

PERSONALDIAGNOSTIK UND ETHIK

Problematik der Bewertung von Menschen durch Menschen

Ethikexpertin trifft auf Eignungsdiagnostikerin. Gemeinsam identifizieren Christa Bot und Katrin Fellner ethisch heikle Aspekte im Feld der Berufseignungsdiagnostik und besprechen Möglichkeiten, um die Bewertung von Menschen sorgfältig und respektvoll zu gestalten.

Ethik ist, vereinfacht gesagt, das vertiefte Nachdenken darüber, was richtig und gut ist. Dieser Aufgabe haben sich im Betätigungsfeld der Personalauswahl und -diagnostik schon einige gewidmet. Resultate daraus sind zum Beispiel die Qualitätsstandards von Swiss Assessment oder die praxisorientierte Prozessnorm DIN 33430 (2016). Ergänzend dazu beleuchtet dieser Artikel Aspekte, welche aus ethischer Sicht besondere Aufmerksamkeit verdienen.

In Selektionsprozessen nehmen wir Menschen ganz genau unter die Lupe und erlauben uns, Karrierewege mitzugestalten. Manchmal geschieht dies nicht zugunsten der Kandidat:innen, zumindest auf den ersten Blick. Auf den zweiten Blick wird klar: Eignungsdiagnostik bedeutet auch, Unternehmen und Bewerbende zu schützen. Denn passt eine Position nicht zum Menschen, wäre eine Stellenübernahme sowohl für den Bewerbenden als auch für das Unternehmen schädlich. Diese Art des Einflussnehmens verlangt jedoch starke ethische Grundpfeiler.

Ein Wertefundament schaffen Neben der klassischen Auftragsklärung als Basis jedes Assessments dürfen und sollten Haltungen und Werte im Kontakt mit den Auftraggebenden angesprochen werden. Zugegeben, etwas überzeichnet in Form von Fragen wie: Geht es dem Unternehmen bloss darum, den Besten oder die Beste für die Stelle zu finden, oder ist die bestmögliche Passung zum Vorteil aller das Ziel? Die Fertigkeiten, Fähigkeiten, Kenntnisse, Interessen und Motive eines Menschen am richtigen Ort platziert zu wissen ist für beide Seiten erstrebenswert. So kann eine nachhaltige und erfolgreiche Zusammenarbeit stattfinden, und für die Bewerbenden wird der Grundstein für Zufriedenheit und Gesundheit im Arbeitsalltag gelegt.

Damit sich Fähigkeiten und Talente entfalten können, ist auch das Umfeld entscheidend. 65 Prozent von rund 130 befragten Zentralschweizer Firmen (Zemp 2023) sind sich sicher, dass der «Cultural Fit» an Bedeutung gewinnen wird. Ein Abgleich der (konkretisierten und kontextualisierten) Unternehmenswerte mit den Werten des Bewerbenden kann Inhalt jedes Assessments sein, etwa im Zuge eines strukturierten Interviews oder auch mit explizit dafür konzipierten Aufgaben. Damit sendet das Unternehmen das Signal, dass eine Zusammenarbeit auf geteilten Werten basiert und diese neben den zu prüfenden Kompetenzen oder dem Fachwissen einen hohen Stellenwert einnehmen. Kann weiterer Nutzen aus dem Assessment gezogen werden, unterstreicht dies den wertschätzenden und entwicklungsorientierten Charakter. Zum Beispiel dann, wenn nicht nur die prüfungsähnliche Situation im Vordergrund steht, sondern auch Entwicklungsimpulse differenziert aufgeführt oder ein Feedbackgespräch nach Erhalt des Assessment-Berichts angeboten wird.

Was nicht sein darf, ist nicht? Nur weil sich die Gesellschaft, eine Gemeinschaft oder ein Netzwerk auf gewisse Konventionen einigt und sich zum Beispiel gegen Diskriminierung ausspricht, schützt dies nicht davor, dass Unerwünschtes trotzdem stattfindet. Stehen ethisch fragwürdige Motive von Beteiligten im Raum oder gibt es Interessenkonflikte, müssen diese angesprochen bzw. offengelegt werden. Dies wiederum bedingt ein vertrauensvolles Verhältnis zu Auftraggebenden oder im Unternehmen. Häufig kommt es vor, dass Suchmandate und Diagnostik unter demselben Dach angeboten werden. Um die Unabhängigkeit der Diagnostik zu gewährleisten und die Vorteile dieses Settings für die Bewerbenden und die Auftraggebenden nutzen zu können, müssen Spielregeln definiert und eingehalten werden.

