

Imitation von Führungs- und Organisationssystemen anderer Betriebe, z. B. durch Übernahme von Handlungsempfehlungen aus anderen Unternehmen. Die Erschließung der individuellen und sozialen Potenziale ist aber vor allem dann erst ökonomisch besonders erfolgreich, wenn sie spezifisch erfolgen. In diesem Zusammenhang gerät dann ein „best practice-Denken“ und nachahmendes Managementhandeln unter besonderen Argumentationsdruck.

Désirée H. Ladwig und Michel E. Domsch

Literatur

- Arnold, R., Benkowski, B., Griese, C. & Lost, C. (2008). *Lernen lebenslang – Ansichten und Einsichten*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren. – Bambach, M. & Kuhn-Fleuchaus, C. (2011). *Diversity-Management: Unsichtbare Potenziale fördern*. Stuttgart: Steinbeis-Ed. – Dessler, G. (2012). *Fundamentals of human resource management* (2nd ed.). Boston: Pearson. – Domsch, M. & Ladwig, D. (2011). *Fachlaufbahnen – Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen*. Köln: Luchterhand. – Domsch, M. E. & Lindner, C. (2012). *Der ADP-Prozessmonitor. Ein Instrument zum Prozessmanagement altersdifferenzierter Personalarbeit*. Frankfurt a. M.: Peter Lang. – Gessler, M. (2010). Selbstorganisiertes Lernen und lernende Organisation. In B. Bröckermann (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung* (S. 263–282). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. – Hoffmeister, N. (2010). *Personal- und Organisationsentwicklung in einer kompetenz- und prozessorientierten Organisation*. Frankfurt a. M.: Peter Lang. – Kunze, J., Ladwig, D. & Hartmann, H. (2011). Projektmutster prägen – Exit matters. In D. Ladwig, J. Kunze & M. Hartmann (Hrsg.), *Exit matters – Auf dem Weg in die Projektgesellschaft* (S. 15–36). Frankfurt a. M.: Peter Lang. – Ladwig, D. (2011). Interim Management – Führung auf Zeit. In D. Ladwig, J. Kunze & M. Hartmann (Hrsg.), *Exit matters – Auf dem Weg in die Projektgesellschaft* (S. 79–98). Frankfurt a. M.: Peter Lang. – Meifert, M. T. (2011). *Strategische Personalentwicklung*. Berlin: Springer. – Mondy, R. W. (2012). *Human resource management* (12th ed.). Boston: Prentice Hall. – Peters, S. & Steckel, M. (2011). Führungsnachwuchs in Projektwelten. In D. Ladwig, J. Kunze & M. Hartmann (Hrsg.), *Exit matters – Auf dem Weg in die Projektgesellschaft* (S. 97–114). Frankfurt a. M.: Peter Lang. – Ringlstetter, M. & Kaiser, S. (2008). *Humanressourcen-Management*. München: Oldenbourg. – Schrauder, M. (2010). Diversity im Innovationssystem. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag. – Stock-Homburg, R. & Wolff, B. (2010). *Handbuch Strategisches Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler.

1.5 Juristische Aspekte der Management-Diagnostik

Einleitung

Psychologen werden bei der Entwicklung und Anwendung eignungsdiagnostischer Verfahren mit rechtlichen Grundsätzen konfrontiert, deren Nichtbeachtung erhebliche Nachteile für sie selbst und das Unternehmen, bei dem sie beschäftigt sind, zur Folge haben kann. Sie reichen von zivilrechtlichen Schadensersatzan-

sprüchen bis hin zu Ordnungswidrigkeiten und Straftaten. Nicht zuletzt kann dadurch das Ansehen des betroffenen Unternehmens in der Öffentlichkeit Schaden nehmen. In der jüngeren Vergangenheit hat der Gesetzgeber zahlreiche neue Rechtsvorschriften zum Schutz von Arbeitnehmern geschaffen, vor allem auf den Gebieten des Schutzes vor Diskriminierung und des Datenschutzes. Daneben können bei der Personalauswahl und -beurteilung Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu berücksichtigen sein. Im Folgenden werden zunächst die rechtlichen Rahmenbedingungen dargestellt und anschließend rechtliche Einzelfragen behandelt.

Grundrechtliche Rahmenbedingungen für Probanden und Unternehmen

Zum Verständnis der für die Entwicklung und den Einsatz eignungsdiagnostischer Verfahren geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen ist es von wesentlicher Bedeutung, sich die betroffenen Grundrechte des Probanden und der am Einsatz eignungsdiagnostischer Verfahren interessierten Unternehmen zu vergegenwärtigen. Die gesetzlichen Vorschriften mit Relevanz für eignungsdiagnostische Verfahren, allen voran das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG), sind Ausprägungen dieser Grundrechte. Die rechtliche Praxis misst die Zulässigkeit einzelner eignungsdiagnostischer Maßnahmen stets am Maßstab der Grundrechte.

Im Mittelpunkt steht dabei das allgemeine Persönlichkeitsrecht des Probanden. Das Bundesverfassungsgericht leitet dieses Grundrecht aus Art. 1 Abs. 1 und Art. 2 Abs. 1 Grundgesetz (GG) her (BVerfG, Beschluss vom 3. Juni 1980 – 1 BvR 185/77). Das allgemeine Persönlichkeitsrecht sichert den autonomen Bereich privater Lebensgestaltung des Menschen, in dem er seine Individualität entwickeln und wahren kann (BVerfG, Urteil vom 31. Januar 1989 – 1 BvL 17/87). Eine wichtige Ausprägung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts ist das vom Bundesverfassungsgericht entwickelte Recht auf informationelle Selbstbestimmung (BVerfG, Urteil vom 15. Dezember 1983 – 1 BvR 209/83 u. a.). Danach darf der Einzelne grundsätzlich selbst über die Preisgabe und Verwendung seiner persönlichen Daten entscheiden. Aus dem Recht auf informationelle Selbstbestimmung ergeben sich daher Beschränkungen bei der Erhebung und Verarbeitung von Daten. Seine spezielle Ausgestaltung hat das Recht auf informationelle Selbstbestimmung in den Datenschutzgesetzen des Bundes und der Länder gefunden (Gola & Schomerus, 2012).

Neben dem Recht auf informationelle Selbstbestimmung kann speziell die Erhebung und Weitergabe von Befunden über die seelische Verfassung und den Charakter das Recht des Einzelnen an seinem Charakterbild verletzen. Das Recht am Charakterbild ist ebenfalls Ausfluss des allgemeinen Persönlichkeitsrechts; der grundrechtliche Schutz ist dabei umso intensiver, je näher die Daten der Intimsphäre des Betroffenen stehen, die zum unantastbaren Bereich privater Lebensgestaltung gehören (BVerfG, Beschluss vom 24. Juni 1993 – 1 BvR 689/92). Das Recht am Charakterbild (vgl. allgemein zu diesem Aspekt des allgemeinen Persönlich-

keitsrechts Baston-Vogt, 1997) bezweckt deshalb, den Menschen vor unbefugter Ausforschung seiner inneren Struktur und Eigenschaften zu schützen (Wiese, 1971). Daneben können eignungsdiagnostische Verfahren auf Seiten des Probanden eine Vielzahl weiterer Grundrechte tangieren. Zu denken ist etwa an den Gleichheitssatz nach Art. 3 GG, die allgemeine Glaubensfreiheit nach Art. 4 GG und die Berufsfreiheit nach Art. 12 GG.

↑
VS
↓

Die Eignungsdiagnostik berührt aber nicht nur Grundrechte des Probanden. Die Entwicklung und der Einsatz eignungsdiagnostischer Verfahren dienen auf Seiten der involvierten Psychologen und Unternehmen deren wirtschaftlicher Betätigung. Diese wirtschaftliche Betätigung wird durch die Berufs- und Berufsausübungsfreiheit nach Art. 12 Abs. 1 GG und teils durch die allgemeine Eigentumsgarantie des Art. 14 Abs. 1 GG geschützt (BVerfG, Urteil vom 10. März 1992 – I BvR 454/91 u. a.). Auch Unternehmen können daher berechtigte Interessen am Einsatz eignungsdiagnostischer Verfahren bei der Personalauswahl und -beurteilung haben, die ebenfalls dem grundrechtlichen Schutz unterfallen. Im Wege eines Abwägungsprozesses können die berechtigten Interessen der Unternehmen daher zu einer Einschränkung der Grundrechte des Probanden führen. Dieser Abwägungsprozess wird teils durch Richterrecht, teils durch Gesetzesrecht vorgenommen.

Allgemeine rechtliche Rahmenbedingungen

Ausgehend von den widerstreitenden Grundrechtspositionen hat der Gesetzgeber insbesondere mit dem AGG, dem BDSG und dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) gesetzliche Vorschriften geschaffen, die für eignungsdiagnostische Verfahren von Bedeutung sind. Sie sollen für die Personalauswahl und -beurteilung den Schutz des Probanden vor Diskriminierung, den Schutz seiner persönlichen Daten und die Beteiligung des Betriebsrats als Interessenvertretung der Arbeitnehmer sicherstellen.

Schutz des Probanden vor Diskriminierung

Ziel des im Jahr 2006 in Kraft getretenen AGG ist der Schutz vor Diskriminierung. Das Gesetz beruht auf der Umsetzung europäischer Antidiskriminierungsrichtlinien. Entgegen seinem Namen soll es nicht eine allgemeine Gleichbehandlung gewährleisten, sondern vor Benachteiligung aus bestimmten in § 1 AGG abschließend genannten Gründen schützen. Verboten sind danach Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität.

Der Schutz vor Benachteiligungen durch das AGG gilt nicht nur im laufenden Arbeitsverhältnis, sondern vor allem auch im Bewerbungs- und Einstellungsverfahren. Gemäß § 2 Abs. 1 Nr. 1 AGG sind Benachteiligungen aus einem der genannten Gründe unter anderem im Hinblick auf Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen – unabhängig von Tätigkeitsfeld und beruflicher Position – sowie den beruflichen

chen Aufstieg unzulässig. Damit fallen eignungsdiagnostische Verfahren unabhängig davon in den Geltungsbereich des AGG, ob sie im Rahmen der Einstellung oder der Personalentwicklung im laufenden Arbeitsverhältnis zum Einsatz kommen. Die Benachteiligungsverbote gelten damit etwa für Stellenanzeigen (§ 11 AGG), Personalfragebögen, Auswahlrichtlinien, Bewerbungsgespräche und Personalentwicklungsbesprechungen.

