfahren zu den tatsächlichen Berufsanforderungen ist eine weitere wichtige Stellschraube: mehr Realitätsnähe führt zu geringeren Subgruppendifferenzen. Dies gilt sowohl für die Realitätsnähe der Aufgaben (Stimulus Fidelity: z. B. Videosequenzen kritischer beruflicher Interaktionssituationen statt Textschilderungen) als auch für die Realitätsnähe des dadurch ausgelösten Kandidatenverhaltens (Response Fidelity: z. B. komplexe Verhaltensreaktionen ermöglichen statt einfachem Ankreuzen von Antwortalternativen).
- Für die berufliche Leistung irrelevante Varianzanteile im Auswahlverfahren sollten möglichst verringert werden: Hierzu gehört neben der sensiblen Handhabung der kulturellen Ladung des Verfahrens (z. B. Bilder, Karikaturen, vorausgesetztes kulturelles Wissen, ...) insbesondere die Verringerung sprachlicher Anforderungen, soweit diese für die Erfassung eines Anforderungsmerkmals und/oder die Bewährung am Arbeitsplatz irrelevant sind. Zu empfehlen sind z. B. eine Reduktion der sprachlichen Anforderungen im kognitiven Fähigkeitstest und die Nutzung sprachfreier Verfahren der Intelligenzmessung (Matrizentest, Zahlenreihen).
- Es sollte eine einfache und klare Sprache in allen Materialien und im gesamten Auswahlverfahren gewählt werden und es sollte genügend lange Vorbereitungszeiten auf AC-Übungen geben, um sprachlich bedingte Verständnisprobleme zu reduzieren.
- Sprachcoachs mit Migrationshintergrund könnten eingesetzt werden, um bei sprachlichen Unklarheiten zur Seite zu stehen und Verständnisprobleme zu klären, sofern es sich um die Erfassung von Anforderungsmerkmalen jenseits der sprachlichen Fähigkeiten handelt (z. B. numerische Intelligenz, logisches Denken).
- Die Durchführungsfunktionen (Interviewende, AC-Beobachtende, ...) sollten kulturell divers besetzt werden, um den Bewerbenden deutlich zu machen, dass kulturelle Vielfalt willkommen ist, und um

¹³² Stumpf, Leenen & Scheitza, 2017

Befürchtungen zu entkräften, dass man als Teilnehmende mit Migrationshintergrund schlechter bewertet werden könnte.

- Schon bei der Vorauswahl sollten die Auswahlkriterien kultursensitiv ausgestaltet werden. Dabei ist zu beachten, dass im Beamtenrecht grundsätzlich gilt: Die Festlegung der Auswahlkriterien für den zu besetzenden Dienstposten orientiert sich am jeweiligen Statusamt, das ausgeschrieben wurde und zu besetzen ist.
- In Teilen des Verfahrens (z. B. der Bewertung der Bewerbungsunterlagen) sollten anonymisierte Unterlagen genutzt werden, die ohne kritische Schlüsselreize wie Namen oder Fotos auskommen.

2.3.5. Auswertung von Daten, Beobachtung, Interpretation, Bewertung – der subjektive Faktor im Auswahlverfahren

Dieser Abschnitt befasst sich mit Verfahren wie Interviews und Assessment-Centern, bei denen die Datenauswertung und -interpretation komplexer ist.

Grundlagen

Typisch für Interviews und simulationsorientierte Verfahren ist, dass ausgehend vom Antwortverhalten im Interview oder vom gezeigten Verhalten in einer Assessment-Center-Übung eine Beurteilung zu treffen ist. Das Urteil kann dabei quantitativ in Form einer Einstufung auf einer mehrstufigen Ratingskala (z. B. sehr wenig bis sehr stark ausgeprägt) erfolgen und/oder in Form einer differenzierten qualitativen Beschreibung der spezifischen Merkmalsausprägung (gezeigte produktive Verhaltensweisen bzw. Stärken, gezeigte unproduktive Verhaltensweisen bzw. Schwächen). Zwischen dem tatsächlichen Verhalten des Bewerbenden und der Beurteilung liegt dabei ein komplexer Beobachtungs- und Beurteilungsprozess, der nicht nur kognitiv informationsverarbeitende Anteile, sondern auch emotionale und motivationale Facetten aufweist.

Vom Verhalten zur
Beurteilung

Dieser Beobachtungs- und Beurteilungsprozess ist fehleranfällig im Hinblick auf all jene Verzerrungen, die in Abschnitt 2.1 beschrieben wurden: Stereotype, Vorurteile oder Beobachtungsfehler wie der Halo-Effekt oder implizite Persönlichkeitstheorien können hier das Urteil beeinflussen und fehlleiten.

Zwei Wege zur Reduktion
von Urteilsverzerrungen

Um solche Verzerrungen zu reduzieren, sind grundsätzlich zwei Wege aussichtsreich:

Standardisierte Abläufe und Instrumente

„Grundsätzlich diversity-gerecht ist das eignungsdiagnostische Grundprinzip der Standardisierung. Stereotype greifen umso mehr Raum, je mehr Deutungsspielräume existieren. Strukturierte Interviews sind weniger anfällig für einen Bias als unstrukturierte Interviews. (...) Zusätzlich zur Strukturierung sollten für ein Eignungsinterview nicht nur Fragen vorbereitet werden, sondern auch beispielhafte Bewertungen möglicher Antworten“¹³³. Zur Standardisierung gehört z. B. die Trennung zwischen Beobachtung und Beurteilung, wobei die Beobachtungen (z. B. Antworten im Interview, gezeigtes Verhalten im Rollenspiel) mittels Beobachtungsbögen genau zu dokumentieren sind. Nach der Beobachtung findet die Beurteilung statt, wobei verhaltensverankerte Beurteilungsskalen eingesetzt werden. Die Verhaltensverankerungen sind aus den Anforderungsmerkmalen abgeleitet und entsprechen den situations- und verfahrensspezifischen Verhaltensfestlegungen, wie sie in "2.3.3. Von der Anforderungsanalyse zur Bestimmung der Anforderungsmerkmale und -kompetenzen" beschrieben wurden.

Vorteile der
Standardisierung

Verfahrensspezifische Trainings

In solchen Trainings werden die Durchführenden zum einen mit den Spezifika des Auswahlverfahrens vertraut gemacht (z. B. Beobachtungs- und Beurteilungsinstrumente, ...). Zum anderen werden methodenhärente Fallstricke (z. B. Suggestivfragen in Interviews) und Wege zur Optimierung der Zuverlässigkeit und Validität der Beurteilung behandelt. Für das Beobachtertraining bei Assessment-Centern unterscheiden Höft und Melchers¹³⁴ folgende Ansätze:

Verfahrensspezifische
Trainings

Fehlertraining

Typische Beurteilungsfehler (Halo-Fehler, Ähnlichkeitsfehler, ...) werden thematisiert und Vermeidungsstrategien besprochen;

Verhaltensbeobachtungstraining

Behandelt wird eine möglichst verzerrungsfreie Protokollierung von Verhalten und eine Verbesserung der Beobachtungsleistung;

Bezugsrahmentraining

Im Zentrum steht die Vermittlung eines gemeinsamen Bezugsrahmens für jedes Anforderungsmerkmal, indem z. B. Videobeispiele bewertet und diskutiert werden, mit dem Ziel, ein gemeinsames Verständnis aufzubauen, was gute, mittlere oder schwache Ausprägungen eines Anforderungsmerkmals sind.

¹³³ Kersting & Ott, 2016, S. 688

¹³⁴ Höft und Melchers, 2010

Diskussion unter Diversitätsgesichtspunkten

Der verzerrende Effekt von Stereotypen im Beobachtungs- und Bewertungsprozess besteht insbesondere darin, dass die Aufmerksamkeit auf klischeehafte Besonderheiten gelenkt wird und möglicherweise ein Erwartungs-Bestätigungs-Effekt eintritt. Stereotype verhindern eine nüchterne und umfassende Berücksichtigung aller aufgabenrelevanten Eigenschaften und Merkmale der Bewerbenden und blockieren die notwendige individuelle Prüfung der Kandidaten. Eine Gegenmaßnahme könnte sein, die Kommunikation zwischen den Beurteilenden in der Beobachtungssituation zu verhindern, so dass unabhängige Beobachtungen und Bewertungen zustande kommen und solche Kategorisierungen nicht ausgetauscht werden. Wenn bei einem der Beurteilenden ein Stereotyp aktiviert wird, so sollte ein systematisches und standardisiertes Beobachtungs- und Beurteilungsinstrumentarium die Aufmerksamkeit wieder zurück zur Verhaltensbeobachtung und den verhaltensnah konkretisierten Anforderungsmerkmalen lenken. Zudem sollten alle Beurteilenden hinsichtlich der gängigen Verzerrungstendenzen geschult sein, so dass sie kritisch und distanziert mit diesen stereotypen Vorstellungen umgehen können.

Weiterhin können kulturelle Fehlattritionen einer angemessenen Beurteilung von Bewerbenden mit Migrationshintergrund im Weg stehen. Ziel ist hier, zu isomorphen Attributionen zu gelangen, also das Verhalten so zu interpretieren, wie es Mitglieder der Kultur tun würden, in der der Akteur sozialisiert wurde. Isomorph zu attribuieren, setzt interkulturelles Wissen voraus und wird zudem dadurch erschwert, dass auch Bewerber und Bewerberinnen mit einem familiären Migrationshintergrund nicht nur in einem einzigen kulturellen Bezugssystem ausgewachsen sind. Bei der Beurteilung ist es wichtig, eine Vorstellung davon zu bekommen, aus welchen Orientierungssystemen die Bewerbenden Konzepte übernehmen, um sie nicht völlig falsch zu interpretieren.

Isomorphe Attributionen

Im Folgenden werden einige Beispiele zu kulturellen Fehlattritionen aufgeführt.

Eine junge Kandidatin mit einem Masterabschluss einer ukrainischen Hochschule in Wirtschaftsökonomie erscheint zum Vorstellungsgespräch in einem farblich auffälligen Kostüm, zu dem sie High-Heels trägt. Die Gleichstellungsbeauftragte macht dazu in der Auswertungsrunde der Auswahlkommission eine spitze Bemerkung.

Fallbeispiel 5

Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen in der Personalauswahl laufen Gefahr, bestimmte Indikatoren unreflektiert aus dem Blickwinkel eigener Kulturerfahrungen zu interpretieren: Ein lascher Händedruck zeugt dann von fehlendem Selbstbewusstsein, das Vermeiden von Blickkontakt von Unsicherheit; eine sich-klein-machende

Körperhaltung kann als fehlendes Selbstbewusstsein, eine starke Körperspannung als ‚machohaftes Gehabe‘ und ein auffälliges Kostüm mit High-Heels als taktloses Ausspielen weiblicher Reize wahrgenommen werden.

Die Gefahr kultureller Fehlattributionen existiert nicht nur im unübersichtlichen Bereich des nonverbalen Verhaltens, sondern auch bei der Interpretation verbaler Äußerungen, wie die folgenden zwei Fallbeispiele zeigen:

Auf die Frage nach der beruflichen Motivation sagt ein Bewerber (die Eltern sind als Arbeitsmigranten nach Deutschland gekommen): „Mein Vater hat mir geraten, Verwaltungsbeamter zu werden. Das ist hier in Deutschland ein sehr angesehener Beruf“. Ein Mitglied der Auswahlkommission interpretiert diese Aussage als "unerwachsen, geradezu kindlich". Er erwarte, dass ein Bewerber sich ein eigenes Urteil über den von ihm geplanten Berufsweg bilde und sich nicht auf das Urteil des Vaters verlasse.

Fallbeispiel 6

Im Rollenspiel bekommt eine Bewerberin namens Belita Garcia Lopez die Aufgabe, mit einem Arbeitskollegen ein Klärungsgespräch über seine zu häufigen Privatgespräche mit dem Handy zu führen. Sie trifft auf einen Rollenspieler, der auf ihren Versuch eines Klärungsgesprächs sehr abweisend reagiert. Die Bewerberin versucht vor allem, einen Zugang zu dem Kollegen auf der Beziehungsebene zu finden. Mit einer offenen Kritik an seinem Telefonverhalten hält sie sich etwas zurück. Ein Beobachter der Auswahlkommission kritisiert, die Bewerberin habe deutliche Schwächen in der klaren Kommunikation von Kritik gezeigt.

Fallbeispiel 7

Verstärkt wird die Beurteilungsproblematik in diesen Fällen möglicherweise noch dadurch, dass im Beurteilungsbogen explizit Verhaltenskonkretisierungen als positiv aufgeführt wurden wie: „spricht Kritik an dem Telefonverhalten klar an" oder im ersten Beispiel: „nennt Gründe für seine Berufswahl, bei denen deutlich wird, dass er sich eigene Gedanken gemacht hat". Wie sollten Beurteilende nun mit diesen Schwierigkeiten umgehen?