Einvernehmliche Assessment-Kultur Welche Assessment-Kultur etablieren wir? Die Auseinandersetzung mit dieser Frage ist vor allem deshalb wichtig, weil in Auswahlverfahren ein unausgeglichenes Machtverhältnis vorhanden sein kann. Der unbewegte oder gleichgültig wirkende Gesichtsausdruck der Assessor:innen wird unter Umständen schon als Machtdemonstration interpretiert und führt in Fachkreisen zu entsprechenden Diskussionen. Regelrecht unethisch wäre eine Sichtweise, die Bewerbende als Bittsteller:innen betrachtet. Diese Einstellung degradiert Menschen vom Subjekt zum Objekt und entzieht der Zusammenarbeit umgehend das Fundament. Wir vertreten die Meinung, dass die Teilnehmenden über komplexe Aufgabenstellungen gefordert werden sollen, nicht durch die Verhaltensweisen der Diagnostiker:innen. Wenn Rollen geklärt werden und konsequent rollenkonform gehandelt wird, ebnet das den Weg zu einer Kommunikation auf Augenhöhe, und der diagnostische Auftrag kann professionell erfüllt werden.

Das Einholen von Feedback am Ende des Assessments ist eine Möglichkeit, um aufzuzeigen, dass die Bewertung keine Einbahnstrasse ist. Soll die Befragung der Kandidat:innen in einer strukturierten Form erfolgen, bietet sich der kostenfrei zugängliche Fragebogen «Akzept-AC» von Prof. Martin Kersting an (<https://kersting-internet.de/testentwicklungen/akzept-fragebogen/>). Diese Akzeptanzbefragung dient einerseits der Qualitätssicherung, andererseits gibt sie den Kandidat:innen die Chance, Hinweise zu hinterlassen: zum Beispiel zum eigenen Belastungsempfinden, zur Atmosphäre oder zur empfundenen Kontrollierbarkeit.

Für diagnostisch verantwortliche Personen sollte neben dem subjektiven Kontrollempfinden der Bewerbenden auch die Subjektqualität ein Begriff sein: Diese bezieht sich auf das Grundrecht der informationellen Selbstbestimmung (Art. 13 Abs. 2 der Bundesverfassung) und besagt, dass Personen selbst steuern, welche Daten sie teilen und in welchem Ausmass diese bearbeitet werden. Das Grundrecht schützt personenbezogene Daten, ist aber auch mit Einschränkungen verbunden. Zum Beispiel erfüllen Verfahren, welche implizite Motive erfassen, diesen Transparenzanspruch nicht und widersprechen damit dem Prinzip professioneller Eignungsdiagnostik. Nachvollziehbarkeit und Klarheit sind da sicherzustellen, wo sie rechtlich und ethisch relevant sind.

Erfahrung hat keinerlei ethischen Wert «Die Erfahrung hat keinerlei ethischen Wert. Sie ist nur ein Name, den die

Personaldiagnostik und Ethik



Christa Bot

ist Psychologin FH und eidg. anerkannte Psychotherapeutin SBAP in eigener Praxis. Weiter verfügt sie über einen Master in angewandter Ethik im Gesundheits- und Sozialwesen der Katholischen Hochschule Freiburg. Sie doziert an der FHNW zu Ethik in der Freiwilligenarbeit und leitet die Ethikkommission des SBAP.

Menschen ihren Irrtümern verleihen.» Das Zitat von Oscar Wilde animiert zum Nachdenken über die Gefahren des «Geübtseins» bzw. der Routine. Ergebnisse eines Assessments müssen auf einer Methodenvielfalt, mehreren Messzeitpunkten und belastbaren Verfahren basieren. Nicht auf dem aus der Erfahrung entstandenen Bauchgefühl, welches oft zu vorschnellen Schlüssen und Fehlern führt.

Gemäss der erwähnten Studie von Zemp (2023) vertrauen jedoch immer noch nahezu 90 Prozent der Unternehmen unter anderem auf die Intuition. Ein Grund mehr, um uns unserer Begrenzungen bewusst zu werden. Hinter der Überzeugung, die Grenzen des Menschen und von Gesellschaften akzeptieren zu müssen, liegt der ethische Wert der Demut. Dieser schützt uns vor dem gefährlichen Gegenteil: dem Hochmut. Denn Demut motiviert uns zu selbstkritischem Reflexionsverhalten, erinnert uns daran, immer auch Irrtümer in Erwägung zu ziehen und jedem Menschen bestenfalls mit den neugierigen Augen eines Unerfahrenen zu begegnen.

Die Notwendigkeit von Reflexion und Achtsamkeit Fairness ist ein wichtiger Wert und Massstab des Erfolgs. Unsere Aufgabe ist es, Benachteiligung und Bevorzugung zu vermeiden und Kandidat:innen vor missbräuchlicher Anwendung der Verfahren zu schützen. Sind Menschen in Eile, fahrig oder müde, haben Beobachtungsfehler und kognitive Verzerrungen vom Halo- bis zum Similarity-Attraction-Effekt¹ ein leichtes Spiel.