Eine unzulässige Benachteiligung des Probanden im Rahmen eignungsdiagnostischer Verfahren kann gravierende Folgen für das Unternehmen haben. So verpflichtet ein Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot den Arbeitgeber z. B. zum Ersatz des daraus resultierenden materiellen und immateriellen Schadens (§ 15 AGG). Der materielle Schaden umfasst die konkrete Vermögenseinbuße, die durch die Benachteiligung verursacht wird. So kann etwa die aufgrund ihres Geschlechts im Rahmen einer Beförderungsentscheidung benachteiligte Arbeitnehmerin als materiellen Schaden die Vergütungsdifferenz zwischen ihrer bisherigen und der höheren Position verlangen (Bauer, Göpfert & Krieger, 2011a). Ungeklärt ist von der Rechtsprechung bislang, für welchen Zeitraum ein aus diskriminierenden Gründen abgelehnter Bewerber einen solchen materiellen Schadensersatz verlangen darf (näher dazu Bauer, Göpfert & Krieger, 2011b). Unter immateriellem Schadensersatz ist eine dem Schmerzensgeld ähnliche Entschädigung zu verstehen. Nach § 15 Abs. 2 AGG steht dem Beschäftigten insoweit eine „angemessene Entschädigung in Geld“ zu. Die Festlegung der konkreten Entschädigungshöhe liegt damit in der Hand des Arbeitsgerichts. Nur für den Fall einer aus diskriminierenden Gründen erfolgten Nichteinstellung eines Bewerbers sieht das Gesetz eine Obergrenze von drei Monatsgehältern vor, wenn der Bewerber auch bei diskriminierungsfreier Auswahl nicht eingestellt worden wäre. Einen Anspruch auf Einstellung oder Beförderung hat ein aus diskriminierenden Gründen abgelehnter Proband aber nicht. Das stellt § 15 Abs. 6 AGG ausdrücklich klar.

Von großer praktischer Bedeutung ist in Diskriminierungsfällen die Beweislast. § 22 AGG regelt insoweit eine Erleichterung für den möglicherweise benachteiligten Probanden. Danach trägt der Arbeitgeber die Beweislast dafür, dass kein Verstoß gegen das AGG vorliegt, wenn der Proband Indizien beweisen kann, die eine Benachteiligung aus diskriminierenden Gründen vermuten lassen. Enthält z. B. bereits die Stellenanzeige ein diskriminierungsrechtlich relevantes Kriterium, kann dies dazu führen, dass der Arbeitgeber kaum mehr in der Lage ist, eine Ablehnung der Bewerbung aus nicht diskriminierenden Gründen zu belegen. So hat etwa ein abgelehnter 59-jähriger Bewerber seine Klage auf Schadensersatz und Entschädigung gewonnen, da nach der Stellenanzeige ein Kandidat im Alter „von ca. 30 bis 45 Jahren“ gesucht wurde (LAG Baden-Württemberg, Urteil vom 20. März 2009 – 9 Sa 5/09). Angesichts dieses Diskriminierungsindizes ist es dem Arbeitgeber im konkreten Fall nicht gelungen, den Beweis zu führen, dass die Ablehnung des 59-jährigen Bewerbers nicht (zumindest auch) auf seinem Lebensalter beruhte.

Im Rahmen eignungsdiagnostischer Verfahren sollte daher jeder Eindruck vermieden werden, Gründe der Rasse oder der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der

Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität spielten irgendeine Rolle. Die diskriminierungsfreie Durchführung eignungsdiagnostischer Verfahren sollte genau dokumentiert werden, um sie im Streitfall auch in einem Gerichtsverfahren beweisen zu können. Im Hinblick auf einige der Benachteiligungsgründe (z. B. Rasse, ethnische Herkunft, Geschlecht) galt das Diskriminierungsverbot bereits vor Inkrafttreten des AGG im Jahr 2006. Besondere Schwierigkeiten in der Praxis bereiten daher die neu hinzu gekommenen Kriterien, insbesondere das Alter. Im Arbeitsrecht im Allgemeinen, vor allem aber bei Bewerbungs- und Beförderungssituationen, spielte das Alter in Deutschland herkömmlich eine erhebliche Rolle. So war es bis zum Inkrafttreten des AGG durchaus üblich, in das Anforderungsprofil einer Stelle auch ein bestimmtes Lebensalter aufzunehmen. Trainee-Stellen richteten sich an junge Bewerber, Executive-Positionen an Ältere. Beförderungen wurden nicht selten mit dem Hinweis abgelehnt, aufgrund des fortgeschrittenen Lebensalters sei die verbleibende Beschäftigungszeit auf der Beförderungsstelle zu kurz. Solche Differenzierungen können zwar auch unter Geltung des AGG (§ 10 AGG) ausnahmsweise gerechtfertigt und damit zulässig sein, wenn sie objektiv und angemessen und durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt sowie auch im Übrigen rechtmäßig sind. Vorsorglich sollte auf altersbezogene Kriterien bei der Personalauswahl aber verzichtet werden.

Datenschutz

Wachsende Bedeutung im Arbeitsrecht und auch bei eignungsdiagnostischen Verfahren gewinnt der Beschäftigtendatenschutz. Der Gesetzgeber hat im Jahr 2010 mit § 32 BDSG eine eigene arbeitsrechtliche Vorschrift in das BDSG aufgenommen. Allerdings wird gegenwärtig bereits wieder über eine vollständige Neuregelung des arbeitsrechtlichen Datenschutzes diskutiert. Entsprechende Gesetzesentwürfe liegen vor. Ob und in welcher Form diese jedoch Gesetz werden, ist derzeit offen (kritisch zum Gesetzesentwurf der Bundesregierung vgl. Thüsing, 2011).

Das BDSG gilt unter anderem für die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten bei Begründung und Durchführung des Arbeitsverhältnisses. Es findet Anwendung auf öffentliche und private Arbeitgeber (§ 1 Abs. 2 BDSG). Gemäß § 3 Abs. 1 BDSG sind personenbezogene Daten Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse einer bestimmten oder bestimmbaren natürlichen Person. Der Begriff der personenbezogenen Daten ist sehr weit zu verstehen und umfasst daher eine Vielzahl von Einzelangaben über persönliche und/oder sachliche Verhältnisse einer Person (z. B. Name, Alter, Familienstand, Ausbildung, Sprachkenntnisse, Unterhaltspflichten, Staatsangehörigkeit, Glaubenszugehörigkeit). Allerdings zählen nicht nur diese klassischen Angaben zu den personenbezogenen Daten. Auch Meinungsäußerungen, Beurteilungen und Werturteile, die sich auf einen bestimmten oder bestimmbaren Betroffenen beziehen, die Wiedergabe von mündlichen und schriftlichen Aussagen eines Betroffenen und die Darstellung des privaten oder des dienstlichen Verhaltens eines Betroffenen fallen grundsätzlich in den Anwendungsbereich des Gesetzes (BGH, Urteil vom

23. Juni 2009 – VI ZR 196/08). Die Definition der personenbezogenen Daten umfasst also beispielsweise auch innere Zustände wie die politische oder religiöse Einstellung sowie Handlungen, Äußerungen und sonstige Verhaltensweisen der Person, z. B. Freizeitaktivitäten (Dammann, 2011; vgl. im Übrigen auch § 3 Abs. 9 BDSG). Personenbezogene Daten liegen jedoch nicht mehr vor, wenn sie derart anonymisiert werden, dass sie nicht mehr oder nur mit unverhältnismäßig großem Aufwand einer bestimmten oder bestimmbaren natürlichen Person zugeordnet werden können (§ 3 Abs. 6 BDSG).

Das BDSG erfasst jeden praxisrelevanten Umgang mit personenbezogenen Daten im Rahmen eignungsdiagnostischer Verfahren. So finden seine Vorschriften z. B. auf das Beschaffen von Daten über den Probanden („erheben“) genauso Anwendung wie auf das Speichern oder Übermitteln dieser Daten („verarbeiten“). Damit gilt das BDSG bereits für den Bewerbungsprozess und die in diesem Rahmen durchgeföhrten eignungsdiagnostischen Verfahren. Die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten ist nach § 4 Abs. 1 BDSG nur zulässig, wenn eine Rechtsvorschrift dies erlaubt oder anordnet oder der Betroffene eingewilligt hat.

Die datenschutzrechtlichen Bestimmungen werden insbesondere auch bei der Einholung sog. Referenzauskünfte relevant. Dieses Mittel zur Bewerberauswahl ist vor allem im anglo-amerikanischen Rechtsraum verbreitet, erlangt aber zunehmend auch in Europa Bedeutung. Es kommt insbesondere bei Top-Führungskräften (z. B. Vorstandsmitglieder großer Aktiengesellschaften) zum Einsatz, die aufgrund ihrer Position nicht zu einem Bewerbungsgespräch oder anderen eignungsdiagnostischen Verfahren eingeladen werden sollen. Man versteht unter Referenzauskünften die Erhebung der für die Bewerberauswahl notwendigen Informationen mittels Auskünften von Dritten (siehe hierzu 5.4.1 Referenzen, in diesem Band). Eine solche Vorgehensweise ist unproblematisch, wenn der Bewerber selbst die Auskunftsperson benannt hat (z. B. als Referenzgeber im Rahmen der Bewerbung). In diesem Fall ist eine Einwilligung des Betroffenen zur Datenerhebung gegeben. Im Übrigen sind Auskünfte von Dritten nur unter engen Voraussetzungen zulässig, da § 4 Abs. 2 Satz 1 BDSG vom Grundsatz der Direkterhebung der Daten ausgeht (Kreuder, 2010a). Danach soll die betroffene Person stets wissen können, wer sich für ihre Daten interessiert und welche Daten über sie erhoben, gespeichert oder sonst verarbeitet werden (Sokol, 2011). Der Arbeitgeber ist zudem nicht berechtigt, Daten bei Dritten zu erheben, zu denen er den Bewerber nicht unmittelbar befragen dürfte (Müller-Glöge, 2012). Handelt es sich bei der Auskunftsperson um den bisherigen Arbeitgeber, ist dieser aufgrund einer nachwirkenden Fürsorgepflicht verpflichtet, Dritten gegenüber wahrheitsgemäße Auskünfte zu erteilen. Ansonsten macht sich der bisherige Arbeitgeber unter Umständen schadensersatzpflichtig (LAG Niedersachsen, Urteil vom 29. Mai 2007 – 9 Sa 1641/06). Aus Gründen der Rechtssicherheit sollte deswegen vor Einholung derartiger Referenzauskünfte bei Dritten stets die Zustimmung des Bewerbers eingeholt werden (Kreuder, 2010b).