Die Fähigkeit, isomorph zu attribuieren, setzt Kulturwissen voraus, wird also durch interkulturelle Vorbereitungstrainings positiv beeinflusst. Mitglieder in Auswahlkommissionen können dann einordnen, dass die versöhnliche Geste „Hand-aufs-Knie" oder das Vermeiden expliziter Kritik der Beziehungsstabilisierung dient oder dass in Kulturen mit höherer Machtdistanz und Familienorientierung das Wort des Vaters erhebliche orientierende Funktion besitzt.

Solche Erkenntnisse vermeiden unreflektierte negative Bewertungen des Kandidatenverhaltens und ermöglichen den Blick auf die gezeigten positiven Ansätze.

Dies könnte zu einer differenzierteren Gesamtbeurteilung führen: So könnte eine Interviewerin oder ein Interviewer bei der Frage nach der beruflichen Motivation den von einer Familienkultur geprägten Grund erst einmal anerkennen und dann nach weiteren Gründen fragen. Oder die Wahrnehmungen und Einschätzungen der Beurteilenden könnten im Feedbackgespräch zum Abschneiden im Rollenspiel an Belita Garcia Lopez zurückgemeldet werden. Es könnte sich zeigen, dass Frau Lopez zu einem späteren Zeitpunkt diese Kritik durchaus formuliert hätte und dem Aufbau der Beziehung zunächst nur Priorität gegeben hatte.

Handlungsempfehlungen

Um die Wirkung von Stereotypen und typischen Urteilsverzerrungen wie Halo- oder Ähnlichkeitseffekt zu reduzieren, empfiehlt sich der Rückgriff auf ein systematisches und standardisiertes Beobachtungs- und Beurteilungsverfahren mit verhaltensverankerten Beurteilungsskalen. Zudem sind die Durchführenden verfahrensspezifisch zu schulen und so mit dem Auswahlinstrumentarium, typischen Beurteilungsfehlern, dem Vorgehen bei der Verhaltensbeobachtung und dem grundlegenden Anforderungsverständnis vertraut zu machen. Unter Diversity-Gesichtspunkten reicht dies aber nicht aus. Die Überlegungen zu den kulturellen Fehlattritionen haben gezeigt, wie wichtig eine kulturelle Sensibilisierung derjenigen Personen ist, die für das Auswahlverfahren Verantwortung tragen. Dies betrifft die Durchführenden, also z. B. Interviewer und Interviewerinnen oder AC-Beobachterinnen und Beobachter, die interkulturelles Wissen aufbauen sollten, um ethnozentrische Interpretationen zu vermeiden. Das betrifft aber auch die Entwickler dieser Verfahren, die gerade bei der Verhaltensoperationalisierung der Anforderungsmerkmale interkulturelle Sensibilität mitbringen müssen. Diese interkulturelle Sensibilität ergänzt das grundlegende Wissen, dass Entwickler in Bezug auf die Diversitätsthematik haben sollten, so beispielsweise zur Abhängigkeit ethnischer Subgruppengunterschiede von der jeweiligen Auswahlmethode. Auf dieses grundlegende Wissen zielt die hier vorliegende Arbeitshilfe ab.

Folgende Abbildung veranschaulicht diese Empfehlungen:

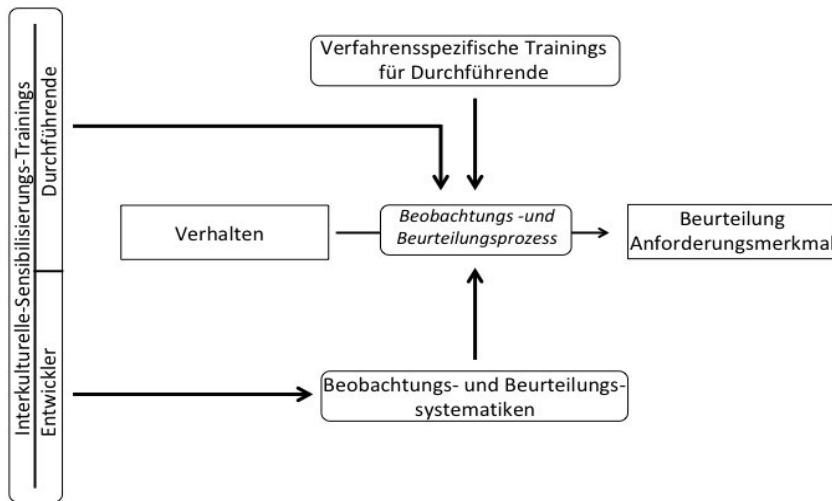


Abbildung 6: Förderung von Validität und Kultursensibilität bei Beobachtung und Beurteilung

Weiterhin sollten die Durchführungsfunktionen kulturell heterogen zusammengesetzt werden, nicht nur um dem Stereotype-Threat entgegenzuwirken (vgl. "2.3.1. Grundbegriffe einer kultursensiblen Personalauswahl - Stereotype"), sondern auch um in den Auswahlgremien mehrere kulturelle Blickwinkel zur Geltung zu bringen.

2.3.6. Entscheidungsfindung und Rückmeldung

Grundlagen

Wenn mehrere Verfahren zum Einsatz kommen, müssen die Einzelergebnisse integriert werden, um zu einer abschließenden Entscheidung zu gelangen. In der Personalauswahl ist dies in der Regel die Entscheidung „Einstellen ja/nein“ (vgl. hier die Anlage mit dem Personalauswahlbeispiel). Das "Rohmaterial" für diese Entscheidung sind Bewertungen aus den Einzelverfahren, die in verschiedenen Formen vorliegen können: als quantitative bzw. numerische Bewertungen (z. B. bei simulationsorientierten Verfahren), als qualitative Beschreibungen (z. B. zu positiven und negativen gezeigten Verhaltensweisen in einem Rollenspiel) oder als Normwerte (z. B. hat beim Intelligenztest besser abgeschnitten als 85% der Normstichprobe). Mögliche Herangehensweisen zur Entscheidungsfindung sind¹³⁵:

Arten der
Entscheidungsfindung

Klinische Urteilsbildung

Dies geschieht über eine intuitive Verknüpfung von Einzelinformationen. Typisch ist hier die Beobachterkonferenz bei einem Assessment-Center: Die Leistungen der Teilnehmenden werden von den

¹³⁵ Höft & Goerke, 2019

Beobachterinnen und Beobachtern im Rahmen einer moderierten Diskussionsrunde besprochen und die Entscheidungen zu allen Kandidatinnen und Kandidaten werden jeweils im Konsens getroffen.

Statistisch-mechanische Urteilsbildung

Zur Entscheidung gelangt man hier mittels eines vorab festgelegten Algorithmus, der festlegt, wie die Einzelurteile zu einem Gesamtwert zu verrechnen sind. Dabei können Gewichtungen für unterschiedliche Anforderungsmerkmale oder Verfahren vorgegeben werden, die z. B. aus statistischen Vorhersagemodellen abgeleitet oder per Expertenbeurteilung ermittelt werden.

Mischform

Hier ist in der Regel das statistische-mechanische Urteil der Startpunkt für eine Konsensdiskussion der Beobachterinnen und Beobachter.

Bei Assessment-Centern wird zumeist die oben beschriebene Mischform verwendet, gefolgt von der reinen klinischen Urteilsbildung; die statistisch-mechanische Urteilsbildung wird am seltensten eingesetzt¹³⁶. Gemäß der Metaanalyse von Kuncel¹³⁷ weist die Mischform auch die beste Prognosequalität auf.

Diskussion unter Diversitätsgesichtspunkten

Grundsätzlich kann auch das Gesamturteil in einem Verfahren durch kulturelle Fehlattritionen oder durch Stereotype beeinflusst werden. Auch hier bildet die Standardisierung ein wirksames Gegenmittel: „Zur Standardisierung gehören auch – ganz im Sinne der DIN 33430¹³⁸ – 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“¹³⁹.

Standardisierung als Mittel gegen die Wirkung von Stereotypen

Am stärksten ist die Verzerrungsgefahr, wenn eine klinische Urteilsbildung angestrebt wird und die Diskussion der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger nicht gekonnt moderiert wird. Dann können wenig fundierte Wahrnehmungen und unzulässige Beurteilungen (z. B. wie sich eine Kandidatin beim Mittagessen verhalten hat oder welcher subjektive Eindruck durch das Blickverhalten eines Kandidaten entstanden ist) ungehindert in die Diskussion einfließen und diese sogar prägen, wenn sie nur dominant genug eingebracht werden. Eine gute Moderation muss dafür sorgen, dass solche Beiträge keinen Raum

Gute Moderation der Entscheidungsdiskussion reduziert Stereotypenwirkung

¹³⁶ Höft, Obermann & Becker, 2014

¹³⁷ Kuncel et al. 2013

¹³⁸ DIN, 2016

¹³⁹ Kersting & Ott, 2016, S. 688

gewinnen, indem sie zeigt, dass diesen die Basis in konkreten und auswahlrelevanten Verhaltensbeobachtungen fehlt.

Handlungsempfehlungen

- Für die Bildung des Gesamturteils ist eine Mischform aus statistisch-mechanischer Urteilsbildung und klinischer Urteilsbildung anzuraten. Mit einem statistisch berechneten Gesamturteil als Ausgangspunkt sollte eine konsensorientierte, ergebnisoffene und kompetent moderierte Gruppendiskussion zur Entscheidungsfindung stattfinden.
- Personen, die die Moderation übernehmen, sollten moderationstechnisch gut ausgebildet und zudem auch interkulturell geschult sein.
- Bei der Festlegung der Gewichte, mit der die einzelnen Auswahlwahlergebnisse in das Gesamturteil eingehen, sollten Validitätsgesichtspunkte, aber auch Diversitätsaspekte berücksichtigt werden. Wie stark z. B. die Ergebnisse eines kognitiven Fähigkeitstestes, die in der Regel starke Subgruppenunterschiede produzieren, in das Gesamturteil eingehen, muss ebenso festgelegt werden wie das Gewicht für ein minderheitenfreundliches Kriterium wie „Mehrsprachigkeit“.

2.3.7. Evaluation und Qualitätssicherung

Grundlagen

Nach den Standards des Arbeitskreises Assessment-Center e.V.¹⁴⁰ kommt der Evaluation und der Qualitätssicherung eines Personalauswahlsystems eine entscheidende Bedeutung zu, denn dies stellt den nachhaltigen Nutzen des Verfahrens sicher. Dies umfasst Probeläufe und Pilotdurchführungen, mit denen geprüft wird, ob zentrale Anforderungen zur Gestaltung der Verfahrenselemente wirksam umgesetzt sind. Bei häufiger Wiederholung oder großen Teilnehmerzahlen ist eine umfassende empirische Evaluation des in Anwendung befindlichen Verfahrens anzustreben. Generell formuliert diese Forderung auch die Personalauswahl-DIN 33430¹⁴¹.

Evaluation und
Qualitätssicherung als
zentraler Standard

Bei der Evaluation ist die Güte des Verfahrens insbesondere auf die folgenden schon in Abschnitt „2.2. Professionell gestaltete Auswahlverfahren“ aufgeführten Aspekte hin zu überprüfen:

Aspekte der Evaluation

- Die kriterienbezogene (und damit prognostische) Validität des Verfahrens (inwieweit kann das Verfahren angestrebte Erfolgskriterien vorhersagen, z. B. die zukünftige Leistung als Führungskraft).

¹⁴⁰ Standards des Arbeitskreises Assessment-Center e.V., 2016, S. 13

¹⁴¹ DIN, 2016

- Die innere Struktur des Verfahrens, z. B. dessen Reliabilität (mit welcher Genauigkeit misst das Verfahren) oder Konstruktvalidität (misst das Verfahren das, was es messen soll).
- Die soziale Validität des Verfahrens im Sinne der Akzeptanz des Verfahrens bei den Bewerberinnen und Bewerbern, und
- die Fairness des Verfahrens und inwieweit dieses unter Diversitätsgesichtspunkten angemessen ist. Hierzu gehört insbesondere die Frage, inwieweit erhebliche ethnische Subgruppenunterschiede im Auswahlverfahren vorliegen.

Die Evaluation stellt je nach Schwerpunkt unterschiedlich große methodische Herausforderungen. Bei Fragen der Akzeptanz ist die methodische Schwelle nicht so hoch, denn hierzu gibt es validierte Werkzeuge. Trifft das Auswahlverfahren bei den Teilnehmenden nur auf schwache Akzeptanz, so führt dies z. B. leicht zu einer negativen Wahrnehmung der auswählenden Organisation. Jedes Auswahl-Assessment erfüllt neben der Hauptfunktion der Auswahl noch zahlreiche weitere Funktionen, z. B. die der Selbstpräsentation der Organisation gegenüber den Bewerbenden. Als externes Auswahl-Assessment stellt es zudem die Organisation auf dem Arbeitsmarkt dar und erfüllt so eine Public-Relations-Funktion¹⁴². Die Akzeptanz wirkt sich aus auf das Verhalten der Bewerbenden in der Auswahl-situation, auf Einstellungen gegenüber dem betreffenden Arbeitgeber und auf die Entscheidung, ein Stellenangebot tatsächlich anzunehmen. Die Erfassung der Akzeptanz erfolgt über eine Befragung der Bewerbenden. Zu diesem Zweck wurden die kostenfreien Akzept!-Fragebögen von Kersting¹⁴³ entwickelt. Je nach Assessmentart gibt es den Fragebogen in vier Varianten: für Assessment-Center (Akzept!-AC), für Interviews (Akzept!-I), für Leistungstests (Akzept!-L) und für Persönlichkeitstests (Akzept!-P).

