

Unterscheidung ist noch lange keine Diskriminierung – HR und Fairness

Deutschland hat nun ein „Allgemeines Gleichstellungsgesetz“ genanntes „Antidiskriminierungsgesetz“ bekommen, mit dem die deutsche Wirtschaft nicht eben glücklich ist. Die Sorge unter Human-Resource-Managern ist groß, demnächst permanent mit einem Bein im Fettnapf zu stehen.

Sie haben in den USA schon länger ein ähnliches Gesetz. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

Ones: Die Erfahrungen mit dem Gesetz – es sind eigentlich mehrere Gesetze – sind allgemein positiv. Mitarbeiter werden dadurch geschützt. Natürlich bedeutet das einigen Aufwand für die Unternehmen. Doch die Unternehmen haben schon lange gemerkt: Fairness ist der Schlüssel, um bei allen Beteiligten, ob nun Mitarbeitern oder Kunden, zu punkten. Wenn wir von Fairness reden, gilt es, zwei verschiedene Sachverhalte auseinanderzuhalten: die ungleiche Behandlung von Individuen in HR-Prozessen und die ungleiche Verteilung von Ergebnissen von HR-Entscheidungen über verschiedene Gruppen hinweg.

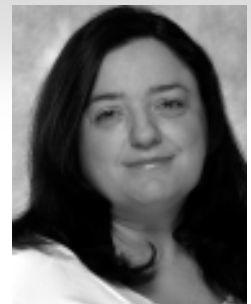
Die ungleiche Behandlung Einzelner aufgrund der Mitgliedschaft in einer bestimmten Gruppe ist grundsätzlich zu vermeiden, da sie unfair und diskriminierend ist. Im Arbeitsleben sollten arbeitsplatzbezogene Kriterien entscheidend sein und nicht, ob man dieser oder jener Gruppe angehört. Mit Bezug auf die rechtliche Situation heißt das: Der Arbeitgeber muss auf Basis von individuellen Eigenschaften auswählen und nicht auf der einer Gruppenmitgliedschaft. Außerdem muss er prüfen, ob die Eigenschaften, nach denen er auswählt, arbeitsplatzbezogen sind – was wir Kriteriumsvalidität nennen würden –, und auch, ob die Auswahlprozedur fair vonstattengeht, also keine differenzielle Validität für verschiedene Gruppen besteht.

Im HR-Management treffen wir Entscheidungen über Individuen mit definierten Methoden, die erfolgsrelevante Eigenschaften messen. Das bedeutet aber wiederum, dass Ergebnisse manchmal ungleich über verschiedene Gruppen verteilt sind, und zwar in dem Maße, wie sich Mitglieder dieser Gruppen in den gemessenen Eigenschaften unterscheiden. So werden Frauen beispielsweise generell für schwerere körperliche Arbeit nicht eingeplant. Da wundert es nicht, wenn sie in manchen Berufsfeldern, so zum Beispiel bei der Feuerwehr, im Baugewerbe oder gar im

Militär, unterrepräsentiert sind. In diesem Fall geschieht die ungleiche Verteilung von Jobangeboten und Entwicklungsmöglichkeiten also indirekt.

Dilchert: Die meisten Probleme treten deshalb auf, weil Gesetze, die Fairness im Arbeitsleben bewirken sollen, schlecht operationalisiert sind. Die Anzahl von Mitgliedern von Minderheiten, die im Verhältnis zur Mehrheit angestellt werden müssen, wird beispielsweise willkürlich festgelegt und erlaubt kaum Flexibilität in kleineren Unternehmen. Außerdem muss man sich die Frage stellen, auf welchem Level wir Gleichheit herstellen wollen: auf Positions-, Funktions-, Arbeitsgruppen-, Abteilungs- oder Unternehmensebene? Für den außenstehenden Laien, der so viel Fairness wie nur möglich umsetzen möchte, mag das alles einfach realisierbar scheinen. Doch im Un-

*Prof. Dr. Deniz S. Ones,
Hellervik Professor of
Industrial Psychology,
University of Minnesota &
Thetametrics LLP,
Minneapolis/USA
Deniz.S.Ones-1@umn.edu*



*Stephan Dilchert, University
of Minnesota, Minneapolis/
USA
dilc0002@umn.edu*



*Prof. Dr. Jürgen Deller,
Institut für Wirtschafts-
psychologie, Universität
Lüneburg
deller@uni-lueneburg.de*