Eine Einwilligung bedarf grundsätzlich der Schriftform (§ 4 a Abs. 1 BDSG). Der Proband muss danach auf den vorgesehenen Zweck der Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung der Daten hingewiesen werden. Die Einwilligung ist nur wirksam,

wenn sie auf der freien Entscheidung des Probanden beruht. Der Proband kann sie jederzeit widerrufen (Lembke, 2012a). Für den Bewerbungsprozess und die in diesem Rahmen durchgeführten eignungsdiagnostischen Verfahren ist das Schriftformerfordernis wenig praxisgerecht. § 4 a Abs. 1 Satz 3 BDSG lässt einen Verzicht auf die Schriftform ausnahmsweise zu, soweit wegen der besonderen Umständen eine andere Form der Einwilligung angemessen ist. Eine solche Ausnahme kann vorliegen, wenn die Verarbeitung der Daten im Interesse des Betroffenen liegt (Lembke, 2012b). Das kann bei der Bewerbung im Hinblick auf einzelne Daten durchaus der Fall sein. Bei der Durchführung eignungsdiagnostischer Verfahren im laufenden Arbeitsverhältnis ist dagegen die Einholung einer schriftlichen Einwilligung des Probanden nach § 4 a BDSG zu empfehlen.

Liegt keine wirksame Einwilligung vor, bedeutet das nicht automatisch, dass die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten im Rahmen eignungsdiagnostischer Verfahren unzulässig wäre. Vielmehr erlaubt § 32 Abs. 1 BDSG eine Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten für die Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses, wenn dies für die Entscheidung über die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses oder nach Begründung des Beschäftigungsverhältnisses für dessen Durchführung oder Beendigung erforderlich ist. Mit dem Verweis auf die „Erforderlichkeit“ nimmt das BDSG Bezug auf den allgemeinen Verhältnismäßigkeitsgrundsatz. Maßgebend für die Zulässigkeit des Umgangs mit Daten im Rahmen eignungsdiagnostischer Verfahren ist damit eine Interessenabwägung zwischen den berechtigten Interessen des Arbeitgebers und den schutzwürdigen Belangen des Probanden. Danach ist es nicht notwendig, dass die Datenbeschaffung und -verarbeitung „unerlässlich“ für die Begründung und Durchführung des Beschäftigungsverhältnisses ist. Andererseits reichen aber auch nicht bloße Nützlichkeitserwägungen des Arbeitgebers aus. Vielmehr soll erforderlich sein, dass der Arbeitgeber die Daten „vernünftigerweise benötigt“ (Wank, 2012).

Verstöße gegen den Datenschutz waren in jüngerer Zeit Gegenstand ausführlicher Presseberichterstattung. Für das Ansehen von Unternehmen können sie sehr schädlich sein. Darauf hinaus können sie Ordnungswidrigkeiten oder im Einzelfall sogar Straftaten darstellen (§§ 43, 44 BDSG).

Mitbestimmung des Betriebsrats

Beim Einsatz eignungsdiagnostischer Verfahren hat der Betriebsrat in Betrieben privater Arbeitgeber eine Vielzahl von Beteiligungsrechten nach dem BetrVG. Für öffentliche Arbeitgeber finden sich ähnliche Regelungen in den Personalvertretungsgesetzen des Bundes und der Länder. Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats können in ihrer Reichweite unterschiedlich sein. Es kann sich um Informations-, Anhörungs- und Beratungsrechte (Mitwirkungsrechte) handeln oder um Zustimmungs- und Vetorechte (Mitbestimmungsrechte).

Bei der Eignungsdiagnostik im Managementbereich ist stets sorgfältig zu prüfen, ob das BetrVG überhaupt Anwendung findet. Nach § 5 Abs. 3 BetrVG gilt es nicht

für leitende Angestellte. Soweit ausschließlich dieser Personenkreis betroffen ist, stehen dem Betriebsrat also grundsätzlich weder Mitwirkungs- noch Mitbestimmungsrechte zu. In der Praxis werden aber oft vorschnell sämtliche „Manager“ oder „AT-Angestellte“ dem Kreis der leitenden Angestellten nach § 5 Abs. 3 BetrVG zugeschlagen. Das ist häufig unrichtig. Um leitende Angestellte handelt es sich nur bei Personen, die zur selbstständigen Entlassung und Einstellung von Arbeitnehmern im Betrieb berechtigt sind, die Generalvollmacht oder Prokura haben oder die regelmäßig frei von Weisungen wesentliche sonstige Aufgaben wahrnehmen, die für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens von Bedeutung sind und deren Erfüllung besondere Erfahrungen und Kenntnisse voraussetzt. Einen guten Anhaltspunkt in der Praxis bieten die Wählerlisten bei der Durchführung von Betriebsratswahlen. Dort können Arbeitnehmer entweder der Gruppe der wahlberechtigten Arbeitnehmer oder der nicht wahlberechtigten leitenden Angestellten zugeordnet werden. Betrifft die Durchführung eines eignungsdiagnostischen Verfahrens im Managementbereich daher einen Arbeitsplatz, der von den Betriebsparteien stets dem Bereich der leitenden Angestellten zugeordnet wurde, kann mit guten Gründen davon ausgegangen werden, dass Beteiligungsrechte des Betriebsrats nicht bestehen.

Ist das BetrVG anwendbar, hat der Betriebsrat im Hinblick auf personelle Maßnahmen eine Vielzahl von Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten. So hat der Arbeitgeber den Betriebsrat nach § 92 BetrVG rechtzeitig und umfassend anhand von Unterlagen über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen Stand und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen, zu unterrichten. Entscheidet sich der Arbeitgeber zur Besetzung eines Arbeitsplatzes, kann der Betriebsrat nach § 93 BetrVG die innerbetriebliche Stellenausschreibung verlangen. Durch ein solches Verlangen ist der Arbeitgeber aber nicht daran gehindert, die Stelle auch außerbetrieblich auszuschreiben (z. B. Internet, Stellenanzeige in Tageszeitungen). Die Pflicht zur innerbetrieblichen Stellenausschreibung soll nur der Chancengleichheit bereits beschäftigter Arbeitnehmer dienen (Kania, 2012).

Für die Durchführung eignungsdiagnostischer Verfahren von erheblicher Bedeutung ist das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei Personalfragebögen gemäß § 94 Abs. 1 BetrVG. Die Beteiligung des Betriebsrats soll dem Persönlichkeitschutz des Probanden dienen. Zwar ist es die Entscheidung des Arbeitgebers, Personalfragebögen einzuführen. Entscheidet er sich jedoch für die Einführung, bedarf dies der Zustimmung des Betriebsrats. Dessen Mitbestimmungsrecht bezieht sich sowohl auf die Einführung als auch auf die Änderung von Personalfragebögen. Unter Personalfragebögen ist dabei nicht nur eine formularmäßige Zusammenstellung von Fragen zu verstehen, sondern auch jegliches schriftliche oder elektronische Abfragen von arbeitnehmerbezogenen Daten (Fitting, 2012). Daher kann ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats auch im Hinblick auf strukturierte Interviews, psychologische Tests und in diesem Rahmen angewandte eignungsdiagnostische Verfahren (z. B. Assessment-Center) bestehen, soweit dabei in standardisierter Form arbeitnehmerbezogene Daten abgefragt werden.

Ebenfalls mitbestimmungspflichtig ist nach § 94 Abs. 2 BetrVG die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze. Der Betriebsrat hat kein Initiativrecht, die Einführung solcher Beurteilungsgrundsätze zu verlangen. Möchte sie der Arbeitgeber jedoch einsetzen, z.B. im Rahmen von Assessment-Centern, 360-Grad-Beurteilungen oder psychologischen Testverfahren, bedarf er hierzu der Zustimmung des Betriebsrats. Ebenfalls mitbestimmungspflichtig sind Richtlinien über die personelle Auswahl, z.B. bei Einstellung und Versetzungen (§ 95 Abs. 1 BetrVG). In Betrieben mit mehr als 500 Arbeitnehmern kann der Betriebsrat die Aufstellung solcher Richtlinien sogar aktiv verlangen. Zwar kann der Arbeitgeber das Anforderungsprofil von Stellen mitbestimmungsfrei festlegen. Mitbestimmungspflichtig sind jedoch z.B. Verfahrensfragen bei der Anwendung der Auswahlrichtlinien (z.B. Assessment-Center) sowie für die Bestimmung der auszuwertenden Unterlagen (z.B. Eignungsurteile von Ärzten und Psychologen, Zeugnisse) (Franken & Melzer, 2007).

Von großer praktischer Bedeutung ist das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Durchführung einzelner Einstellungen oder Versetzungen durch den Arbeitgeber. Nach § 99 BetrVG hat der Arbeitgeber den Betriebsrat über personelle Maßnahmen zu unterrichten und ihm die erforderlichen Bewerbungsunterlagen vorzulegen. Hierzu gehören auch Auskünfte über die Person der Beteiligten. Das Informationsrecht des Betriebsrats geht dabei sehr weit. Der Arbeitgeber hat nicht nur Informationen über den von ihm bevorzugten Bewerber, sondern über sämtliche Bewerber zu geben. Hierzu zählen neben den Bewerbungsunterlagen sämtliche weitere Unterlagen, die der Arbeitgeber im Zusammenhang mit dem Bewerbungsverfahren selbst erstellt hat oder hat erststellen lassen, insbesondere vom Bewerber ausgefüllte Personalfragebögen, psychologische Tests und Prüfungen sowie Aufzeichnungen über Bewerbungsgespräche (BAG, Beschluss vom 28. Juni 2005 – 1 ABR 26/04). Der Betriebsrat kann seine Zustimmung zur Einstellung oder Versetzung von Mitarbeitern aus bestimmten, in § 99 Abs. 2 BetrVG genannten Gründen verweigern. Hierzu zählt etwa eine fehlende innerbetriebliche Stellenausschreibung. Verweigert der Betriebsrat seine Zustimmung, hat der Arbeitgeber sie durch das Arbeitsgericht ersetzen zu lassen, falls er an der personellen Maßnahme festhalten möchte.

Verstöße des Arbeitgebers gegen das BetrVG haben unterschiedliche Konsequenzen. Soweit ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats besteht, ist der Arbeitgeber in der Regel bei fehlender Zustimmung des Betriebsrats an der Durchführung der Maßnahme gehindert. So darf er z.B. einen Personalfragebogen ohne Zustimmung des Betriebsrats nicht einführen. Verstöße gegen das BetrVG können darüber hinaus Ordnungswidrigkeiten und im Einzelfall sogar Straftaten darstellen.