Methoden der
Akzeptanzmessung

Methodisch herausfordernd ist die Evaluation der kriterienbezogenen Validität, die der Frage gilt, ob sich Kandidaten später am Arbeitsplatz bewähren werden oder ob sie Potenzial für weiterführende Aufgaben wie z. B. Führungsaufgaben haben. Als Kriterien kommen hierbei beispielsweise Leistungskriterien (z. B. die Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte) oder Aufstiegs-kriterien (Beförderung, Gehaltszuwachs) in Betracht.

Herausforderungen der
kriterienbezogenen
Validierung

Methodische Herausforderungen¹⁴⁴ sind dabei:

¹⁴² Gierschmann, 2005, S. 375

¹⁴³ Kersting 2010

¹⁴⁴ Obermann, 2018, S. 354ff.

Aussagekraft der verwendeten Bewährungskriterien

Hier geht es darum, inhaltlich passende Merkmale für beruflichen Erfolg zu definieren, die zudem objektiv und reliabel messbar sind. Sinnvoll ist es, Verhalten und berufliche Leistung durch Personen bewerten zu lassen, die das Leistungsverhalten möglichst nah, unmittelbar und direkt erleben. Außerdem dürften solche Bewertungen überlegen sein, die ohne Konsequenzen für alle Beteiligten sind, da reale Auswirkungen von Bewertungen z. B. zu Beschönigungstendenzen führen können. Weiterhin dürfte es sinnvoll sein, zur Sicherung der Reliabilität der Kriterienmessung ein vorgängiges Bewertungstraining für die Beurteilenden durchzuführen.

Kriterienkontamination

Diese liegt vor, wenn Erfolgskriterien definiert werden wie z. B. Beförderungseinscheidungen, die aber dann direkt von dem Prädiktor, also dem Ergebnis des Auswahlverfahrens, beeinflusst werden und somit nicht unabhängig von diesem sind. Dann kommt es zu erheblichen statistischen Zusammenhängen, die aber trivialer Natur sind. Wenn beispielsweise in einer Organisation eine Beförderung in eine Führungsposition nur dann möglich ist, wenn ein Assessment erfolgreich absolviert wurde, dann ergibt sich ein hoher Zusammenhang zwischen dem Prädiktor „Abschneiden im Assessment“ und dem Kriterium „Beförderung in Führungsposition“. In so einem Fall müsste man dann auf ein anderes Bewährungskriterium zurückgreifen, das nicht kontaminiert ist.

Selbsterfüllende Prophezeiung

Ein erfolgreich absolviertes Auswahlverfahren kann die Selbstwirksamkeitsüberzeugung¹⁴⁵ der Kandidaten und Kandidatinnen anheben, was sich positiv auf die Arbeitsmotivation und die Zielerreichung auswirkt¹⁴⁶ und somit auch auf die Bewährung am Arbeitsplatz. Ursächlich für die höhere Ausprägung von Bewährungskriterien wären damit nicht die im Assessment festgestellten Kompetenzen der Kandidaten, sondern die durch das positive Assessment-Ergebnis angehobene Selbstwirksamkeitsüberzeugung erfolgreicher Kandidatinnen und Kandidaten.

Varianzeinschränkung

Üblicherweise werden nur diejenigen Personen eingestellt, die das Auswahlverfahren bestehen. Für eine Validierungsstudie liegt damit sowohl hinsichtlich des Prädiktors „Abschneiden im Assessment“ als auch oftmals im Bewährungskriterium eine reduzierte Varianz vor. Dies führt zu einer Unterschätzung der wahren Korrelation zwischen

¹⁴⁵ Bandura, 1997

¹⁴⁶ Locke & Latham, 2002

Prädiktor und Kriterium, was aber durch statistische Korrekturberechnungen ausgeglichen werden kann¹⁴⁷.

Diskussion unter Diversitätsgesichtspunkten

Bei der Evaluation eines Auswahlverfahrens sollte zunächst untersucht werden, inwieweit das Verfahren einen Adverse Impact produziert und damit Personen mit Migrationshintergrund im Gesamtverfahren schlechter abschneiden als Personen ohne Migrationshintergrund. Dies erfordert, dass entsprechende sozio-demographische Daten der Bewerbenden differenziert erhoben werden. In der Untersuchung von Stumpf, Leenen & Scheitza¹⁴⁸ konnte etwa der Migrationshintergrund genauer erfasst werden, indem ausländische Staatsbürger, im Lebenslauf eingebürgerte Deutsche, Spätaussiedler und per Geburt Deutsche mit einem oder zwei ausländischen Elternteilen unterschieden wurden. Sinnvoll sind auch weitere Daten wie z. B. zur Muttersprache oder die zugehörige Generation im Migrationsverlauf.

Produziert das Verfahren
einen Adverse Impact?

Um dann in einem nächsten Schritt Aussagen über die Fairness zu gewinnen, benötigt man, wie bei der Behandlung des Cleary-Modells dargestellt, Daten über die Bewährung in der Position, für die ausgewählt wurde. Dies bedeutet: man muss Erfolgskriterien festlegen und diese messen (z. B. Vorgesetzten- oder Kollegenbeurteilung, Erfolg beim Abschneiden in Ausbildungsmaßnahmen, ...). Dabei ist Sorge zu tragen, dass die Kriterienmessung selbst wiederum nicht durch einen Bias verzerrt wird. Erst wenn solche Messdaten vorliegen (z. B. nach zwei oder drei Jahren Beschäftigung in der Zielposition), kann man die Bewährungsdaten zum Abschneiden im Auswahlverfahren in Relation setzen, und so nicht nur Aussagen zur kriterienbezogenen Validität ableiten, sondern auch dazu, ob das Verfahren bezogen auf unterschiedliche kulturelle Gruppierungen fair ist.

Subgruppenunterschiede
und Fairness

Handlungsempfehlungen

- Es sollten empirische Untersuchungen zur kulturellen Fairness des Auswahlverfahrens durchgeführt werden. Dies ist nur möglich, wenn soziodemografische Daten zur kulturellen Herkunft der Bewerbenden erhoben werden. Da diese Daten aber im üblichen Bewerbungsprozess mit gutem Grund nicht zu Personalauswahlzwecken erhoben werden dürfen, sollte die Bewerbenden um Mitwirkung gebeten werden und diese Daten auf freiwilliger Basis erhoben werden. Jeglicher Gebrauch dieser Daten ist ausschließlich bestimmt für die Evaluation des Auswahlverfahrens, für die Personalauswahlentscheidung dürfen diese Daten in keiner Weise herangezogen werden.

¹⁴⁷ Höft, 2014

¹⁴⁸ Stumpf, Leenen & Scheitza, 2017

- Die Akzeptanz des Auswahlverfahrens sollte durch Befragungen der Teilnehmenden mittels geeigneter Befragungsmethoden erhoben werden (z. B. durch das Akzept!-Instrumentarium). Weiter sollte analysiert werden, wie die Akzeptanz bei Bewerbenden mit Migrationshintergrund im Vergleich zu Bewerbenden aus der Majorität, ausgeprägt ist: Mit welchen Verfahrenskomponenten haben Personen mit Migrationshintergrund aus subjektiver Sicht Schwierigkeiten? Wo gibt es Verständnisprobleme? Waren die zeitlichen Vorgaben ausreichend? Empfinden sie die sprachliche Aufbereitung der Verfahren als klar und eindeutig?
- Es sollte analysiert werden, wie Bewerbende aus Minderheiten im Verfahren im Vergleich zu den Bewerbenden aus der Majoritätsgruppe abschneiden: Gibt es Unterschiede im Hinblick auf das Abschneiden im Gesamtverfahren? Wird beim Gesamtverfahren das Adverse-Impact-Ratio von 80% unterschritten? Gibt es Unterschiede im Hinblick auf das Abschneiden bei einzelnen Verfahrenskomponenten? Wie groß sind diese Unterschiede? Was kann man daraus ableiten, um das Verfahren so zu verändern, dass die Unterschiede kleiner werden, ohne die Validität des Verfahrens zu beeinträchtigen?
- Daten zur kriterienbezogenen Validität und damit zu den Bewährungskriterien in der späteren beruflichen Tätigkeit sollten erhoben werden und diese sollten in Relation zu dem Abschneiden im Auswahlverfahren gesetzt werden, um so begründete Rückschlüsse auf die Fairness des Verfahrens ziehen zu können. Sprechen die Ergebnisse für mangelnde Fairness, dann sollten Maßnahmen zur Verbesserung der Fairness abgeleitet werden.

- TEIL 3 -
FIKTIVES BEISPIEL EINES AUSWAHLVERFAHRENS IN DER
BUNDESVERWALTUNG

- Teil 3 -
Fiktives Beispiel eines Auswahlverfahrens in der
Bundesverwaltung

3.1. Einführung in ein fiktives Beispiel

Dieser Teil enthält eine beispielhafte Darstellung eines Auswahlverfahrens im Rahmen einer externen Stellenausschreibung in der Laufbahngruppe des gehobenen Dienstes in der Bundesverwaltung. Die Darstellung soll beispielhaft Schritte bei Auswahlverfahren und das hierbei eingesetzte Instrumentarium verdeutlichen.

Das hier dargestellte Verfahren wurde als ein Beispiel aus einer Vielzahl von möglichen Verfahren in der Bundesverwaltung gewählt. Die Beschreibung soll vor allem die Vielfältigkeit der möglichen Auswahl-schritte und des hierbei eingesetzten Test-Instrumentariums in einem Auswahlverfahren des öffentlichen Dienstes hervorheben.

Vielfalt des
Instrumentariums

Die Bundesverwaltung gestaltet ihre Verfahren bedarfsangepasst und in eigener Verantwortung jeder ausschreibenden und auswählenden Behörde. Insgesamt ist daher die Heterogenität der Verfahren zu beachten, die der jeweiligen Behörde eine Vielzahl von Instrumenten und Abläufen ermöglicht. Die Wahl und Ausgestaltung des Verfahrens obliegt der jeweiligen einstellenden Behörde grundsätzlich in eigener Verantwortung. Gleichwohl sind Verfahrensgrundsätze sowie allgemein gültige Rechtsgrundlagen behördenübergreifend einzuhalten. Ein Beispiel für einen solchen Verfahrensgrundsatz ist die vorgeschriebene Beteiligung von Interessenvertretungen und Gremien.

Die Ausrichtung des gewählten Personalauswahlverfahrens in der Behörde orientiert sich an der jeweiligen Funktion bzw. ausgeschriebenen Stelle. Ein Blick in die Ausschreibungen der Bundesverwaltung, wie sie auf dem Stellenportal unter www.service.bund.de veröffentlicht werden, macht diese Vielfalt der Verfahrensmöglichkeiten deutlich. Dieses Internetangebot wird vom Bundesverwaltungsamt (BVA) herausgegeben.

Weitere Informationen

Stellenportal „Stellen im öffentlichen Dienst“: www.Service.Bund.de
Talentgewinnungs-Website der Bundesregierung: www.Wir-sind-Bund.de

3.2. Gesamtablauf

Der Gesamtablauf eines Auswahlverfahrens umfasst die Vorbereitung der Stellenausschreibung bis zum Abschluss des Auswahlverfahrens. Dies wird im Folgenden überblickshaft dargestellt:

3.2.1. Vorbereitung einer Stellenausschreibung

Welche Schritte sind bis zur Veröffentlichung einer Stellenausschreibung erforderlich?

- Stellensituation und Funktionensoll prüfen,
- Verfügbarkeit von Haushaltsmitteln sicherstellen
- Anforderungsprofil beschreiben,
- Arbeitsplatzbeschreibung erstellen,
- Arbeitsplatzbewertung vornehmen,
- Stellenbeschreibung formulieren ggf. mit einem Hinweis darauf, dass Bewerbungen von Interessierten aller Nationalitäten erwünscht sind,
- Abstimmung mit Interessenvertretungen und Gleichstellungsbeauftragten
- Onlinebewerbungsbogen erstellen,
- formale Kriterien für Vorauswahl festlegen usw.