DIN 33430

Die DIN 33430 definiert die Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Sie setzt damit die fachlichen Standards für die Eignungsdiagnostik. Wesentlicher Inhalt der Norm sind die Kriterien für den Ablauf und die Organisation des Diagnoseprozesses, die Anforderungen an die Qualifikation der an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen und die An-

forderungen an die verwendeten eignungsdiagnostischen Verfahren sowie die Dokumentation der Ergebnisse (Abeln & Reimann, 2004; Westhoff et al., 2005; vgl. auch den Beitrag 8.2 *Qualitätsbeurteilung managementdiagnostischer Verfahren und Prozesse*, in diesem Band).

Die DIN 33430 ist keine Rechtsnorm. Nach dem GG hat der Staat das Rechtsetzungsmonopol. DIN-Normen werden dagegen von einem privatrechtlichen Verein, dem Deutschen Institut für Normung e.V. erlassen (zur Entstehung der DIN 33430 näher Schuler & Höft, 2004). Es handelt sich daher um private technische Regelungen mit Empfehlungscharakter, die in der Regel den jeweils allgemein anerkannten Stand der Wissenschaft widerspiegeln (BGH, Urteil vom 14. Mai 1998 – VII ZR 184/97). Die Anwendung der DIN 33430 bei der Eignungsbeurteilung ist folglich freiwillig.

In der Rechtspraxis spielt die DIN 33430 bislang kaum eine Rolle. Ungeachtet ihrer rechtlichen Unverbindlichkeit ist aber nicht auszuschließen, dass sie in Rechtsstreitigkeiten Bedeutung erlangen kann. Da DIN-Normen in der Regel den derzeit allgemein anerkannten technischen Standard zusammenfassen, bieten sie den Gerichten zumindest eine Orientierungshilfe bei der Entscheidungsfindung. In den bisherigen Entscheidungen äußern sich die Gerichte jedoch sehr zurückhaltend (z.B. VG Lüneburg, Beschluss vom 5. September 2007 – 1 B 13/07: Verfassungsrechtliche Anforderungen an die Durchführung von strukturierten Auswahlgesprächen „können“ sich „ansatzweise und graduell an der DIN 33430“ orientieren).

Macht ein Arbeitnehmer beispielsweise einen Schadensersatz- und Entschädigungsanspruch wegen angeblicher Benachteiligung nach dem AGG geltend, gibt die Berufung auf eine den Anforderungen der DIN 33430 genügende Auswahlentscheidung dem Arbeitgeber zumindest eine Verteidigungsmöglichkeit an die Hand, mithilfe derer er die Schadensersatz- und Entschädigungsforderung unter Umständen abwehren kann (Kersting & Püttner, 2006).

Einzelne eignungsdiagnostische Verfahren

Neben den allgemeinen rechtlichen Anforderungen stellen sich bei den einzelnen eignungsdiagnostischen Verfahren im Managementbereich spezifische Einzelfragen:

Bewbungsgespräch

Bei Bewbungsgesprächen oder sonstigen Interviews von Arbeitnehmern manifestiert sich die Abwägung zwischen den berechtigten Interessen des Arbeitgebers und des Probanden besonders in Inhalt und Umfang des **Fragerights**. Nach der Rechtsprechung ist stets entscheidend, inwieweit der Arbeitgeber ein „berechtigtes, billigerwertes und schutzwürdiges Interesse“ an der Beantwortung einer bestimmten Frage hat (BAG, Urteil vom 11. November 1993 – 2 AZR 467/93). Diese Abwägung – das wird gelegentlich übersehen – kann dazu führen, dass Fragen vor der Einstellung unzulässig, jedoch nach der Einstellung zulässig sind. Dies ist dadurch

begründet, dass der Arbeitgeber unter Umständen nach Abschluss des Arbeitsvertrags bestimmte Informationen zur Durchführung des Arbeitsverhältnisses benötigt (z. B. Kenntnis einer Gewerkschaftsmitgliedschaft des Arbeitnehmers).

Da die Berechtigung einer Frage von einer Interessenabwägung abhängt, lässt sich das Fragerecht des Arbeitgebers häufig nicht generell bejahen oder verneinen. Vielmehr müssen Ausnahmefälle stets mitbedacht werden. **Unzulässig** sind vor der Einstellung des Arbeitnehmers in aller Regel Fragen nach einer Zugehörigkeit zu einer Partei, Gewerkschaft oder Konfession, einer früheren MfS-Tätigkeit oder SED-Zugehörigkeit ebenso wie nach Vorstrafen, Vermögensverhältnissen, Schwangerschaft und Schwerbehinderung. Auch hier gibt es aber Ausnahmen. Während die Frage etwa nach der Schwangerschaft für generell unzulässig gehalten wird, kann es für die Frage nach Vorstrafen gute Gründe geben, z. B. nach Vermögensdelikten bei der Besetzung einer Stelle als Bankkassierer. Umstritten ist die Frage, ob sämtliche Fragen nach Merkmalen gemäß § 1 AGG unzulässig sind (dazu Bauer, Göpfert & Krieger, 2011c). Nach zutreffender Ansicht verbietet das AGG nicht generell Fragen nach den in § 1 AGG genannten Merkmalen. So kann der Arbeitgeber im Rahmen eignungsdiagnostischer Verfahren weiterhin nach dem Alter des Probanden fragen. Allerdings können sich daran die bereits beschriebenen negativen Konsequenzen im Hinblick auf die Indizwirkung und die Umkehr der Beweislast nach § 22 AGG knüpfen. Daher ist von solchen Fragen abzuraten.

Eine andere Frage ist es, ob der Proband im Rahmen eignungsdiagnostischer Verfahren von sich aus zur Offenbarung bestimmter Umstände verpflichtet ist. Eine solche **Offenbarungspflicht** wird im Grundsatz verneint. Nach der Rechtsprechung ist es grundsätzlich Sache des Arbeitgebers, die relevanten Fragen zu stellen. Ausnahmsweise wurde eine Offenbarungspflicht z. B. angenommen im Hinblick auf eine fehlende Arbeits- oder Aufenthaltserlaubnis des Bewerbers, eine bevorstehende Haftstrafe, die einem Antritt der Stelle entgegensteht, ein Kuraufenthalt zu Beginn des Arbeitsantritts und das Bestehen von Wettbewerbsverbote.

Abgesehen vom Fragerecht bereiten in der Praxis gelegentlich allgemeine „Abwicklungsfragen“ von Vorstellungsgesprächen Probleme. So ist der Arbeitgeber grundsätzlich nach § 670 BGB verpflichtet, dem Bewerber die Vorstellungskosten zu erstatten. Das gilt aber nicht, wenn der Arbeitgeber den Bewerber im Voraus darauf hingewiesen hat, dass eine solche Kostenerstattung nicht stattfinden wird (Thüsing, 2012a). **Eingereichte Bewerbungsunterlagen** hat der Arbeitgeber grundsätzlich nach Abschluss des Bewerbungsverfahrens zurückzugeben, es sei denn, es handelt sich um eine Initiativbewerbung (Poeche & Reinecke, 2012). Erstellte Unterlagen hat er grundsätzlich gemäß § 1004 BGB analog zu vernichten, z. B. einen ausgefüllten Personalfragebogen (BAG, Urteil vom 6. Juni 1984 – 5 AZR 286/81).

Intelligenztests und andere Testverfahren (z. B. Assessment-Center)

Auch bei der Durchführung von **Intelligenztests und anderen Testverfahren** (z. B. grafologische Gutachten, Assessment-Center, psychologische Eignungstests) ist die Abwägung der berechtigten Interessen des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers von ent-

scheidender Bedeutung. Solche Testverfahren werden allgemein nur für zulässig gehalten, soweit hierfür ein berechtigtes, billigwertes und schutzwürdiges Interesse des Arbeitgebers vorliegt. **Die beiden wesentlichen Grundvoraussetzungen für die Zulässigkeit von Testverfahren sind die Einwilligung des Probanden und die Arbeitsplatzbezogenheit des Verfahrens.** Verletzt der Arbeitgeber diese Grundsätze, kann er dem Probanden grundsätzlich zu Schadensersatz und Entschädigung wegen der Verletzung seines Persönlichkeitsrechts verpflichtet sein (§ 823 Abs. 1 BGB).

Eine wirksame Einwilligung des Probanden in eignungsdiagnostische Testverfahren setzt seine vorherige Aufklärung voraus. Dazu gehört nicht nur die Mitteilung, dass ein Test durchgeführt wird, sondern auch die Art des beabsichtigten Verfahrens, die Beurteilungskriterien sowie der Umfang des Verfahrens (Thüsing, 2010b). Anders als im Datenschutzrecht ist jedoch keine schriftliche Einwilligung erforderlich. Diese kann auch konkurrenz oder mündlich erteilt werden. Ferner wird in der rechtswissenschaftlichen Literatur als weitere Voraussetzung für psychologische Testverfahren gefordert, dass diese von einem diplomierten Psychologen durchgeführt werden müssen (Preis, 2012). Darunter ist aber wohl nicht jedes Bewerbungsgespräch zu verstehen, sondern ausschließlich komplexe Untersuchungsverfahren, z. B. Intelligenztests oder Assessment-Center.

Auch wenn der Proband in die Durchführung psychologischer Testverfahren einwilligt, sind diese nur im Rahmen der Verhältnismäßigkeit zulässig. Dies beruht auf der Überlegung, dass insbesondere Bewerber bei Ablehnung von Testverfahren sehr wahrscheinlich ihre Chance auf den Arbeitsplatz verlieren. Je weitergehend der Eingriff in das Persönlichkeitsrecht durch ein Testverfahren, desto höher sind die Voraussetzungen. Für unzulässig gehalten werden z. B. reine Intelligenztests und Stressinterviews, da sie einen übermäßigen Eingriff in das Persönlichkeitsrecht darstellen und ein konkreter Bezug zum Arbeitsplatz fehlt. Zulässig können dagegen Assessment-Center sein, wenn sie den notwendigen Arbeitsplatzbezug aufweisen. Nach wohl überwiegender Auffassung zulässig sind bei Vorliegen einer Einwilligung des Betroffenen grafologische Gutachten, jedenfalls bei der Besetzung von Führungspositionen (vgl. hierzu aber auch den Beitrag 5.5.3 *Geeignete und absurde indirekte Verfahren*, in diesem Band).

Die von einem Psychologen im Rahmen von eignungsdiagnostischen Verfahren gewonnenen Erkenntnisse unterliegen der Schweigepflicht, deren Verletzung nach § 203 StGB strafbar ist. Der zur Durchführung von eignungsdiagnostischen Verfahren eingesetzte Psychologe darf dem Arbeitgeber nur das Ergebnis des Tests mitteilen, unzulässig ist dagegen eine vollständige Wiedergabe sämtlicher gewonnener Erkenntnisse (Preis, 2012).

Zusammenfassung

Eignungsdiagnostische Verfahren werfen eine Vielzahl rechtlicher Fragestellungen und Probleme auf. Von zentraler Bedeutung sind die Vorschriften des AGG zum Schutz vor Diskriminierung, der Datenschutz nach dem BDSG und die Mit-

wirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nach dem BetrVG. Diese Vorschriften konkretisieren das rechtliche Spannungsverhältnis zwischen dem Persönlichkeitsschutz des Probanden und den berechtigten unternehmerischen Interessen des Arbeitgebers. Sämtliche Rechtsgebiete zeichnen sich dadurch aus, dass sie einem ständigen Wandel durch Rechtsprechung und Gesetzgebung unterliegen. Die aktuelle Rechtsentwicklung ist daher bei der Anwendung eignungsdiagnostischer Verfahren im Managementbereich stets im Auge zu behalten.

Christian Arnold

Literatur

- Abeln, C. & Reimann, G. (2004). DIN 33430 und die Folgen. Personalauswahl und -entwicklung im Umbruch. *Arbeit und Arbeitsrecht*, 59, 8–15. – Baston-Vogt, M. (1997). *Der sachliche Schutzbereich des zivilrechtlichen allgemeinen Persönlichkeitsschritts*. Tübingen: Mohr-Siebeck. – Bauer, J.-H., Göpfert, B. & Krieger, S. (2011a). *Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz – Kommentar* (3. Aufl.; § 15 Rn. 24 f.). München: C. H. Beck. – Bauer, J.-H., Göpfert, B. & Krieger, S. (2011b). *Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz – Kommentar* (3. Aufl.; § 15 Rn. 27 f.). München: C. H. Beck. – Bauer, J.-H., Göpfert, B. & Krieger, S. (2011c). *Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz – Kommentar* (3. Aufl.; § 2 Rn. 23 a.). München: C. H. Beck. – Dammann, U. (2011). In S. Simitis (Hrsg.), *Bundesdatenschutzgesetz* (7. Aufl.; § 3 Rn. 10). Baden-Baden: Nomos. – Deutsche Gesellschaft für Psychologie; Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (2005). *Ethische Richtlinien der DGPs und des BDP: Ethische Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Psychologie e. V. und des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V.* Verfügbar unter: www.dgps.de/dgps/aufgaben/003.php [04.07.2011]. – Fitting, K. (2012). In K. Fitting, G. Engels, I. Schmidt, Y. Trebinger & W. Linsenmaier (Hrsg.), *Betriebsverfassungsgesetz* (26. Aufl.; § 94 Rn. 8). München: Franz Vahlen. – Franken, T. & Melzer, M. (2007). Rechtliche Grundlagen der Eignungsbeurteilung. In M. John & G. W. Maier (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit* (S. 73–101). Düsseldorf: Symposion Publishing. – Gola, P. & Schomerus, R. (2012). In P. Gola & R. Schomerus (Hrsg.), *Bundesdatenschutzgesetz* (11. Aufl.; § 1 Rn. 6). München: C. H. Beck. – Kania, T. (2012). In R. Müller-Glöge, U. Preis & I. Schmidt (Hrsg.), *Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht* (12. Aufl.; § 93 BetrVG Rn. 1). München: C. H. Beck. – Kersting, M. & Püttner, I. (2006). Personalauswahl: Qualitätsstandards und rechtliche Aspekte. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.; S. 841–861). Göttingen: Hogrefe. – Kreuder, T. (2010a). In W. Däubler, J. P. Hjort, M. Schubert & M. Wolmerath (Hrsg.), *Arbeitsrecht – Handkommentar* (2. Aufl.; § 611 BGB Rn. 180). Baden-Baden: Nomos. – Kreuder, T. (2010b). In W. Däubler, J. P. Hjort, M. Schubert & M. Wolmerath (Hrsg.), *Arbeitsrecht – Handkommentar* (2. Aufl.; § 611 BGB Rn. 180). Baden-Baden: Nomos. – Lembke, M. (2012a). In M. Henssler, H. J. Willemsen & H.-J. Kalb (Hrsg.), *Arbeitsrecht Kommentar* (5. Aufl.; Vorb. BDSG Rn. 58). Köln: Dr. Otto Schmidt. – Lembke, M. (2012b). In M. Henssler, H. J. Willemsen & H.-J. Kalb (Hrsg.), *Arbeitsrecht Kommentar* (5. Aufl.; Vorb. BDSG Rn. 64). Köln: Dr. Otto Schmidt. – Müller-Glöge, R. (2012). *Münchener Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch* (Band 4, 6. Aufl.; § 611 Rn. 627). München: C. H. Beck. – Preis, U. (2012). In R. Müller-Glöge, U. Preis & I. Schmidt (Hrsg.), *Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht* (12. Aufl.; § 611 BGB Rn. 309). München: C. H. Beck. – Poeche, S. & Reinecke, B. (2012). In W. Küttner (Hrsg.), *Personalbuch 2012* (19. Aufl.; S. 966). München: C. H. Beck. – Schuler, H. & Höft, S. (2004). Berufseignungsdiagnostik und Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 439–532). Göttingen: Hogrefe. – Sokol, B. (2011). In S. Simitis (Hrsg.), *Bundesdatenschutzgesetz* (7. Aufl.; § 4 Rn. 20). Baden-Baden: Nomos. – Thüsing, G. (2012a). In M. Henssler, H. J. Willemsen & H.-J. Kalb (Hrsg.),

Arbeitsrecht Kommentar (5. Aufl.; § 611 Rn. 8). Köln: Dr. Otto Schmidt. – Thüsing, G. (2012b). In M. Henssler, H. J. Willemsen & H.-J. Kalb (Hrsg.), *Arbeitsrecht Kommentar* (5. Aufl.; § 611 Rn. 20). Köln: Dr. Otto Schmidt. – Thüsing, G. (2011). Verbesserungsbedarf beim Beschäftigtendatenschutz. *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht*, Jg. 28, 16–20. – Wank, R. (2012). In R. Müller-Glöge, U. Preis & I. Schmidt (Hrsg.), *Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht* (12. Aufl.; § 32 BDSG Rn. 5). München: C. H. Beck. – Westhoff, K., Hellfritsch, L. J., Hornke, L. F., Kubinger, K. D., Lang, F., Moosbrugger, H., Püschel, A. & Reimann, G. (Hrsg.). (2005). *Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430* (2., überarb. Aufl.). Lengerich: Pabst. – Wiese, G. (1971). Der Persönlichkeitsschutz des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber, *Zeitschrift für Arbeitsrecht*, 2, 273–317.

1.6 Ethische Aspekte der Management-Diagnostik

Einleitung

Der vorliegende Beitrag bietet eine Zusammenfassung und Aktualisierung früherer Arbeiten des Autors zur (Berufs-)Ethik der psychologischen Diagnostik (Blickle, 2003), in Organisationen (Blickle, 2001) sowie am Arbeitsplatz (Blickle, 2004, 2007):

- Zunächst soll erläutert werden, wie sich Moral und Ethik unterscheiden und welches Verständnis von Ethik diesem Beitrag zugrunde liegt.
- Dann werden die wichtigsten Akteure (Stakeholder) der Management-Diagnostik analysiert.
- Dem schließt sich ein ganz kurzer Überblick über verschiedene ethische Theorien an.
- Schließlich werden diese Theorien für den Kernbereich der Management-Diagnostik, die Personalauswahl, konkretisiert.

Angesichts des knappen Raumes, der zur Verfügung steht, kann leider vieles nur angedeutet werden oder muss in der Darstellung holzschnitthaft bleiben. Der Artikel schließt mit einem kurzen Fazit zur berufsethischen Verantwortung von Experten der Management-Diagnostik. Leser, die nach Vertiefung suchen, ist deshalb die bereits zitierte Literatur sowie die Lektüre von Lefkowitz und Lowman (2010) und Aguinis (2011) zu empfehlen.

Moral und Ethik

Wo immer Menschen zusammen leben und arbeiten, bewerten sie eigene und fremde Handlungen nach „gut“ und „böse“, „berechtigt“ und „unberechtigt“, „gerecht“ und „ungerecht“ und sie schreiben anderen und sich selbst Verantwortung dafür zu, was in bestimmten Situationen zu tun und was zu unterlassen ist. Die

Gesamtheit der Regeln, denen diese Bewertungen im Alltag folgen, bezeichnet man als Moral. Wer öffentlich gegen sie verstößt, zieht sich die Missachtung seiner Mitmenschen zu. Insofern Personen die moralischen Regeln anerkennen, beurteilen sie auch sich selbst vor ihrem eigenen Gewissen. Moralische Regeln haben daher im subjektiven Erleben, Denken und Handeln einen hohen Stellenwert. Moral kann aber auch dazu missbraucht werden, um anderen ein schlechtes Gewissen zu machen. Sie kann als Kampfmittel eingesetzt werden, um Vorteile anderer in Frage zu stellen oder eigene Privilegien zu verteidigen. Diese Instrumentalisierung von Moral wird als *Moralisieren* bezeichnet. Schließlich kann Moral auch dazu dienen, die Solidarität mit anderen zu mobilisieren.

Moralische Regeln können in staatliche Gesetze einfließen. Aber nicht alle staatlichen Gesetze haben eine moralische Basis. Wer nachweisbar gegen staatliche Gesetze verstößt, hat meist mit Sanktionen des Staates zu rechnen, wie z. B. Geld- oder Gefängnisstrafen. Neben den Regeln der Moral und den Gesetzen des Staates gibt es schließlich Standards oder Normen, z. B. von Vereinen oder Berufsverbänden (American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education, International Test Commission; siehe Schuler, 1999; Jeanneret & Zedeck, 2010). Diese schreiben vor, wie sich die Mitglieder bei der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit zu verhalten haben. Wer nachweisbar gegen diese Regeln verstößt, dem droht im schlimmsten Fall der Ausschluss aus dem Berufsverband, was in manchen Staaten auch rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen kann, nämlich das Verbot zur Ausübung der professionellen Tätigkeit.