3.2.2. Veröffentlichung einer Stellenausschreibung und Erfassung der Eingänge

- Bekanntgabe / Veröffentlichung an geeigneter Stelle z.B. Bund.de, Internetseite, Interamt; Versand an Geschäftsbereichs-Behörden zur dortigen Veröffentlichung
- Einrichtung des Auswahlgremiums
- Erfassung und Sichtung eingehenden Bewerbungen sowie Prüfung formaler Kriterien;
- Erstellung der Bewerbungsübersicht ggf. samt Ranking nach festgelegten Vorauswahlkriterien (z.B. Abschlussnote von notwendigen Bildungsabschlüssen oder Dauer der geforderten Berufserfahrung);
- Einladung der geeigneten Bewerberinnen und Bewerber, ggf. nach Vorauswahl anhand festgelegter Kriterien

3.2.3. Gestaltung eines Auswahlverfahrens

Durchführung eines, ggf. mehrtägigen, Assessment-Centers (AC), mit verschiedenen Bestandteilen wie beispielweise

Instrumentarium eines
Assessment-Centers

- Schriftliche Aufgabe,
- Einzelvortrag bzw. Präsentation,
- Gruppendiskussion,
- Gesprächssimulation bzw. Rollenspiel,
- Postkorb,
- Einzelinterview.

Nach Ablauf kann für diejenigen, die nicht zur Teilnahme an einer weiteren Auswahlstufe eingeladen werden, ggf. ein Feedbackgespräch erfolgen.

Durchführung eines verkürzten Auswahlverfahrens – bei beispielsweise pandemiebedingten besonderen Rahmenbedingungen mit Bestandteilen wie z. B:

Verkürztes
Auswahlverfahren

- Einzelvortrag oder Gesprächssimulation oder schriftliche Aufgabe
- Einzelinterview

Hierbei ist festzulegen, welches Verfahren wann und zu welchem Zweck angewandt wird. Es ist vorab zu prüfen, welche Kompetenzen mit welchem Verfahrensschritt geprüft werden sollen, beispielsweise Sozialkompetenz, Organisationsgeschick oder Führungsverhalten.

3.3. Die Auswahlkommission – Aufgaben und Zusammensetzung

Für die Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern soll ein paritätisch besetztes Auswahlgremium eingerichtet werden, welches die Auswahlentscheidung trifft. Die Zusammensetzung des Auswahlgremiums ist zu dokumentieren. Die gemeinsame Beurteilung durch das Gremium soll ergebnisbeeinflussende - insbesondere persönliche - Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen (Beurteilungsfehler) einzelner Personen bzw. Mitglieder der Auswahlkommission vermeiden. Zu den Aufgaben des Gremiums gehören:

- die Vorbereitung und Durchführung von Auswahlverfahren und
- die Entscheidung für eine geeignete Bewerberin oder einen geeigneten Bewerber.

Das Auswahlgremium ist zu einem vertraulichen und datenschutzkonformen Umgang mit allen Informationen über das Personalauswahlverfahren verpflichtet. Bei seiner Zusammensetzung sollte darauf geachtet werden, dass die Mitglieder des Gremiums über Erfahrungen mit Personalauswahlverfahren verfügen und die fachlichen und inhaltlichen Anforderungen an den Dienstposten bzw. dem Arbeitsplatz beurteilen können. Zudem ist – soweit möglich – eine paritätische Besetzung der Auswahlkommission gem. § 7 BGlG sicherzustellen.

Die Gleichstellungsbeauftragte sowie die Interessenvertretung (Schwerbehindertenvertretung und Personalvertretung) nehmen eine beratende Funktion wahr und achten bei der Durchführung des

Verfahrens auf die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben aus ihrer jeweiligen Vertretungsrolle heraus.

Empfohlen wird i.d.R. eine Besetzung des Auswahlgremiums mit:

- einer Vertreterin oder einem Vertreter der Dienststelle (grundsätzlich Personalreferat);
- ggf. eine weitere beobachtende Vertreterin oder ein weiterer beobachtender Vertreter der Dienststelle (Personalreferat)
- ein bis zwei Vertreterinnen oder Vertretern der jeweiligen Organisationseinheit, in der die Stelle zu besetzen ist (Bedarfsträger);

Empfehlung zur
Zusammensetzung der
Auswahlkommission

Daneben nehmen Vertreterinnen und Vertreter der Interessenvertretungen im Rahmen ihrer gesetzlichen Befugnisse beobachtend am Auswahlverfahren teil und sind nicht Teil der Auswahlkommission:

- einer Vertreterin oder einem Vertreter des Personalrats;
- der Gleichstellungsbeauftragten und
- ggf. einem Mitglied der Schwerbehindertenvertretung.

Zudem wird empfohlen, dass Mitglieder, die in Auswahlgremien tätig sind, an entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen sollten (beispielsweise Beobachterschulungen). Auch Fortbildungen bzw. Schulungen zur Ausbildung oder Optimierung von interkulturellen Kompetenzen bei Mitgliedern des Auswahlgremiums sollen in Betracht gezogen werden. Dabei ist darauf zu achten, dass der vorgenannte Personenkreis in der Lage ist, kulturelle Unterschiede bei Bewerberinnen und Bewerbern wahrzunehmen und angemessen zu bewerten, d.h. dass sich etwaige Besonderheiten – sofern sie nicht relevant für die ausgeschriebene Stelle sind – nicht nachteilig im Bewerbungsverfahren auswirken sollen.

Qualifizierungs-
möglichkeiten

3.4. Konkretes Beispiel eines Verfahrens

Als Beispiel wird ein Auswahlverfahren zur Besetzung einer Stelle in der Laufbahngruppe des gehobenen Dienstes (Einzelverfahren) dargestellt. Der Fokus der Darstellung liegt auf dem Assessment-Center (AC) als zentralem Element des Verfahrens. Dieses AC ist in zwei wesentliche Verfahrensschritte unterteilt, wobei nach dem ersten Teil bereits eine Vorauswahl stattfindet. Im Rahmen des AC werden die im Anforderungsprofil der Stellenausschreibung geforderten Kompetenzen geprüft, in diesem Verfahren vor allem:

- Persönliche Kompetenz

- (z.B. mündliche und schriftliche Ausdrucksfähigkeit)
- Fachliche Kompetenz
(z.B. Qualifikation und Erfahrungen)
 - Methodenkompetenz
(z. B. Organisations- und Problemlösungskompetenz, analytisches und strategisches Denken)
 - Sozialkompetenz
(z. B. Kommunikations-, Team-, Kooperations-, Kritik- und Konfliktfähigkeit)

Die Bewertung erfolgt nach Festlegung von „Verhaltensankern“, welche im Vorgespräch zwischen den Kommissionsmitgliedern besprochen werden, um eine Einheitlichkeit der Erwartungen und damit auch bestmögliche Angleichung der Erwartungshaltungen der Kommissionsmitglieder herzustellen. Als Grundsatz gilt, dass Bewertungen auf der Grundlage operationalisierter, beobachtbarer und nachprüfbarer Bewertungskriterien zustanden kommen. Im Verfahren werden die für die Stelle erforderlichen Kompetenzen auf diese Weise abgeprüft und deren Beurteilung kann später verglichen und dokumentiert werden.

Überprüfbarkeit von
Bewertungskriterien

3.4.1. Erster Teil des Verfahrens

Der erste Teil bzw. Auftakt des Verfahrens besteht in einem maximal eintägigen Assessment-Centers, das üblicherweise als Präsenzverfahren durchgeführt wird. Im Ausnahmefall (z.B. in der pandemiebedingten Lage / zu „Corona-Zeiten“) kann das Verfahren auch verkürzt als Remoteverfahren im Videokonferenzformat stattfinden. Auch ein kognitiver Eignungstest in Präsenz oder als Online-Format kann vorab genutzt werden. Folgende Bestandteile sind weiterhin üblich im „Instrumentenkasten“ eines Assessment-Centers:

Schriftliche Aufgabe

Beispiele für eine schriftliche Aufgaben ist die Vorbereitung einer Gesprächsnotiz, eine Leitungsvorlage oder eines Sprechzettels für die Abteilungs- oder die Hausleitung einer Behörde. Hierbei sollen u.a. verwaltungstechnische Grundkenntnisse abgefragt werden.

Zu ermittelnde Kompetenzen:

- Fachkompetenz,
- Methodenkompetenz (hier: Strukturiertheit),
- persönliche Kompetenz (schriftliche Ausdrucksfähigkeit und Belastbarkeit).

Gruppendiskussion

Die Gruppendiskussion ist ein mögliches AC-Modul bei hoher Anzahl von Bewerberinnen und Bewerbern, bei geringeren Zahlen entfällt dieser Verfahrensschritt bzw. dieses Instrument.

Dauer: ca. 20-30 Minuten, je nach Gruppengröße

Inhalt: eine freie Aufgabenstellung ohne Rollenzuweisung, wobei die Vorgaben der Diskussion rein inhaltlicher Natur sind, beispielsweise orientiert an der Frage der künftigen Positionierung oder Zuweisung zu einer Fach-Abteilung.

Zu ermittelnde Kompetenzen:

- Persönliche Kompetenzen,
- Sozialkompetenz,
- Methodenkompetenz.

Einzelvortrag/Präsentation

Vortrag auf Grundlage einer Aufgabenstellung oder eines vorgegebenen Sachverhalts.

Vorbereitungszeit von ca. 20 bis 60 Minuten (abhängig von der Komplexität) in einem separaten Raum.

Dauer der Präsentation vor der Kommission: ca. fünf bis fünfzehn Minuten

Anforderung: fachgebundenes Szenario, erwartet wird adressatengebundenes Umsetzen von komplexen Fragestellungen.

Zu ermittelnde Kompetenzen:

- Fachkompetenz,
- Methodenkompetenz,
- persönliche Kompetenzen.

Gesprächssimulation/Rollenspiel

Die Zielsetzung der Gesprächssimulation/des Rollenspiels ist, das Verhalten der Bewerberin bzw. des Bewerbers in besonderen Interaktionssituationen zu beobachten.

Zu ermittelnde Kompetenzen:

- Soziale Kompetenz (Kooperationsfähigkeit und Teamverhalten, Kommunikationsfähigkeit);
- Methodenkompetenz (Strukturiertheit).

Die Ausgestaltung des Rollenspiels erfolgt in einer „Eins-zu-Eins“-Situation, in Form eines situativen Gesprächs. Dem Rollenspiel kommt im Assessment-Center eine hohe Bedeutung zu, da es eine große Bandbreite an Prüf-Möglichkeiten bietet und somit eine Vielzahl von

Kompetenzen abgeprüft werden können (s.o.). In diesem Modul können auch interkulturelle Kompetenzen oder Genderkompetenzen abgeprüft werden, z. B. indem das Rollenspiel entsprechend ausgestaltet wird.

Abschluss des ersten Teils des Verfahrens:

Nach den Stationen des ersten Teils im AC erfolgt eine Pause, sodass die Kommission sich beraten und die gewonnenen Eindrücke bewerten und auswerten kann. Dabei werden die bisher vorliegenden Ergebnisse in einer Bewertungsmatrix festgehalten, um die Transparenz der Urteile sicherzustellen und die Leistungen der Bewerbenden gut miteinander vergleichen zu können. Die darauf aufbauenden Zwischenergebnisse folgen dem Ampelsystem.

Ampelsystem nach
Evaluierung des ersten
Teils

Ampelsystem

- Das Verfahren geht für den / die Bewerbende/n direkt mit dem zweiten Teil des Verfahrens weiter. Grün

- Die Leistungen der Bewerbenden werden innerhalb der Kommission nochmals vertieft diskutiert und die Bewerberin oder der Bewerber erhält ggf. eine Einladung zur Teilnahme am zweiten Verfahrensteil. Hier gilt ein Ermessensspielraum mit ggf. nachfolgender Diskussion innerhalb der Kommission. Gelb

- Bewerberin oder Bewerber wird abgelehnt und erhält ein Feedback-Gespräch. Rot

3.4.2. Zweiter Teil des Verfahrens

Diejenigen, die nach dem ersten Teil des AC gemäß ihren Ergebnissen reüssiert haben, werden zu weiteren Verfahrensschritten wie z. B. einem Einzelinterview eingeladen.

Einzelinterview

Dem Einzelinterview liegt ein strukturierter Interview-Leitfaden mit grundsätzlich zwei Teilen zugrunde:

Zu ermittelnde Kompetenzen:

- Teil 1 enthält allgemeine Fragen zu Persönlichkeits-, Methoden und Sozialkompetenzen wie z.B. dem Umgang mit Stress-Situationen bzw. Stress-Stabilität, aber auch Motivation;
- Teil 2 besteht aus Fachfragen zur Abklärung der Fachkompetenz (kann bei Ausschreibungen von Stellen für Generalisten und Generalistinnen, sog. „Generalistenstellen“ entfallen)

- TEIL 3 -
FIKTIVES BEISPIEL EINES AUSWAHLVERFAHRENS IN DER
BUNDESVERWALTUNG

Das Einzelinterview dauert insgesamt ca. 45 bis 90 Minuten.

Zum Abschluss des Verfahrens erfolgt eine Dokumentation, die die in der Kommission gewonnenen Erkenntnisse und getroffenen Auswahlentscheidungen darlegt und begründet. Zu begründen ist auch ein etwaiges Ranking bei mehreren von der Auswahlkommission für geeignet befundenen Bewerbenden.