Ethik ist eine Disziplin der wissenschaftlichen Philosophie (Nida-Rümelin, 1996). Eines ihrer wichtigen Teilgebiete ist die sogenannte *normative Ethik*. Die normative Ethik untersucht die moralischen Regeln von Gruppen und Gesellschaften, staatlichen Gesetzen oder Standards von freiwilligen Vereinigungen. Diese Normen werden anhand von allgemeinen Prinzipien einer rationalen Prüfung unterzogen. Gegenstand der normativen Ethik ist also die rationale Prüfung von Normen und die allgemeinverbindliche Begründung von Prinzipien.

Die Stakeholder der Management-Diagnostik

Um die ethische Verantwortung und verbindlichen Pflichten derjenigen Personen bestimmen zu können, die an der Management-Diagnostik beteiligt sind, soll im Folgenden auf die wichtigsten Akteure, die sogenannten Stakeholder, und ihre Interessen eingegangen werden (siehe auch Lefkowitz & Lowman, 2010).

Die wissenschaftliche Psychologie. Die psychologische Wissenschaft steht in Konkurrenz zu oder Kooperation mit anderen Wissenschaften bei der Verteilung von Ressourcen und Reputation. Sie entwickelt allgemeine Standards der Fachkompetenz und bildet zukünftige Psychologen aus. Die psychologische Wissenschaft wirkt wie alle Wissenschaften an der gesellschaftlichen Konstruktion der Wirk-

lichkeit mit. Sie schafft durch ihre Konstrukte (wie z. B. das Intelligenzkonstrukt; Johnson, 1998) soziale Realitäten. Die gesellschaftliche Geltung dieser Konstrukte wird durch das Prestige der Wissenschaft und der Profession abgesichert. Die Modifikation und Weiterentwicklung der diagnostischen Konstrukte und Methoden liegt in der Hand der Wissenschaften. Sie hat daher auch einen Einfluss auf die gesellschaftlichen Konsequenzen, die sich aus der Verbreitung ihrer Konstrukte und Methoden ergeben.

Verfahrensentwickler. Einzelne Personen oder kleine Gruppen entwickeln die Verfahren der Management-Diagnostik aus wissenschaftlichen Gründen oder im Auftrag gegen Entgelt. Die Entwicklung und Validierung von diagnostischen Verfahren sind oft mit erheblichen Kosten verbunden. Die Entwickler sind, wenn sie kommerziell arbeiten, aber an niedrigen Entwicklungskosten und einem breiten, langfristigen Einsatz ihrer Verfahren interessiert. Die Qualität der entwickelten Verfahren und der dafür zu erbringende finanzielle Einsatz stehen aber häufig in einem Austauschverhältnis zueinander.

Distributoren. Die Verlage und Vertreiber von diagnostischen Verfahren sind an einem breiten und langfristigen Einsatz interessiert. Je niedriger die Entwicklungskosten sind, desto günstiger können die diagnostischen Verfahren angeboten und desto breiter können sie vermarktet werden. Die wissenschaftliche Reputation von Verfahren trägt ebenfalls positiv zur Vermarktbarkeit bei. Die Distributoren vermarkten daher gerne Produkte mit einer wissenschaftlichen Reputation. Sie haben jedoch kein genuines Interesse daran, den Verkauf bestimmter diagnostischer Verfahren nur auf eine bestimmte Profession oder überhaupt auf Angehörige bestimmter Professionen zu beschränken. Denn dadurch verkleinert sich der potenzielle Absatzmarkt.

Berufsverbände. Die psychologischen Berufsverbände vertreten die Interessen berufstätiger Psychologinnen und Psychologen. Sie versuchen, deren Position in der Konkurrenz mit anderen Professionen der Gesellschaft zu stärken. Eine Strategie besteht dabei darin, Kompetenzprofile mit exklusivem Status zu entwickeln. Dazu gehört auch der Anspruch, aufgrund von Ausbildung und fachlicher Zuständigkeit als Profession allein bestimmte diagnostische Prozeduren und Verfahren einzusetzen zu dürfen. Um dieses Ziel zu erreichen, können sie versuchen, bei den Auftraggebern, den Analysanden, der Öffentlichkeit sowie den staatlichen Organen Vertrauen in die professionelle Kompetenz sowie die Einhaltung bestimmter Standards zu sichern. Dazu entwickeln sie Verhaltenskodizes für ihre Mitglieder.

Auftraggeber. Die Auftraggeber der Management-Diagnostik sind Unternehmen und andere Organisationen. Sie haben Interesse an einer zuverlässigen, gültigen, kostengünstigen, geräuschlosen und für den Auftraggeber nebenwirkungsfreien Auftragsabwicklung. Häufig ist das Wissen der Auftraggeber über psychologische Diagnostik begrenzt, und ihre diagnostischen Ziele sind präzisierungsbedürftig. Trotzdem dienen die diagnostischen Ergebnisse dem Auftraggeber häufig als Entscheidungsgrundlagen.

Diagnostiker. Der Diagnostiker konzipiert das konkrete diagnostische Gesamtkonzept. Im Allgemeinen arbeitet diese Person weisungsunabhängig in eigener Verantwortung. Zur Durchführung, Auswertung und Kommunikation der Ergebnisse kann sie sich von ihr weisungsabhängigen Hilfspersonen bedienen. Ihre Auswahl und Tätigkeit wird in der Regel der Verantwortlichkeit des Diagnostikers zugeschrieben. Er strebt danach, die Aufträge zur Zufriedenheit seiner Auftraggeber zu erfüllen, um so mit neuen Aufgaben betraut zu werden. In der Regel bestreitet er zumindest einen Teil seines Lebensunterhaltes durch diese Tätigkeit. Er steht dabei in Konkurrenz mit Mitgliedern anderer Professionen oder anderen nichtprofessionellen Anbietern. Die Wettbewerbsparameter können dabei sein: Kosten, Nebenwirkungen, Geräuschlosigkeit, Loyalität mit dem Auftraggeber, Reputation sowie Akzeptanz bei den Betroffenen. Häufig ist die Mitgliedschaft in professionellen Vereinigungen Voraussetzung für die Ausübung bestimmter Tätigkeiten.

Untersuchte Personen. Gegenstand der Management-Diagnostik sind häufig Personen, was jedoch nicht zwingend der Fall sein muss. Es können auch z. B. Arbeitsplätze, Maschinen oder Programme untersucht werden. Werden Personen untersucht, so kann deren Beteiligung freiwillig oder unfreiwillig sein. Gleichwohl ist die Untersuchungssituation selbst meistens mit einer hohen Machtasymmetrie zu Ungunsten der untersuchten Person verbunden. Durch standardisierte Vorgehensweisen werden außerdem die Reaktionsmöglichkeiten der untersuchten Person oft sehr stark eingeschränkt. Die Untersuchung kann teilweise oder vollständig vorinformiert, ohne Vorinformation oder mit falscher Vorinformation stattfinden. Die betroffene Person kann über die Ergebnisse informiert werden oder nicht. Schließlich kann sie je nach Fall und Lage Einfluss auf die daraus resultierenden Konsequenzen haben oder nicht. Der diagnostische Vorgang kann also erheblichen Einfluss auf das aktuelle Befinden, das Selbstkonzept, die Wertschätzung und Achtung durch andere sowie die beruflichen und gesellschaftlichen Zukunftschancen von Personen haben. Die untersuchte Person reagiert darauf oft mit reduzierter Koooperationsbereitschaft sowie gezielter Informationszurückhaltung und -filtrierung.

Testhelfer bzw. Coaches. Um für die untersuchte Einzelperson die Chancen eines günstigen Abschneidens in der Untersuchung zu verbessern, gibt es Testhelfer bzw. Diagnostikcoaches. Es handelt sich dabei um Literatur oder Personen, die mit vorgeblichem oder tatsächlichem Fach- oder Insiderwissen die zu untersuchende Person gegen Entgelt auf den Test vorbereiten.

Zur Fürsorge verpflichtete Instanzen. Betriebs- und Personalräte sind qua Amt zur Fürsorge für bestimmte Gruppen in Organisationen verpflichtet. Sie müssen andere Personen oder Instanzen die Einwilligung zur Untersuchung geben und die potenziellen Konsequenzen für die zu untersuchenden Personen abschätzen. Da Betriebs- und Personalräte von den vorhandenen Organisationsmitgliedern gewählt werden, vertreten sie die Interessen der aktuellen, möglicherweise aber nicht immer die der zukünftigen Organisationsmitglieder.

Staat. Häufig tritt der Staat nicht nur als Auftraggeber diagnostischer Untersuchungen auf, wie z. B. in Verwaltungen, sondern er reguliert durch gesetzliche Ver-

bote und Gebote direkt den diagnostischen Prozess und die Verwertung seiner Ergebnisse.

Öffentlichkeit. Schließlich existieren in der Öffentlichkeit bestimmte Erwartungen und moralische Vorstellungen darüber, wie diagnostische Untersuchungen ablaufen sollen und welche Konsequenzen sie für wen haben dürfen. Diese Vorstellungen werden durch die Massenmedien transportiert und geformt. Weicht die Praxis der Management-Diagnostik tatsächlich oder vermeintlich von diesen Erwartungen und moralischen Vorgaben ab, und wird dies in der Öffentlichkeit bekannt, geraten der betroffene Diagnostiker, die ihn beauftragende Institution, sein Berufsverband sowie die staatlichen Regulierungsbehörden unter einen erheblichen Rechtfertigungsdruck. Können die betroffenen Akteure keine befriedigende Rechtfertigung geben, verlieren sie öffentliche Legitimation. Da die anderen Akteure jedoch essenziell von der öffentlichen Legitimation abhängen, entwickeln sie häufig sogenannte Legitimationsfassaden. In ihrer nach außen gerichteten Selbstdarstellung demonstrieren sie ein hohes Maß an Konformität mit den öffentlichen Erwartungen, die jedoch häufig nicht der geübten Praxis entspricht (Haney & Madaus, 1991). Dies ist jedoch keine Besonderheit des diagnostischen Prozesses, sondern bei allen Akteuren zu beobachten, die öffentliche Unterstützung für ihre Arbeit benötigen.

Ethische Theorien

Wie diese Stakeholder-Analyse zeigt, rankt sich um die Management-Diagnostik ein kompliziertes Geflecht von Interessen und Erwartungen, die es in Bezug auf ihre ethische Legitimität zu beurteilen gilt. Wichtige Ansatzpunkte sind dabei die Vertragstheorie, der Utilitarismus, die Theorie der Grundrechte sowie die Diskurstheorie (Blickle, 2004).

Entsprechend dem *vertragstheoretischen Ansatz in der Ethik* lassen sich sämtliche impliziten oder expliziten vertraglichen Beziehungen der beteiligten Akteure darauf hin untersuchen, ob sie freiwillig zustande gekommen sind, ob vorab sämtliche relevanten Sachverhalte zwischen den Vertragspartnern wahrheitsgetreu offenbart wurden und ob keine unmoralischen Leistungen oder Gegenleistungen vertraglich vereinbart wurden.

Der *Utilitarismus* ist auf das Gemeinwohl hin orientiert. Nach der utilitaristischen Ethik ist man verpflichtet, immer so zu handeln, dass daraus das größtmögliche Glück der größtmöglichen Zahl von Menschen resultiert. Utilitarismus und Vertragstheorie können sich gegenseitig ergänzen, wenn man argumentiert, dass es allen langfristig am besten geht, wenn sich jede/r an die Verträge hält, die er oder sie freiwillig und informiert akzeptiert hat und die nichts Sittenwidriges beinhaltet. Durch solche Vertragstreue wird unsere soziale Welt erwartungssicher und damit für den Einzelnen kalkulierbar.

Im Anschluss an die *Theorie der Grundrechte* sind die Beziehungen zwischen den Akteuren außerdem darauf hin zu prüfen, ob sie mit den fundamentalen Grund-

rechten von Personen verträglich sind, also Würde, Freiheit, Leben, Privatheit, rationale Selbstbestimmung sowie psychische und physische Unversehrtheit.

In der *Diskurstheorie* geht es um den Ausgleich konfigurernder Interessen. Eine Regelung ist dann gerecht (fair), wenn sie einer für alle geltenden Regel folgt, die aus einem freien Austausch von Argumenten (Diskurs) hervorgegangen ist und der alle Beteiligten freiwillig zustimmen können.

Personalauswahl

Die Bewerberauswahl in Organisationen bildet den Kern der Management-Diagnostik. Aus utilitaristischen Überlegungen lässt sich ableiten, dass auch die organisationale Bewerberauswahl dem Ziel der Erhaltung und Förderung des Gemeinwohles dienen soll, indem angesichts knapper Güter und beschränkter Möglichkeiten eine eignungsoptimierende Zuweisung von Personen zu Stellen erfolgen soll. Daraus lassen sich folgende Anforderungen an Bewerberauswahlverfahren in Organisationen formulieren:

- Die Auswahlentscheidung muss an die relevanten Merkmale und Anforderungen der zu besetzenden Stelle anknüpfen. Daher sollte jeder Auswahlentscheidung eine Tätigkeits- und Anforderungsanalyse vorausgehen.
- Zwischen den Tätigkeits- und Anforderungsmerkmalen einerseits sowie den Auswahldimensionen und -kriterien andererseits muss ein konzeptuell explizierter und entsprechend der konzeptuellen Explikation empirisch gesicherter, praktisch bedeutsamer Zusammenhang bestehen.
- Die Verfahren und Instrumente zur Erfassung der Merkmale und Anforderungen der Stelle sowie die Verfahren und Instrumente zur Diagnose der personenbezogenen Merkmale müssen sprachlich und inhaltlich stichprobenadäquat sowie objektiv, zuverlässig und valide sein.
- Personen, die die Tätigkeits- und Anforderungsanalyse oder die personenbezogene Diagnose durchführen, müssen dafür fachlich kompetent sein sowie die damit verbundenen Rechtspflichten beachten.
- Die Auswahlentscheidung muss auf expliziten und rationalen Entscheidungsregeln beruhen.
- Die in einer Organisation praktizierten Auswahlverfahren müssen regelmäßig evaluiert werden.

Der Schutz ethisch-moralischer Grundrechte bei Auswahlverfahren (Lowman, 1998) betrifft primär zwei Aspekte, nämlich den Schutz der rationalen Selbstbestimmung sowie den Schutz der psychischen Unversehrtheit der Bewerberinnen und Bewerber.

Die Möglichkeit zur *rationalen Selbstbestimmung* soll durch die Transparenz des Auswahlverfahrens für die Bewerber gewährleistet werden. Die Bewerber sollen vor der Durchführung des Verfahrens insgesamt und im Zweifelsfall auch vor einzelnen Teilschritten über die Ziele, die Durchführungsmodalitäten sowie die mög-

lichen Folgen und Nebenfolgen, die bei einzelnen Verfahren wie z. B. beim Stressinterview durchaus problematisch sein können, aufgeklärt werden. Erst nach einer derartigen Aufklärung sollen die Bewerber entscheiden, ob sie sich am Auswahlverfahren beteiligen und über die Ergebnisse informiert werden wollen oder nicht. Der Bewerber soll eine Rückmeldung über die diagnostischen Ergebnisse erhalten. Die Vorinformation und Ergebnisrückmeldung muss dabei in einer Form und Sprache erfolgen, die es dem Bewerber ermöglicht, die gegebenen Informationen nachzuvollziehen und für sich persönlich abzuwagen. Der Bewerber soll selbst entscheiden, an wen und in welcher Form die diagnostischen Ergebnisse weitergeleitet werden dürfen. Die diagnostischen Ergebnisse müssen gegebenenfalls so aufbewahrt und kodiert werden, dass sie nicht von Unbefugten benutzt werden können.

Die *psychische und soziale Unversehrtheit* soll durch eine takt- und respektvolle Vorinformation, Begutachtung und Rückmeldung geschützt werden. Hier ist auch darauf zu achten, dass in den Erhebungsinstrumenten keine sprachlich diskriminierenden Ausdrücke, wie z. B. „Neger“ für „Schwarze“, verwendet werden. Information und Rückmeldung können auch die Funktion haben, den Betroffenen kognitive Kontrolle über das Begutachtungsverfahren zu vermitteln. Es kann jedoch auch sinnvoll sein, mit dem Betroffenen vorab zu klären, ob er überhaupt eine Rückmeldung über die diagnostischen Ergebnisse wünscht, um durch die diagnostische Rückmeldung sein Selbstbild oder seine psychische Stabilität nicht unnötig zu labilisieren. Die soziale Unversehrtheit soll außerdem durch die Schweigepflicht des Diagnostikers gegenüber Dritten geschützt werden. So soll einer möglichen sozialen Stigmatisierung vorgebeugt werden.

Das Problem der *Fairness bzw. Gerechtigkeit* von Auswahlverfahren stellt sich in zweifacher Hinsicht, nämlich als Problem der Beitragsgerechtigkeit und als Problem der Verteilungsgerechtigkeit (Nerdinger, Bickle & Schaper, 2011, S. 247–250).

Bei vielen Auswahlverfahren durchläuft eine (größere) Anzahl von Bewerbern eine Prozedur, an deren Ende nur ein Teil der Personen eine Stelle bekommt. Der Großteil der Bewerber hat also Mühe, Zeit und Hoffnung investiert, geht aber am Ende leer aus, wohingegen die Organisation aufgrund der Teilnahme der abgelehnten Bewerber für sich geeignete Personen identifizieren konnte. Dies kann als eine Störung der Beitragsgerechtigkeit im Verhältnis von Organisation und Bewerbern gesehen werden. Um diese Asymmetrie abzubauen, ist vorgeschlagen worden (Schuler, 1996), die Ergebnisrückmeldung am Ende des Auswahlverfahrens auch gezielt zur Förderung von abgelehnten Bewerbern zu nutzen, indem die abgelehnten Bewerber konkrete Rückmeldungen über ihre weiteren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten erhalten sollen. Damit ist natürlich seitens der Organisation auch die Hoffnung auf eine erhöhte Akzeptanz ihrer Auswahlverfahren bei den Bewerbern verbunden.

Auswahlverfahren sind Instrumente, um knappe Güter, nämlich Arbeitsplätze, zu verteilen. Dabei lässt sich das Problem der Verteilungsgerechtigkeit auf drei Ebenen aufwerfen:

- Auf der *Itemebene* kann das Problem auftauchen, ob z. B. Fragen zur familiären Herkunft und zur Familiensituation ethisch zulässig sein sollen, selbst wenn sie valide Prognosen liefern. Wer z. B. als Scheidungskind aus einer Familie stammt, bei der der Vater vorbestraft und die Mutter suchtkrank ist, dürfte bei einem biografischen Fragebogen für eine Verantwortungsposition eher mit geringen Erfolgsprognosen zu rechnen haben (Mael, 1991). Es handelt sich dabei jedoch um Sachverhalte (Scheidung, Kriminalität und Suchterkrankung der Eltern), für die der Bewerber nicht verantwortlich ist. Es wurde daher der Vorschlag geäußert, nur solche biografischen Items abzufragen, die Verhalten zum Gegenstand haben, das vermutlich innerhalb der Kontrolle des Bewerbers liegt (Schuler, 1996). Andernfalls würde man solche Bewerber doppelt benachteiligen.
- Auf der *Instrumentenebene* kann sich das Problem der Testfairness stellen. Ein Auswahlinstrument ist dann unfair, wenn eine differentielle prädiktive Validität (unterschiedliche Steigungen der Regressionsgeraden) und/oder eine systematische Validitätsüber- oder -unterschätzung (Abszissen der Regressionsgeraden) vorliegen. Beispielsweise könnte ein bestimmter Büroarbeitstest zwar bei Männern, nicht aber bei Frauen den Ausbildungserfolg vorhersagen. In diesem Fall wäre der Einsatz dieses Tests unfair gegenüber Frauen, weil die Auswahl bei Männern aufgrund deren Leistung, bei Frauen aber zufällig erfolgen würde. Falls die Steigung der Regressionsgeraden in allen Gruppen von Null verschieden ist, gibt es allerdings die Möglichkeit der rechnerischen Testwertkorrektur.
- Auch auf der Ebene von *Auswahlstrategien* werden Fairnessprobleme diskutiert. Dabei geht es um die Frage, ob Personen ausschließlich aufgrund ihres Abschneidens im Diagnoseverfahren ausgewählt werden sollen, oder ob und gegebenenfalls in welcher Weise auch andere Kriterien bei der Auswahlentscheidung zum Tragen kommen sollen. Dieses Problem ist bereits oben im Zusammenhang mit der institutionellen Diskriminierung angesprochen worden (zu den dabei z. T. auftretenden psychometrischen Problemen siehe Sackett & Wilk, 1994). In Deutschland dürften z. B. Problemgruppen wie Jugendliche mit schwachen kognitiven Fähigkeiten und sozialisationsbedingten Defiziten bei einer rein leistungsabhängigen Vergabe von Lehrstellen kaum eine Chance haben, je eine Lehrstelle zu bekommen. Daraus wurde die Forderung nach repräsentativer Gerechtigkeit abgeleitet, die besagt, dass Angehörige von Problemgruppen oder Minoritäten in dem Maße berücksichtigt werden sollen, der ihrem Anteil in der Bezugspopulation entspricht. Dies würde jedoch eine umgekehrte Diskriminierung der Angehörigen der „Normal“-Gruppe darstellen. Sinnvoller scheint es daher, am Prinzip der leistungsabhängigen Vergabe von Stellen festzuhalten und Leistungsdefizite durch das Angebot von gesellschaftlich finanzierten, berufsfördernden Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zu verringern oder zu beseitigen. Eine ungerechtfertigte Diskriminierung stellt jedoch die teilweise anzutreffende Praxis dar, explizit einen bestimmten Anteil von Lehrstellen für die Kinder von Betriebsangehörigen zu reservieren.