Abschluss des Assessment-Centers und Bewertung

Der stets zu fertigende Auswahlvermerk enthält ggf. ein Ranking mit folgenden vier Abstufungen:

1. Bewerber/-in ist sehr geeignet,
2. Bewerber/-in ist geeignet
3. Bewerber/-in ist Nachrücker/-in
4. Bewerber/-in ist nicht geeignet.

Nach Abschluss der Bewertung und Beteiligung der Interessenvertretungen im Rahmen der gesetzlichen Mitbestimmungstatbestände erfolgt eine vorläufige Einstellungszusage oder eine Absage an den Bewerber bzw. die Bewerberin.

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
Abs.	Absatz
AC	Assessment Center
AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
Art.	Artikel
BaköV	Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BBG	Bundesbeamtengesetz
BGleiG	Bundesgleichstellungsgesetz
BMI	Bundesministerium für Inneres und Heimat
BVA	Bundesverwaltungsamt
BVerwG	Bundesverwaltungsgericht
c. a.	circa
d. h.	das heißt
GG	Grundgesetz
IAT	Implicit Association Test
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
Prof. (em.)	Professor (ehemalig)
SGB	Sozialgesetzbuch
SJT	Situational Judgement Test
z. B.	Zum Beispiel

Glossar¹⁴⁹

Adverse Impact

Adverse Impact liegt vor, wenn Personalentscheidungen im Rahmen von Einstellungen oder Beförderungen erheblich unterschiedliche Auswahlquoten zum Ergebnis haben, die zu Lasten der Mitglieder einer sozialen Kategorie (z. B. ethnische Gruppe, Angehörige eines Geschlechts, ...) gehen. Als Indikator für „erheblich“ („substantial“) wird in der US-amerikanischen Rechtsprechung bei der Personalauswahl die 80%-Regel verwendet, nach der Adverse Impact dann vorliegt, wenn die Erfolgchancen der Mitglieder einer Minorität weniger als 4/5 der Erfolgchancen der Mitglieder der Majorität betragen.

Akzeptanz

Gütekriterium bei Auswahlverfahren, auch "Soziale Validität" genannt. Akzeptanz bezieht sich auf das individuelle Erleben und Bewerten des Assessments, z. B. im Hinblick auf Fairness oder Transparenz.

Alpha-Koeffizient nach Cronbach

Reliabilitätsindikator für ein Fragebogen- oder Testverfahren im Sinne seiner interner Konsistenz. Ist abhängig von der Stärke des Zusammenhangs zwischen den Fragebogen- bzw. Testitems des Verfahrens sowie von der Anzahl der Items.

Anforderungsanalyse

Mittels der Anforderungsanalyse werden nicht nur die rechtlichen Aspekte der Stellenbesetzung geklärt (z. B. aus dem Beamtenrecht folgende Vorgaben), sondern vor allem die Kriterien für die Besetzung der Stelle / des Dienstpostens vor Durchführung des Auswahlverfahrens und Festschreibung im Anforderungsprofil und in der Stellenausschreibung erhoben. Es wird hierbei auch geklärt, welche Merkmale bei der Besetzung der Stelle bzw. des Dienstpostens durch die künftige Stelleninhaberin oder den künftigen Stelleninhaber zwingend erforderlich und welche ggfs. lediglich fakultativ sind (siehe hierzu Glossareintrag „Anforderungsprofil“).

Anforderungsmerkmal

Anforderungsmerkmal, auch Beobachtungsmerkmal oder Beurteilungskriterium genannt. Merkmal, in Bezug auf das die Teilnehmenden an einem Auswahlverfahren beurteilt werden. Es ist zwischen konstitutiven Merkmalen und nicht-konstitutiven zu unterscheiden. Erstere beschreiben die Kriterien des angeforderten Profils von Eignungen und Befähigungen, die zwingend erforderlich sind für die Besetzung der

¹⁴⁹ Teile dieses Glossar orientieren sich an dem Glossar aus den Standards der Assessment-Center Methodik des Arbeitskreises Assessment-Center e.V., 2016

ausgeschriebenen Stelle bzw. des Dienstpostens (konstitutive Merkmale). Weitere beschreiben wünschenswerte Merkmale (fakultative) Merkmale, auch „deklaratorische“ oder allgemeine Merkmale genannt.

Anforderungsprofil

Ein Anforderungsprofil wird mittels der Anforderungsanalyse im Vorfeld der Durchführung eines Auswahlverfahrens erhoben. Hierbei werden seitens des Dienstherrn die Kriterien für die Auswahl der Bewerbenden festgeschrieben. Das Anforderungsprofil definiert und beschreibt die Anforderungsmerkmale, die für die erfolgreiche Ausübung des angestrebten Statusamtes bzw. einer beruflichen Stelle erforderlich sind bzw. die die künftige Stelleninhaberin oder der künftige Stelleninhaber erfüllen müssen. Mit der Formulierung des Anforderungsprofils sollen Auswahlkriterien explizit bestimmt werden, anhand derer ungeeignete Bewerber und Bewerberinnen ausgeschlossen und geeignete gefunden werden können. Es muss aus der gemäß Anforderungsprofil verfassten Stellenausschreibung deutlich hervorgehen, welche Merkmale obligatorisch für die Besetzung der Stelle bzw. des Dienstpostens sind. Diese zwingend im Voraus zu definierenden Kriterien gelten für die Dauer des gesamten Auswahlverfahrens. Das vorab festgelegte und in der Stellenausschreibung veröffentlichte Anforderungsprofil ist verbindlich: Der Dienstherr ist im Auswahlverfahren hieran gebunden. Dies garantiert ebenfalls eine Überprüfbarkeit der Verfahren.

Anforderungs-Verfahrens-Matrix

Matrix, in der der Zusammenhang zwischen den Anforderungskriterien einerseits und den Verfahren zur deren Erfassung andererseits festgehalten wird.

Arbeitsprobe

Mögliche Methode in einem Auswahlverfahren (z. B. Assessment-Center). Bewerber und Bewerberinnen müssen eine Aufgabe bearbeiten, die einer tatsächlichen Aufgabe aus dem Tätigkeitsfeld der Zielposition entspricht (z. B. Erstellung einer Leitungsvorlage, Erstellung einer Leitungsvorlage, eines Prüfberichtes, Bescheides, etc.).

Assessment-Center (AC)

Multimethodales Verfahren zur Potenzial- und Eignungsbeurteilung im Rahmen von Personalauswahl- oder Entwicklungsfragestellungen. Konstituierendes Element jedes ACs ist die Nutzung von Simulationen (z. B. Gruppenaufgaben, Präsentationen/Einzelvorträge oder Rollenspiele), bei denen die eignungsdiagnostische Beurteilung durch Verhaltensbeobachtungen seitens mehrerer Beobachter oder Beobachterinnen erfolgt. Ergänzt werden diese Verhaltenssimulationen durch geeignete Test- und Fragebogenverfahren sowie Interviews.

Assessorin oder Assessor

Auch "Beobachter" bzw. "Beobachterin" oder "Beurteilerin" bzw. "Beurteiler" (Rater) genannt. An der Durchführung eines ACs beteiligte Führungskräfte oder im Bereich der Eignungsdiagnostik geschulte Fachkräfte, deren Aufgabe es ist, Verhalten in Simulationsübungen zu beobachten und zu bewerten sowie in der abschließenden Beobachterkonferenz das Gesamtergebnis zu erarbeiten und Entwicklungsempfehlungen zu formulieren.

Attribution - Begriff

Der Begriff Attribution oder Attribuierung bezeichnet die Zuschreibung von Eigenschaften, Fähigkeiten oder Erfahrungen sowie von subjektiv angenommenen bzw. vermuteten Ursachen zu Handlungen bzw. äußeren Vorgängen und Situationen (Kausalattribution). Die Attributionstheorie beschreibt, wie alltägliche intuitive Zuschreibungsprozesse für eigenes und fremdes Verhalten dazu dienen, soziale Interaktionen besser verstehen und kontrollieren zu können.

Attribution - kultureller Attributionsfehler

In Situationen, die den Beobachtenden fremd sind, oder bei der Interpretation des Verhaltens einer Person mit einem fremden kulturellen Hintergrund können Schemata verwendet, Annahmen gemacht oder Vorstellungen als selbstverständlich vorausgesetzt werden, die aus dem eigenen kulturellen Umfeld vertraut sind, die aber nicht überall gültig und zutreffend sind. Es kommt zu einem "Transferfehler" oder einem "kulturellen Attributionsfehler".

Attribution – fundamentaler Attributionsfehler

Das Verhalten eines Menschen in einer spezifischen Situation wird als Ausdruck einer inneren Disposition des Handelnden gesehen und auf dessen "Persönlichkeit" attribuiert; dabei werden situative Einflüsse systematisch unterschätzt.

Attribution – isomorphe Attribution

Das Verhalten einer Akteurin oder eines Akteurs wird von einer Person so interpretiert wie es die Mitglieder von Kulturen tun würden, in denen die Akteurin oder der Akteur sozialisiert wurde.

Auswahlkommission

Für das Auswahlverfahren wird ein Auswahlgremium eingerichtet, welches die Auswahlentscheidung trifft. Die gemeinsame Beurteilung durch das Gremium soll ergebnisbeeinflussende – insbesondere persönliche – Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen (Beurteilungsfehler) Einzelner bzw. von Mitgliedern der Auswahlkommission vermeiden. Die Aufgaben der Auswahlkommission umfassen die Vorbereitung und Durchführung von Auswahlverfahren sowie die Entscheidung

für eine geeignete Bewerberin oder einen geeigneten Bewerber für die ausgeschriebene Stelle bzw. den ausgeschriebenen Dienstposten. Die Zusammensetzung des Gremiums ist zu dokumentieren.

Beobachterkonferenz

Moderierte Konferenz der Beobachter bzw. Beobachterinnen/ Assessorinnen bzw. Assessoren, in der die Ergebnisse der verschiedenen AC-Verfahrenselemente gesichtet, plausibilisiert, Abweichungen einzelner Ergebnisse hinterfragt, Zweifelsfälle besprochen und Entscheidungen getroffen bzw. Empfehlungen formuliert werden. Zudem werden ggf. die für das Feedback relevanten „Stärken und Schwächen“ sowie Entwicklungsmaßnahmen herausgearbeitet.

Bias – Begriff

Aus dem Englischen übernommener Begriff für Verzerrungseffekte; als Fachterminus der Kognitionspsychologie insbesondere gebräuchlich für Verzerrungseffekte bei der kognitiven Verarbeitung von Informationen (beim Wahrnehmen, Erinnern, Denken und Beurteilen), aber auch für Ergebnisverzerrungen bei sozialwissenschaftlichen Erhebungen oder psychologischen Tests. Wird umgangssprachlich neuerdings auch vermehrt zur Etikettierung von Voreingenommenheit verwendet.

Bias – Konstruktbias

Ein Konstruktbias liegt vor, wenn nicht berücksichtigt wird, dass ein zu messendes Konstrukt (z. B. „Autonomie“ oder „Kritikfähigkeit“) in verschiedenen Kulturen unterschiedlich verstanden wird. Messinstrumente, die nur jeweils das Konstruktverständnis aus der Perspektive einer Kultur abdecken, verfehlen das Verständnis anderer Kulturen.

Bias – Methodenbias

Ein Methodenbias liegt vor, wenn nicht beachtet wird, dass Erhebungsmethoden bei Personen mit unterschiedlicher kultureller Sozialisation nicht gleichermaßen vertraut, anwendbar oder akzeptiert sind und dadurch Verzerrungseffekte entstehen.

Biografische Verfahren

Biografische Verfahren sind z. B. Fragebögen oder vergangenheitsorientierte Interviews zum bisherigen Lebenslauf oder Interviews zu bisher praktizierten erfolgskritischen Verhaltensweisen. Biografische Verfahren gehen von der Idee aus, dass der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten vergangenes Verhalten ist.

Cohen´s d (Effektstärke)

Dividiert die zwischen zwei Gruppen bestehende Mittelwertdifferenz durch die mit den Stichprobenumfängen gewichtete Standardabweichung der Messwerte in den Gruppen. Damit werden

Mittelwertdifferenzen in Standardabweichungseinheiten ausgedrückt. Ein d von 1,0 bezeichnet z. B. eine Mittelwertdifferenz, die genau der Merkmalsstreuung innerhalb der Gruppen und damit einer Standardabweichungseinheit entspricht.

Critical incident Methode

Methode der Anforderungsanalyse, mit der erfolgskritische Situationen erhoben und hierbei auftretende produktive und unproduktive Verhaltensweisen ermittelt werden.

Cut-off-Wert

Ausprägung einzelner Kompetenzen oder Kriterien, ab der die Teilnehmer oder Teilnehmerinnen an einem Assessment bestanden haben.

DIN 33430

Norm, die Qualitätskriterien und -standards (insb. der Dokumentation) für die berufsbezogene Eignungsdiagnostik beschreibt und hierbei u.a. auch Anforderungen an messtheoretisch fundierte Fragebögen und Tests definiert.

Diversität – Begriff

Diversität, entlehnt vom Begriff „Diversity“ (engl.) – „meint: „Unterschiedlichkeit“ oder „Vielfalt“ des in einer Organisation eingesetzten Personals.

Diversität – statistische Diversität

Statistische Diversität bezeichnet Unterschiedlichkeit im Hinblick auf mögliche Unterscheidungsmerkmale aller Art, die je nach Aufgabe und Umfeld einer Organisation relevant sein können (Körpergröße, Religionszugehörigkeit, Alter).

Diversität – kulturelle Diversität

Kulturelle Diversität wird einer Organisation zugeschrieben, deren Belegschaft aus kulturell unterschiedlich sozialisierten Mitgliedern besteht. "Kulturell divers" ersetzt die nicht mehr zeitgemäß erscheinenden Begriffe der ethnischen oder nationalen Diversität. Kulturelle Diversität bedeutet nicht, dass Organisationsmitglieder klar unterscheidbaren homogenen Herkunftskulturen zuzuordnen sind, sondern eher, dass die Individuen selbst kulturell divers sind, weil sie in mehreren kulturellen Milieus sozialisiert worden sind.

Eignungsdiagnostik

Erfassen und Einschätzen der Eignung eines Kandidaten oder einer Kandidatin mit dem Ziel, die Wahrscheinlichkeit des erfolgreichen Wahrnehmens einer spezifischen Tätigkeit bzw. Aufgabe vorherzusagen.

Evaluation

Überprüfung und Bewertung der Nutzbarkeit des Assessments zur Beantwortung der jeweiligen eignungsdiagnostischen Fragestellung.

Fallstudie

Englisch: Case Study. Beliebte Aufgabe in Assessment-Centern. Eine aufgabenrelevante Situation bzw. Problemlage ist zu analysieren und eine hierfür passende Vorgehensweise zu entwickeln. Das Ergebnis wird mittels eines standardisierten Auswertungsschemas und der Lösungsprozess mittels Verhaltensbeobachtung (z. B. bei einer Lösungspräsentation) ausgewertet.

Fairness – Begriff

Gütekriterium von Auswahlverfahren. Nach der US-amerikanischen Equal Employment Opportunity Commission ist ein Auswahlverfahren fair, wenn etwaige Leistungsunterschiede zwischen Angehörigen unterschiedlicher sozialer Kategorien (Ethnie, Geschlecht, ...) im Auswahlverfahren den Leistungsunterschieden am Arbeitsplatz entsprechen. Ist dies nicht der Fall, so ist das Auswahlverfahren unfair.

Fairness – Kulturfairness

Kulturfairness bezieht sich auf die kulturelle Sozialisation von Gruppen. Ein Verfahren ist kulturfair, wenn Personen mit unterschiedlicher kultureller Sozialisation im Verfahren gleiche Chancen haben.

Fragebogenverfahren

Standardisiertes, psychometrisches Verfahrenselement, welches zu meist Selbstaussagen zu Persönlichkeitsaspekten erfasst und messtheoretisch fundiert ist.

Gütekriterien

Die Qualität eignungsdiagnostischer Verfahren wird mit Hilfe inzwischen breit akzeptierter Kriterien beurteilt. Die Gütekriterien werden oftmals unterschieden nach Hauptgütekriterien (Objektivität, Reliabilität und Validität) sowie Nebengütekriterien (insbesondere Nutzen bzw. Ökonomie, Fairness und Akzeptanz).

Interkulturelle Kompetenz

Fähigkeit, in Situationen erfolgreich und angemessen zu handeln, in denen Menschen mit kulturell unterschiedlichem Hintergrund zu berücksichtigen sind.

Interview

kann im Auswahlverfahren in unterschiedlichem Strukturierungsgrad durchgeführt werden. Empfehlenswert sind strukturierte Interviews, die

sich an einem Leitfaden mit vorab definierten Fragen orientieren, z. B. zur Erfassung motivationaler Aspekte (z. B. Aufstiegsmotivation), mit biografieorientierten Fragen im Sinne des Verhaltensbeschreibungsinterviews (z. B. "Haben Sie einmal eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter als wenig motiviert erlebt? Wenn ja, was haben Sie dann getan?") oder im situativen Interview mit situativen Fragen ("Angenommen, einer Ihrer Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter macht auf Sie einen unmotivierten Eindruck; was würden Sie dann tun?").

Interviewer oder Interviewerin

Für die Personalauswahl geschulte Person, die mit der Durchführung von Interviews betraut ist.

Kultur – Begriff

Kultur ist vereinfacht ausgedrückt die von einer Gruppe von Menschen in ihrem Alltag selbstverständlich unterstellte Sinn- und Bedeutungswelt. Darunter ist "die Menge des Alltagswissens, der alltäglichen Praktiken und der diese stützenden Sinnstrukturen zu verstehen, die eine große Gruppe von Menschen zu einem bestimmten Zeitpunkt miteinander als ihre soziale Wirklichkeit teilen. Kultur entsteht in einem Prozess, in dem eine Kommunikations- und Handlungsgemeinschaft ihre soziale Welt praktisch produziert und reproduziert." ¹⁵⁰

Kulturgebundenheit von Verfahren

Durch implizit verwendete kulturelle Annahmen erzeugt. Solche Annahmen betreffen bestimmte Verhaltensweisen, Kompetenzen oder Eigenschaften, die als "normal" und erwartbar gelten, aber nicht in jedem kulturellen Umfeld als "normal" angesehen werden.

Kultursensibilität

Kultursensibilität ist ein anderer Ausdruck für Interkulturelle Sensibilität. In Auswahlverfahren zeigt sie sich insbesondere in einer aufmerksamen Wahrnehmung und Berücksichtigung von in unterschiedlicher Sozialisation ausgebildeten Selbstverständlichkeiten (Annahmen, Vorstellungen und Verhaltensmustern).

Migrationshintergrund

"Zur Bevölkerung mit Migrationshintergrund zählen alle Personen, die die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt besitzen oder die mindestens ein Elternteil haben, auf das dies zutrifft. Im Einzelnen haben folgende Gruppen nach dieser Definition einen Migrationshintergrund: Ausländerinnen und Ausländer, Eingebürgerte, (Spät-)Aussiedlerinnen und (Spät-)Aussiedler, Personen, die durch die Adoption deutscher Eltern die deutsche Staatsbürgerschaft erhalten haben, sowie die

¹⁵⁰ Leenen 2005, S. 90

Kinder dieser vier Gruppen."¹⁵¹ Eine Person hat nach der hierbei verwendeten Definition einen Migrationshintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren wurde (siehe hierzu auch "1.1. Einführung in die rechtlichen Grundlagen").

Moderator oder Moderatorin

Prozessverantwortliche bei Assessment-Centern, die einerseits die Gruppe der Kandidaten und andererseits die der Beobachter und Beobachterinnen bzgl. der einzelnen Aufgaben instruieren, die Beobachterkonferenz moderieren sowie eine störungsfreie systematische Durchführung des Verfahrens und die Einhaltung der Verfahrensspielregeln sicherstellen. Ein Moderator oder eine Moderatorin schafft damit wichtige Voraussetzungen für aussagefähige Ergebnisse.

Objektivität – Begriff

Objektivität wird als Grad der Unabhängigkeit der Auswahlergebnisse von der Durchführung des Verfahrens und von den am Verfahren beteiligten Personen verstanden.

Objektivität – Auswertungsobjektivität

Auswertungsobjektivität ist die Unabhängigkeit der ermittelten Daten von der Person des Auswertenden.

Objektivität – Interpretationsobjektivität

Interpretationsobjektivität ist gegeben, wenn Befunde bzw. Ergebnisse des Auswahlverfahrens unabhängig von den Anwendenden gleich ausgelegt und daraus die gleichen Schlussfolgerungen gezogen werden.

Objektivität – Objektivitätsfehler

Man spricht von Objektivitätsfehlern, wenn die am Auswahlverfahren beteiligten Personen subjektive Eindrücke, Erinnerungen oder Assoziationen mit Beobachtungen vermischen oder zum Ausgangspunkt von Beurteilungen machen. Ein klassischer Objektivitätsfehler ist die sog. subjektiv wahrgenommene Ähnlichkeit, die bei dem Beobachter oder der Beobachterin Gefühle der Sympathie erzeugt und zu (nicht objektiv begründbaren) positiveren Beurteilungen führen kann.

Operationalisierung

Bestimmt, auf welche Weise ein Anforderungsmerkmal beobachtbar und messbar gemacht werden soll.

¹⁵¹<https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Glossar/migrationshintergrund.html>

Prognosegüte

Maß der Aussagekraft des Assessments zur Vorhersage beruflicher Eignung bzw. der Ausprägung von Kriterien beruflichen Erfolgs.

Qualitätsstandards

Aussagen, die bestimmte Qualitätsanforderungen an Auswahlverfahren stellen, z. B. die Qualitätsstandards des Arbeitskreises Assessment-Center e.V. / Forum Assessment oder die DIN 33430.

Reliabilität

Zuverlässigkeit bzw. Genauigkeit des Erfassens der im Assessment beurteilten Anforderungsmerkmale. Reliabilität liegt z. B. vor, wenn bei wiederholter Teilnahme der gleichen Kandidatinnen und Kandidaten oder bei Zuordnung anderer Beobachterinnen und Beobachter die Ergebnisse vergleichbar sind.

Rollenspieler oder Rollenspielerin

Speziell für diese Aufgabe geschulte und vorbereitete Person, die mit den Teilnehmenden eines Assessment-Centers im Rahmen definierter Rollenanweisungen interagiert und dabei sicherstellt, dass alle Kandidaten und Kandidatinnen mit vergleichbaren kommunikativen Anforderungen sowie Reaktionen konfrontiert werden.

Simulative Verfahren

Auch Verhaltenssimulationen, Arbeitssimulation oder Übung genannte Verfahrenselemente eines Assessment-Centers, in dem das Verhalten der sich Bewerbenden von mindestens zwei Personen bewertet wird (z. B. Rollenspiel, Präsentation, Gruppendiskussion, Fallstudie, Postkorb). Verfahrenselemente, in denen der Simulationscharakter lediglich gedacht erfolgen kann (z. B. "wie würden Sie sich verhalten, wenn...") gelten nicht als Verhaltenssimulationen.

Situative Beurteilungstests

engl.: Situational Judgement Tests (SJT). Als Text, Audio oder Video dargebotene Situation aus dem beruflichen Alltag, zu der die sich Bewerbenden mittels Auswahl aus mehreren Alternativen angeben sollen, was in dieser Situation nach ihrer Ansicht ein geeignetes Verhalten darstellt.

Sprachgebundenheit des Verfahrens

Generell können Auswahlverfahren unterschiedlich "sprachlich gebunden" sein; sie können z. B. weitgehend ohne Sprache auskommen (z. B. bei Intelligenztests in Matrizenform) oder sehr stark sprachlich aufgeladen sein (z. B. bei Intelligenztests zur verbalen Intelligenz). Sprachanforderungen (wie z. B. eine bestimmte Formulierungs- und Ausdrucksfähigkeit) können im Interview oder in Diskussionsübungen

ebenso wie die Elaboriertheit von sprachlichen Wendungen in Arbeitsanweisungen eine entscheidende Rolle spielen. Generell beeinflussen implizite Sprachanforderungen in Auswahlverfahren die Chancen von Minoritätsangehörigen im Vergleich zu Majoritätsangehörigen.

Subject Matter Expert

Experten bzw. Expertinnen zur Bestimmung der Anforderungen in einem Tätigkeitsfeld oder einer Zielposition, die im Rahmen von Anforderungsanalysen befragt werden.

Testleiter oder Testleiterin

Im Bereich der Eignungsdiagnostik geschulte Fachkraft, die die Teilnehmenden bzgl. der Bearbeitung von Test- und Selbsteinschätzungsverfahren anleitet, überwacht und diese Verfahren auswertet.

Testverfahren

Standardisiertes, psychometrisches Verfahrenselement, welches z. B. als Leistungstest bestimmte Leistungsaspekte (z. B. Intelligenz) oder als Persönlichkeitstest bestimmte Persönlichkeitsfacetten (z. B. Extraversion) messtheoretisch fundiert erfasst.

Validität

Aussagefähigkeit der Ergebnisse eines Assessments z. B. bezüglich der Vorhersage beruflicher Eignung, des Erkennens von Entwicklungspotenzialen oder der Angemessenheit der verwendeten Messverfahren für die jeweiligen zugrundeliegenden Anforderungsmerkmale.

Verfahrenselemente

Auch "Übungen" oder "Aufgaben" genannt – Einzelbestandteile eines Assessment-Centers, z. B. Rollenübung, Gruppendiskussion, Test, Fallstudie, Interview, Präsentation.

Verhaltensverankerte Operationalisierungen

Die Anforderungsmerkmale sowie die verschiedenen Stufen des für ein bestimmtes Merkmal im Assessment genutzten Beurteilungsmaßstabes werden in Form konkreter Verhaltensbeschreibungen und/oder -beispiele definiert.