Fazit: Berufsethische Verantwortung

Eine vollständige Transparenz wird bei einem Verfahren der Management-Diagnostik selten gegeben sein. Dies liegt zum Teil an der Professionalisierung der betrieblichen und insbesondere psychologischen Personalarbeit, die mit einer hohen Expertenkompetenz verbunden ist und zum Teil daran, dass seitens der Bewerber unvorbereitete Reaktionen und Stellungnahmen im Rahmen einer Bewährungsprobe oft diagnostisch aufschlussreicher sind.

Die Durchführung von Eignungsuntersuchungen ist also nicht nur für die Analystinnen und Analystanden, sondern auch für die beauftragende Organisation sowie die Laienöffentlichkeit nur zum Teil durchschaubar. Speziell in Bezug auf die Analystinnen und Analystanden kommt ein großes Machtgefälle sowie eine mangelnde Situationskontrolle gegenüber dem Management-Diagnostiker hinzu. Aus diesem Grund trägt der Personalexperte eine moralische Durchführungs- und Missbrauchsverantwortung (z. B. Datenmissbrauch) sowie eine Verantwortung für die Folgelasten (z. B. in Bezug auf die Integration von Sondergruppen).

Personalfachleute sollten diese Verantwortung insbesondere in Anlehnung an die berufsethischen Richtlinien ihrer jeweiligen Standesorganisationen wahrnehmen (Blickle, 2007; Schuler, 1999). Dabei kommt es darauf an, in einem Feld konkurrierender Interessen die Risiken und Lasten von Diagnoseverfahren keiner Seite einseitig aufzuerlegen. Es ist also die Aufgabe der Experten in der Management-Diagnostik, jeweils in der gegebenen Diagnosesituation vor dem Hintergrund ihrer berufsethischen Richtlinien zu einem fairen Interessenausgleich zu kommen. In Bezug auf die Durchführungsverantwortung bei Auswahlverfahren haben Schuler und Stehle (1983) das Konzept der sozialen Validität (siehe hierzu 8.1 Zu *Fragen der sozialen Validität eignungsdiagnostischer Vorgehensweisen*, in diesem Band) entwickelt, das die Aspekte der Information, Transparenz, Partizipation und Urteilkommunikation exemplarisch bei der Durchführung von Assessment-Center-Verfahren herausarbeitet.

Gerhard Blickle

Literatur

- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3; pp. 855–880). Washington, DC: APA. – Blickle, G. (2001). Psychology of ethics in organizations. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Vol. 7; pp. 4792–4796). Amsterdam: Elsevier. – Blickle, G. (2003). Ethics in psychological assessment. In R. Fernández-Ballesteros (Ed.), *Encyclopedia of Psychological Assessment* (Vol. I; pp. 373–378). London: Sage. – Blickle, G. (2004). Ethik am Arbeitsplatz. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie D/III/3: Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 181–245). Göttingen: Hogrefe. – Blickle, G. (2007). Zur Ethik der Arbeit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4., erw. Aufl.; S. 143–154). Bern: Huber. – Haney, W. & Madaus, G. (1991). The evolution of ethical and technical standards for testing. In R. K. Hambleton & J. N. Zaal

(Eds.), *Advances in educational and psychological testing: Theory and applications* (pp. 395–425). Boston: Kluwer Academic Press. – Jeanneret, P.R. & Zedeck, S. (2010). Professional guidelines/standards. In J.L. Farr & N.T. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 593–626). New York: Routledge. – Johnson, E. (1998). Intelligence testing. In R. Chadwick (Ed.), *Encyclopedia of Applied Ethics* (Vol. 2; pp. 711–723). San Diego, CA: Academic Press. – Lefkowitz, J. & Lowman, R. (2010). Ethics of employee selection. In J.L. Farr & N.T. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 571–592). New York: Routledge. – Lowman, R.L. (1998). *The ethical practice of psychology in organizations*. Washington, DC: APA. – Mael, F.A. (1991). A conceptual rationale for the domains and attributes of biodata items. *Personnel Psychology*, 44, 763–792. – Nerdinger, F., Bickle, G. & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer. – Nida-Rümelin, J. (1996). Theoretische und angewandte Ethik: Paradigmen, Begründungen, Bereiche. In J. Nida-Rümelin (Hrsg.), *Angewandte Ethik: Die Bereichsethiken und ihre theoretische Fundierung* (S. 3–85). Stuttgart: Kröner. – Sackett, P.R. & Wilk, S.L. (1994). Within-group norming and other forms of score adjustment in preemployment testing. *American Psychologist*, 49, 955–963. – Schuler, H. (1996). *Psychologische Personalauswahl*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. – Schuler, H. (1999). Erstmals gemeinsame Ethische Richtlinien für BDP und DGPs. *Psychologische Rundschau*, 50, 243–244. – Schuler, H. & Stehle, W. (1983). Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes – beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27, 33–44.

1.7 Rollen des Management-Diagnostikers

Einleitung

Psychologische Diagnostik im Rahmen der Personalauswahl folgt traditionell dem einfachen Paradigma des Soll-Ist-Vergleichs (operationalisiert durch den Vergleich von Anforderungsprofilen mit Testwerten), das in den letzten beiden Jahrzehnten durch das sog. Passungsmodell (person-organization-fit mit den Varianten des person-group-fit oder person-job-fit) erweitert worden ist. Diese Extensivierung hat sich als nützlich erwiesen, insbesondere im Hinblick auf die Akquirierung und Selektion von Personal mit Management- und Führungsfunktionen, da bei diesem die Frage des „Passens“ in den gesamten organisationalen Kontext entscheidender ist als die Frage nach spezifischen fachlichen Qualifikationen, die mithilfe von testartigen Instrumentarien bestimmt werden können.

Zugleich hat sich mit dieser Extensivierung das Spektrum der Erwartungen an den Diagnostiker – und damit seine Rolle – verändert. Der Diagnostiker soll bei der Bestimmung der Ebene mitarbeiten, auf der ein „fit“ anzustreben ist. Daneben soll er unterscheiden können zwischen der aktuell feststellbaren und der subjektiv wahrgenommenen Passung. Weiter soll er die Chancen einschätzen können, eine Passung, die aktuell noch nicht vorhanden ist, durch geeignete Sozialisationsinstrumente herzustellen. Und schließlich soll er einschätzen können, ob eher eine Passung im Sinne von Anpassung an das Bestehende (Verhaltensmerkmale, Qua-

lifikationen und Eigenschaften der bisherigen Stelleninhaber) wünschenswert ist, oder eher eine Ergänzung des gegenwärtig Fehlenden. Mit der Beantwortung dieser Fragen wandelt sich die Rolle des Diagnostikers unversehens in die Rolle eines Personal- und Organisationsberaters bzw. „Testspezialist und Personalpolitiker zugleich“ (Hoefert, 1995, S. 86).

Psychologische Diagnostiker sind aber nicht nur dem Unternehmen verpflichtet, für das sie im Rahmen der Personalselektion tätig sind. Andere Bezugspunkte ihrer Tätigkeit sind zum einen berufsethische Richtlinien (siehe hierzu 1.6 Ethische Aspekte der Management-Diagnostik und 8.2 Qualitätsbeurteilung managementdiagnostischer Verfahren und Prozesse, in diesem Band) und zum anderen eher „handwerkliche“ Richtlinien (siehe hierzu 7.1.1 Empfehlungen zur Eignungsbeurteilung nach der DIN 33430, in diesem Band). Nicht zuletzt sind es auch persönliche Überzeugungen und Wertvorstellungen, die in ihre Personalempfehlungen eingehen. Alle vier genannten Orientierungsrichtungen, die zugleich Bezugspunkte für die Definition der jeweiligen „Rolle“ des Diagnostikers sind, werden in der folgenden Abbildung 1.7.1 zusammengefasst. Bezüglich der dabei immer auch zu beachtenden juristischen Vorgaben sei auf den Beitrag 1.5 Juristische Aspekte der Management-Diagnostik (in diesem Band) verwiesen.

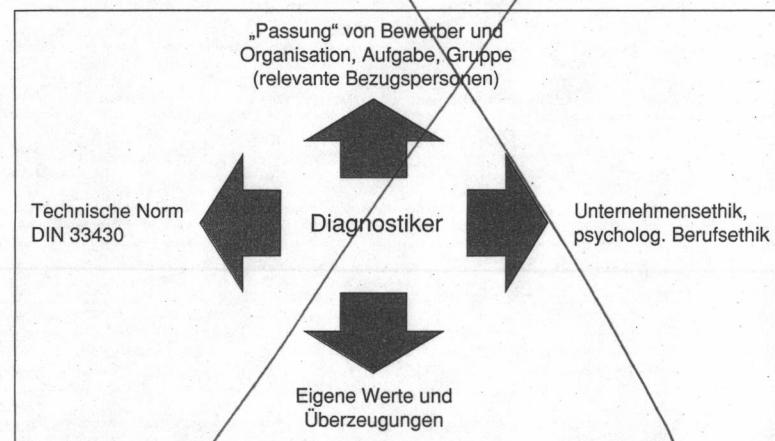


Abbildung 1.7.1: Orientierungsfeld von psychologischen Diagnostikern

Orientierung am Passungsmodell

Eine der Hauptaufgaben des Diagnostikers besteht darin, mitzuentcheiden, ob ein Bewerber in eine bestehende Organisation (Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen) „passt“. Das Passungs- oder Fit-Modell (Kristof, 1996) basiert auf der