Validitäts-Diversitäts-Dilemma

Bezeichnet das Problem, dass gerade der Einsatz besonders valider Prädiktoren für die spätere berufliche Leistung, wie z. B. von Intelligenztests, erhebliche Subgruppendifferenzen zwischen Majorität und Minoritäten zu Ungunsten der Minorität erzeugt.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablauf der Personalauswahl in zehn Schritten (in Anlehnung an Höft, 2019)	33
Abbildung 2: Unterschiedliche Erfolgsquoten und Adverse Impact im Auswahlverfahren	33
Abbildung 3: Problemzonen von Validität und Diversität in Auswahlverfahren	33
Abbildung 4: Anforderungsfacetten	57
Abbildung 5: Mittelwertunterschiede im Abschneiden verschiedener ethnischer Gruppen in Abhängigkeit vom Auswahlverfahren (Höft, Stumpf & Ambiel, 2016)	66
Abbildung 6: Förderung von Validität und Kultursensibilität bei Beobachtung und Beurteilung	76

Literaturverzeichnis

- Adler, N. (2002). *International dimensions of organizational behavior*. 4th edition. South Western Cincinnati.
- Adorno, T.W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D.J. & Sanford, R.N. (1950). *The Authoritarian Personality*. New York: Harper und Brothers.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012). *Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ - Abschlussbericht* -. Berlin: ADS.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2014). *Leitfaden für Arbeitgeber. Anonymisierte Bewerbungsverfahren*. Berlin: ADS.
- Höft, S., Stumpf, S. & Ambiel, D. (2016). Alles fair, oder? Ethnisch-kulturelle Subgruppendifferenzen im Abschneiden bei Personalauswahlverfahren: Ein Überblick zum Stand der Adverse-Impact-Forschung. In Arbeitskreis Assessment-Center e.V. (Hrsg.), Was kommt, was bleibt – Personalauswahl und Personalentwicklung zwischen Wandel und Konstanz. Dokumentation zum 9. Deutschen Assessment-Center-Kongress (S. 716-735). Lengerich: Pabst.
- Arbeitskreis Assessment-Center e. V. (AkAC) (2016). *Standards der Assessment-Center Methode*. Verfügbar am 10.10.2020 unter <https://www.forum-assessment.de/publikationen/standards>
- Arnoneit, G., Hell, B. & Schuler, H. (2020). Nutzung, Validität, Praktikabilität und Akzeptanz psychologischer Personalauswahlverfahren in Deutschland 1985, 1993, 2007, 2020. Fortführung einer Trendstudie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 64, 67-82.
- Badura, P., Kommentierung zu Art. 33 GG, in: Maunz/Dürig, *Grundgesetz, Stand 2020*, München: C. H. Beck.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Battis, U., Kommentierung zu Art. 33 GG, in: Sachs, *Grundgesetz, 8. Auflage 2018*, München: C. H. Beck.
- Baumann, A.-L., Feneberg, V., Kronenbitter, L., Naqshband, S., Nowicka, M. & Will, A.-K. (2019). *Ein Zeitfenster für Vielfalt. Chancen für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung*. Herausgegeben von der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Barrick, M. R., Shaffer, J. A. & De Grassi, S. W. (2009). What you see may not be what you get: Relations among self-presentation tactics and ratings of interview and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1394-1411.
- Bezirksregierung Arnsberg (Hrsg.) (2019). *Arbeitspapier Denkanstöße für eine rassismuskritische Perspektive auf kommunale Integrationsarbeit in den Kommunalen Integrationszentren – Ein Querschnittsthema*. Dortmund (www.bra.nrw.de/laki)Kommunale Integrationszentren NRW).
- Bortz, J. & Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation* (2. Auflage). Berlin: Springer.
- Brosius-Gersdorf, F., Kommentierung zu Art. 33 GG, in: Dreier, *Grundgesetz Kommentar, Band 2, 3. Auflage 2018*, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Bührmann, A.D. & Schönwälder, K. (2017). Public organisations and diversity: approaches to an under-researched topic. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 43(10), 1635-1643
- Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern (2012). *Interkulturelle Öffnung der Personalauswahl im öffentlichen Dienst. Handreichung*. Verfügbar am 20.10.2020, http://www.wir-sind-bund.de/SharedDocs/Anlagen/WSB/DE/Downloads/broschuere-interkulturelle-oeffnung.pdf?__blob=publicationFile

- Bundeszentrale für politische Bildung (2018). *Datenreport 2018, Kinder mit Migrationshintergrund*. Verfügbar am 18.11.2020 unter <https://www.bpb.de/nachschlagen/datenreport-2018/bevoelkerung-und-demografie/277838/kinder-mit-migrationshintergrund>
- Cleary, T. A. (1968). Test bias: prediction of grades of negro and white students in integrated colleges. *Journal of Educational Measurement*, 5, 115–124.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New York: Erlbaum.
- Davis, E.E. (1964). Zum gegenwärtigen Stand der Vorurteilsforschung. In W. Bayer-Katte et al. (Hrsg.), *Politische Psychologie, Band 3: Vorurteile. Ihre Erforschung und ihre Bekämpfung* (S. 51-72). Frankfurt/Main: Europäische Verlagsanstalt.
- De Meijer, L. A. L., Born, M. P., Terlouw, G., & van der Molen, H. T. (2006). Applicant and method factors related to ethnic score differences in personnel selection: a study at the Dutch police. *Human Performance*, 19(3), 219-251.
- De Soete, B., Lievens, F. & Druart, C. (2012). An update on the diversity-validity dilemma in personnel selection: a review. *Psychological Topics*, 21(3), 399–424.
- Dean, M. A., Bobko, P. & Roth, P. L. (2008). Ethnic and gender subgroup differences in Assessment-Center ratings: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 685–691.
- Demorgon, J. & Lipiansky, E.M. (1999). *Guide de l'interculturel en formation*. Paris: Retz.
- DIN (2016). *DIN 33430: Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik*. Berlin: Beuth.
- Equal Employment Opportunity Commission, Civil Service Commission, Department of Labor, & Department of Justice (1978). *Uniform guidelines on employee selection procedures*. 29 C.F.R. 1607.
- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (Hrsg.) (2003). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Eschenbach, E., Virnoche, M., Cashman, E., Lord, S. & Camacho, M. (2014). Proven Practices that can Reduce Stereotype Threat in Engineering Education: A Literature Review. Paper for Frontiers in Education Conference - October, 2014, Madrid, Spain. Verfügbar am 02.11.2020 unter https://www.researchgate.net/publication/271967424_Proven_Practices_that_can_Reduce_Stereotype_Threat_in_Engineering_Education_A_Literature_Review
- Ette, A., Straub, S., Weinmann, M. & Schneider, N.F. (Hrsg.) (2021). *Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung. Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität*. Opladen: Budrich.
- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 5, 327–358.
- Foldes, H. J., Duehr, E. E. & Ones, D. S. (2008). Group differences in personality: meta-analyses comparing five U.S. racial groups. *Personnel Psychology*, 61, 579–616.
- Frank, F., Wach, D. & Kanning, U.P. (2017). Zusammenhang zwischen Lücken im Lebenslauf und Berufserfolg. Ein Mythos der Personalauswahlpraxis. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 61 (2), 69–80.
- Friedrich-Ebert-Stiftung (2002). *Interkulturelle Öffnung der Verwaltung: Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis*. Dokumentation der Fachkonferenz vom 23./24. Mai 2002 in der Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin, hrsg. v. Thomas Hartmann, Berlin, http://www.tik-iaf-berlin.de/downloads/4_TiK_Doku_Konf_2002.pdf (27.10.2020).
- Frintrup, A. & Flubacher, B. (2014). *Diversity Management in der Personalauswahl. Kulturelle Vielfalt in Unternehmen und Behörden ermöglichen*. Berlin Heidelberg: Springer.

- Gabriel, M., *Moralischer Fortschritt in dunklen Zeiten. Universale Werte für das 21. Jahrhundert*, 2020, Berlin: Ullstein.
- Gaitanides, S. (2001). Zugangsbarrieren von Migrant(inn)en zu den sozialen und psychosozialen Diensten und Strategien interkultureller Öffnung. In G. Auernheimer (Hrsg.), *Migration als Herausforderung für pädagogische Institutionen*. (S. 181-194). Opladen:
- Gawronski, B. & Conrey, F. R. (2004). Der Implizite Assoziationstest als Maß automatisch aktivierter Assoziationen: Reichweite und Grenzen. *Psychologische Rundschau*, 55 (3), 118–126.
- Gierschmann, F. (2005). Evaluation von Auswahl- und Potenzial Assessment-Centern – Beispiele der Deutschen Post AG. In K. Sünderhauf, S. Stumpf & S. Höft (Hrsg.), *Assessment-Center. Vor der Auftragsklärung bis zur Qualitätssicherung. Ein Handbuch von Praktikern für Praktiker*. Lengerich: Pabst.
- Gourmelon, A./Hoffmann, B., *Stellenbesetzungs- und Auswahlverfahren treff- und rechtssicher gestalten. Rechtliche, psychologische und ökonomische Aspekte*, 2017, Heidelberg: Hüthig Jehle Rehm.
- Görlich, Y. & Schuler, H. (2014). Personalentscheidung, Nutzen und Fairness. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3., überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 1137-1199). Göttingen: Hogrefe.
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E. & Schwartz, J. L. K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1464–1480.
- Gumperz, J. J. (1982). *Discourse strategies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hannerz, U. (1996). *Transnational connections. Culture, people, places*. London u. a.: Routledge.
- Heider, F. (1977). *Psychologie der interpersonalen Beziehungen*. Stuttgart: Klett.
- Heimann, H. M., *Deutschland als multireligiöser Staat. Eine Herausforderung*, 2016, Frankfurt a. M.: Fischer.
- Heimann, H. M., Zukunftsperspektiven der Militärseelsorge, in: *ZevKR 64 (2019)*, 125-142.
- Hell, B., Boramir, I., Schaar, H. & Schuler, H. (2006). Interne Personalauswahl und Personalentwicklung in deutschen Unternehmen. *Wirtschaftspsychologie*, 8, 2–22.
- Hesse, J. & Schrader, H. C. (2012). *Das große Hesse/Schrader Bewerbungshandbuch: Alles, was Sie für ein erfolgreiches Berufsleben wissen müssen*. Hallbergmoos: Stark.
- Höft, S. (2014). Erfolgsüberprüfung personalpsychologischer Arbeit. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3., vollständig überarbeitete Auflage, S. 1081–1136). Göttingen: Hogrefe.
- Höft, S. (2019). *Grundlagen der HR-Diagnostik*. Studienheft, Euro-FH.
- Höft, S. & Goerke, P. (2019). *Instrumente der beruflichen Eignungsdiagnostik*. Studienheft, Euro-FH.
- Höft, S. & Goerke, P. (2014). Traditionelle Arbeits- und Anforderungsanalyse trifft modernen Kompetenzmanagementansatz: Rosenkrieg oder Traumhochzeit? *Wirtschaftspsychologie*, 16(1), 5-14.
- Höft, S. & Kersting, M. (2017). Die Anforderungsanalyse als Grundlage der beruflichen Eignungsdiagnostik. In Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.), *Personalauswahl kompetent gestalten. Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430* (S. 97-111). Berlin: Springer.
- Höft, S. & Melchers, K. (2010). Training von AC-Beobachtern: Worauf kommt es an? *Wirtschaftspsychologie*, 12(2), 32-40.

- Höft, S., Obermann, C. & Becker, J.-N. (2014). Gibt es Besonderheiten bei kompetenzorientierten Assessment-Center-Verfahren? Eine Analyse des Praxiseinsatzes basierend auf der Anwenderbefragung des Arbeitskreises Assessment-Center e.V. von 2012. *Wirtschaftspsychologie*, 16(1), 95-103.
- Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (o. J.). *Leitfaden. Das Rahmenanforderungsprofil für die Beschäftigten des Innenministeriums NRW. Informationen und Handlungsempfehlungen für die Verwaltungspraxis des Hauses*. Düsseldorf.
- Isensee, J., Demokratischer Rechtsstaat und staatsfreie Ethik, in: *Essener Gespräche zum Thema Staat und Kirche 11 (1977)*, 92 ff.
- Jachmann-Michel, M./Kaiser, A.-B., Kommentierung zu Art. 33 GG, in: v. Mangoldt/Klein/Starck, *Kommentar zum Grundgesetz, Band 2, 7. Auflage 2018*, München: C. H. Beck.
- Jarass, H. D., Kommentierung zu Art. 33 GG, in: ders./Pieroth, *Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, 16. Auflage 2020*, München: C. H. Beck.
- Jonas, K. & Schmid Mast, M. (2007). Stereotyp und Vorurteil. In Straub, J., Weidemann, A. & Weidemann, D. (Hg.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder* (S. 69-76). Stuttgart Weimar: Metzler.
- Kaas, L. & Manger C. (2012). Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market: A Field Experiment. *German Economic Review*, 13(1), 1-20.
- Kahneman, D. (2016). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler.
- Kanning, U. P. (2016 a). Über die Sichtung von Bewerbungsunterlagen in der Praxis der Personalauswahl. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 60, 18–32.
- Kanning, U.P. (2016 b). Viel Lärm um nichts? Diversity im beruflichen Kontext, in: Genkova, P. & Ringeisen, T. (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S.17-28), Wiesbaden: Springer.
- Kanning, U. P. (2017). Fairness und Akzeptanz von Personalauswahlmethoden. In D. Krause (Hrsg.), *Personalauswahl* (S. 271–299). Berlin: Springer.
- Knapp, K. (2004). Interkulturelle Kommunikation. In K. Knapp u. a. (Hrsg.), *Angewandte Linguistik. Ein Lehrbuch* (S. 409–430). Tübingen u. Basel: Francke.
- Kersting, M. (2010). Akzeptanz von Assessment-Centern: Was kommt an und worauf kommt es an? *Wirtschaftspsychologie*, 12(2), 58–65. [Die Akzept!-Fragebögen sind online zu beziehen, verfügbar am 05.08.2019 unter: <http://kersting-internet.de/testentwicklungen/akzept-fragebogen/>]
- Kersting, M. & Ott, M. (2016). Diversity-gerechte Personalauswahl. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz Band I: Perspektiven und Anwendungsfelder*. (S. 679–692). Wiesbaden: Springer.
- Kleinmann, M. (1997). Transparenz der Anforderungsdimensionen: Ein Moderator der Konstrukt- und Kriteriumsvalidität des Assessment-Centers. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41(4), 171–181.
- Koch, A. & Westhoff, K. (2012). *Task-Analysis-Tools (TAToo) – Schritt für Schritt Unterstützung zur erfolgreichen Anforderungsanalyse*. Lengerich: Pabst.
- Krause, A., Rinne, U., Zimmermann, K. F., Bösch, I. & Alt, R. (2012). *Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“*. Abschlussbericht. IZA Research Report Nr. 44. Verfügbar am 20.10.2020 unter <https://www.iza.org/publications/r/146/pilotprojekt-anonymisierte-bewerbungsverfahren-abschlussbericht>
- Krislov, S. (2012). *Representative Bureaucracy*. New Orleans Louisiana: Quid Pro Books.

- Kuncel, N. R., Klieger, D. M. & Connelly, B. S. & Ones, D. S. (2013). *Mechanical versus clinical data combination in selection and admissions decisions: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 98, 1060-1072.
- Lecheler, H. (2019). *Kommentierung zu Art. 33 GG*, in: Friauf/Höfling, Berliner Kommentar zum Grundgesetz, Stand 2019, Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Leenen, W.R. (2019). Grundbegriffe interkultureller Kompetenzvermittlung. In W. R. Leenen (Hrsg.), *Handbuch Methoden interkultureller Weiterbildung* (S. 25-167). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Leenen, W.R., Scheitza, A. & Stumpf, S. (2014). Kulturfairness in der Personalauswahl. In H. Uske, A. Scheitza, S. Düring-Hesse & S. Fischer (Hrsg.), *Interkulturelle Öffnung der Verwaltung. Konzepte, Probleme, Beispiele* (S. 103-111). Duisburg u.a.: Eigenverlag.
- Leenen, W. R., Stumpf, S. & Scheitza, A. (2014a). „Interkulturelle Kompetenz“ als Anforderungsmerkmal in der Personalauswahl. In H. Uske, A. Scheitza, S. Düring-Hesse, S. Fischer (Hrsg.), *Interkulturelle Öffnung der Verwaltung. Konzepte, Probleme, Beispiele* (S. 91–102). Duisburg: Oppenberg Verlag.
- Leenen, W.R., Stumpf, S. & Scheitza, A. (2014b). „Interkulturelle Kompetenz“ in der Personalauswahl – Konzeptionalisierung und Integration in bestehende Auswahlssysteme. In F. Barié-Wimmer, K. von Helmolt, & B. Zimmermann (Hrsg.), *Interkulturelle Arbeitskontexte. Beiträge zur empirischen Forschung* (S. 227-257). Stuttgart: ibidem.
- Leenen, W.R. (2005). Interkulturelle Kompetenz: Theoretische Grundlagen. In W.R. Leenen, H. Grosch & A. Groß (Hrsg.), *Bausteine zur interkulturellen Qualifizierung der Polizei (63-110)*. Münster usw.: Waxmann.
- Leenen, W.R. & Grosch, H. (1998). Bausteine zur Grundlegung interkulturellen Lernens. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), *Interkulturelles Lernen, Arbeitshilfen für die politische Bildung*. (S. 29 – 46). Bonn: BzfpB.
- Leung, K. & Van de Vijver, F.J.R. (2008). Strategies for strengthening causal inferences in cross cultural research: The consilience approach. *International Journal of Cross Cultural Management* 8, 145-169.
- Lindsey, A., King, E., McCausland, T., Jones, K. & Dunleavy, E. (2013). What we know and don't: Eradicating employment discrimination 50 years after the Civil Rights Act. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 6(4), 391–413.
- Locke, E. A. & Latham G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705–717.
- Lonner, W. J. & Adamopoulos, J. (1997). Culture as Antecedent to Behavior. In J. W. Berry, Y. H. Poortinga & J. Pandey (Hrsg.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology – Theory and Method* (2. Aufl., Bd. 1, S. 43–83). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Macrae, C. N. & Bodenhausen, G. V. (2000). Social cognition: Thinking categorically about others. *Annual Review of Psychology*, 51, 93–120.
- Marlowe, C. M., Schneider, S. L. & Nelson, C. E. (1996). Gender and attractiveness biases in hiring decisions: Are more experienced managers less biased? *Journal of Applied Psychology*, 81, 11-21.
- Melchers, K. G. & Annen, H. (2010). Officer selection for the swiss armed forces. An evaluation of validity and fairness issues. *Swiss Journal of Psychology*, 69(2), 105–115.

- Meziani-Remichi, Y. & Maussen, M. (2017). Recruitment in public administrations: diversity policies and selection practices in a French city. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 43(10), 1679-1695.
- Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (2013): *Landesinitiative Nordrhein-Westfalen. Mehr Migrantinnen und Migranten in den Öffentlichen Dienst – Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung*. Zweiter Umsetzungsbericht für den Zeitraum 31. Mai 2012 bis 30. Mai 2013. Düsseldorf.
- Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2016). *Handreichung. Interkulturelle Kompetenz in Anforderungsprofilen der Landesverwaltung Nordrhein-Westfalen*. Düsseldorf: MAIS.
- Monteith, M. J., Sherman, J. W., & Devine, P. G. (1998). Suppression as a stereotype control strategy. *Personality and Social Psychology Review*, 2(1), 63–82.
- Moskowitz, G.B., Gollwitzer, P.M., Wasel, W. & Schaal, B. (1999). Preconscious control of stereotype activation through chronic egalitarian goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(1), 167-184.
- Newman, D.A., Jones, K.S., Fraley, R.C., Lyon, J.S. & Mullaney, K.M. (2014). Why minority recruiting doesn't work, and what can be done about it: Applicant qualifications and the the 4-Group-Model of targeted recruiting. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (eds.), *The Oxford handbook of recruitment* (491-526). New York: Oxford University Press.
- Noon, M. (2018). Pointless diversity training: Unconscious bias, new racism and agency. *Work, Employment and Society*, Vol. 32(1), 198–209.
- OECD/European Union (2015). *Indicators of Immigrant Integration 2015: Settling In*. Paris: OECD Publishing.
- OECD/European Union (2019). *Zusammen wachsen: Integration von Zuwanderern: Indikatoren 2018*. Paris: OECD Publishing.
- Outtz, J. L. & Newman, D. A. (2010). A theory of adverse impact. In J. L. Outtz (Hrsg.), *Adverse impact. Implications for organizational staffing and high stakes selection* (S. 53–94). New York: Routledge.
- Pendry, L. (2014). Soziale Kognition. In K. Jonas, W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (6. Aufl., S. 107-140), Berlin Heidelberg: Springer.
- Ployhart, R. E., & Holtz, B. C. (2008). The diversity-validity dilemma: strategies for reducing racioethnic and sex subgroup differences and adverse impact in selection. *Personnel Psychology*, 61, 153-172.
- Podsiadlowski, A. (2007). Multinationale Teams. In J. Straub, A. Weidemann & D. Weidemann (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz* (S. 576-586). Stuttgart/ Weimar: J.B. Metzler.
- Pyburn, K. M., Jr., Ployhart, R. E., & Kravitz, D. A. (2008). The diversity-validity dilemma: Overview and legal context. *Personnel Psychology*, 61, 143-151.
- Reis, J. (1997). *Ambiguitätstoleranz. Beiträge zur Entwicklung eines Persönlichkeitskonstrukts*. Heidelberg: Asanger.
- Rokeach, M. (1960). *The open and closed mind*. Basic Books.
- Roloff S. (2020). *Kommentierung zu § 5 AGG*, in: BeckOK Arbeitsrecht, 58. Edition 2020, München: C. H. Beck.

- Roth, P. L., Bevier, C. A., Bobko, P., Switzer, F. S. III & Tyler, P. (2001). Ethnic group differences in cognitive ability in employment and educational settings: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 54, 297–330.
- Russell, C. (2000). *Clearly Model of Test Bias*. Verfügbar am 17.07.2019 unter http://www.ou.edu/russell/whitepapers/Clearly_model.pdf
- Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (2014). *Diskriminierung am Ausbildungsmarkt: Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven*. Berlin: SVR GmbH.
- Schmader, T., & Johns, M. (2003). Converging evidence that stereotype threat reduces working memory capacity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 440–452.
- Schmidt, F. & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.
- Schmitt, N. & Quinn, A. (2010). Reductions in measured subgroup mean differences: What is possible? In J. L. Outtz (Ed.), *Adverse impact. Implications for organizational staffing and high stakes selection* (pp. 425-451). New York: Routledge.
- Schölmerich, A. & Leyendecker, B. (2009). Psychologische Diagnostik bei Kindern aus zugewanderten Familien. In D. Irblich & G. Renner (Hrsg.), *Diagnostik in der klinischen Kinderpsychologie (S. 430-442)*. Göttingen, Bern, Wien usw.: Hogrefe.
- Schuler, H. (2014). *Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung* (4. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2018). *Das Einstellungsinterview* (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Settmeyer, A. (2011). Haben Personen mit Migrationshintergrund interkulturelle Kompetenz? In M. Granato, D. Münk & R. Weiß (Hrsg.), *Migration als Chance*. (S. 143-160). Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Spears, R. & Tausch, N. (2014). Vorurteile und Intergruppenbeziehungen In K. Jonas, W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (6. Aufl., S. 507-564), Berlin Heidelberg: Springer.
- Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52(6), 613–629.
- Stumpf, S., Leenen, W. R. & Scheitza, A. (2017). Adverse Impact in der Personalauswahl einer deutschen Behörde: Eine Analyse ethnischer Subgruppendifferenzen. *German Journal of Human Resource Management (Zeitschrift für Personalforschung)*, 31(1), 4–31
- Sünderhauf, K., Stumpf, S. & Höft, S. (2005). Vorwort der Herausgeber. In K. Sünderhauf, S. Stumpf & S. Höft (Hrsg.), *Assessment-Center. Von der Auftragsklärung bis zur Qualitätssicherung. Ein Handbuch von Praktikern für Praktiker* (S. 11–16). Lengerich: Pabst.
- Tajfel, H. (1969). Cognitive aspects of prejudice. *Journal of Social Issues*, 4, 79-97.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel, (eds.), *The social psychology of intergroup relations* (S. 33–47). Monterey CA: Brooks Cole.
- Thomas, A. (Hrsg.). (1993). *Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung*. Göttingen: Hogrefe.
- Thomas, A. (1996). Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In A. Thomas (Hrsg.), *Psychologie interkulturellen Handelns* (S. 107-135). Göttingen: Hogrefe.
- Triandis, H. C. (1972). *The analysis of subjective culture*. New York: Wiley-Interscience

- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group. A Self-Categorization Theory*. New York, NY: Basil Blackwell.
- Wilder, D. (1993). The role of anxiety in facilitating stereotypic judgments of outgroup behavior. In D. M. Mackie & D. L. Hamilton (eds.), *Affect, Cognition, and Stereotyping* (p. 87-109). San Diego: Academic Press.
- Van de Vijver, F.J.R. & Tanzer, N. K. (2004). Bias and equivalence in cross-cultural assessment: An overview. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 54(2), 119-135.
- Van de Vijver, F.J.R. & Leung, K. (2009). Methodological issues in researching intercultural competence. In D.K. Deardorff (ed.), *The Sage Handbook of Intercultural Competence* (p. 404-419). Thousand Oaks: Sage.
- Zedeck, S. (2010). Adverse Impact: History and Evolution. In J. L. Outtz (Ed.), *Adverse impact. Implications for organizational staffing and high stakes selection* (pp. 3-27).
- Ziekow, J. (2014). *Möglichkeiten und Grenzen der Verbesserung der Chancen von Personen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst*, in: DÖV 2014, 765-776.