Entgegen wirkt regelmässiges Innehalten im Alltagsgeschehen – ob in Form von Reflexionen, Supervisionen oder Beobachtungsschulungen. Auch die Balance zwischen objektiver Bewertung und der Berücksichtigung individueller Unterschiede von Bewerbenden bedingt Reflexion. Nehmen Menschen mit Einschränkungen an Assessments teil, müssen deren spezifische Bedürfnisse in Bezug auf die Beurteilung erfragt werden. Des Weiteren



Katrin Fellner

ist Arbeits- und Organisationspsychologin MSc. Sie ist als Senior Consultant bei der Jörg Lienert AG tätig und zudem in der Personalentwicklung engagiert. Ihre langjährige Erfahrung in der Eignungsdiagnostik ergänzt sie mit einer Ausbildung zur ZRM®-Trainerin und einem CAS in Digitaler Bildung.

ren ist in der DIN formuliert, dass den Bedürfnissen, «sofern möglich und vertretbar», zu entsprechen sei, etwa mit Anpassungen der Verfahren im Sinne der jeweiligen Fragestellung (Diagnostik- und Testkuratorium 2018). Um fair zu handeln und sich unsachgemässes Verhalten ins Bewusstsein zu manövrieren, helfen uns Achtsamkeit und Pausen. Wie schon der Volksmund weiss: In der Ruhe liegt die Kraft der klaren Gedanken und des Erkennens.

Verantwortungsvolles Handeln ist und bleibt Aufgabe des Menschen

Es gibt mittlerweile eine beachtliche bis unübersichtliche Anzahl von mehr oder weniger vertrauenswürdigen Tools und Verfahren am Markt. Darunter selbstverständlich auch einige, die sich der künstlichen Intelligenz (KI) bedienen. Die Risiken, vor allem hinsichtlich der Diskriminierung, erregen immer wieder Aufsehen. Gleichzeitig nimmt die Forschung Fahrt auf, und kluge Köpfe beschäftigen sich damit, wie KI zu mehr Transparenz oder Menschlichkeit führen und wie KI-basierte Diagnostik gelingen kann.

Landers und Behrend (2022) appellieren an eine interdisziplinäre Zusammenarbeit, um gültige ethische und nützliche KI zu schaffen, zu verwalten und die Gesellschaft darauf vorzubereiten. Hilfreich, um in der HR-Praxis verwendete Technologien auf deren Vereinbarkeit mit ethischen Grundsätzen zu überprüfen, ist der 2024 veröffentlichte, frei zugängliche «Ethik Check KI» des Ethikbeirats HR-Tech (<https://www.ethikbeirat-hrtech.de/>). Ins Gedächtnis rufen dürfen wir uns bei all den anstehenden Herausforderungen und Chancen, dass bisherige Stan-

¹ Halo-Effekt: ein auffälliges Merkmal überstrahlt weitere Merkmale (z.B. wird «schönen Menschen» auch eher Intelligenz zugesprochen); Similarity-Attraction-Effekt: sich zu Menschen hingezogen fühlen, die ähnliche Eigenschaften oder Ansichten wie man selbst haben.

Personaldiagnostik und Ethik

dards wie die psychometrischen Gütekriterien weiterhin Bestand haben werden, und vor allem auch den Grundsatz: «Der Mensch entscheidet und verantwortet.»

Fazit Um sich ethischen Fragestellungen im Assessment-Kontext und im verantwortungsvollen Umgang mit der KI zu widmen, sind Engagement, Ehrlichkeit und vor allem Standfestigkeit nötig. Es zeigt sich nämlich erst in herausfordernden Situationen, ob definierte ethische Werte wirklich gelebt werden und nachhaltig Bestand haben. Die Auseinandersetzung lohnt sich: Damit können wir dazu beitragen, dass Selektionsprozesse bzw. Assessments sorgfältig und würdevoll gestaltet werden und Menschen ihre Kompetenzen an der richtigen Stelle entfalten können – zugunsten aller.

Christa Bot und Katrin Fellner

Literatur

Bleisch, B.; Huppenbauer, M.; Baumberger, C. (2021): Ethische Entscheidungsfindung. Ein Handbuch für die Praxis. Zürich: Versus Verlag AG.

Diagnostik- und Testkuratorium (2018): Personalauswahl kompetent gestalten. Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430. Berlin: Springer.

DIN (2016): DIN 33430: Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik. Berlin: Beuth.

Ethikbeirat HR-Tech (2024): Ethik Check KI. Die Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von künstlicher Intelligenz und weiteren digitalen Technologien in der Personalarbeit als Checkliste. Frankfurt a.M.

Höffe, O. (2014): Die Macht der Moral im 21. Jahrhundert. Annäherung an eine zeitgemässe Ethik. München: Verlag C.H. Beck.

Kersting, M. (2008): Zur Akzeptanz von Intelligenz- und Leistungstests. *Report Psychologie*, 33, 420–433.

Landers, R.N.; Behrend, T.S. (2022): Auditing the AI auditors: A framework for evaluating fairness and bias in high stakes AI predictive models. *American Psychologist*.

Mary, M. (2008): Werte im Schafspelz. Entlarven Sie die Tricks, mit denen wir alle manipuliert werden. Bergisch Gladbach: Gustav Lübbe Verlag.

Maurer, C. (2017): Beseelte UnternehmerInnen. Plädoyer für einen Wandel in der Wirtschaft. Basel: Zytglogge Verlag AG.

Sedláček, T. (2012): Die Ökonomie von Gut und Böse. München: Carl Hanser Verlag.

Zemp, M. (2023): Zwischen KI und Bauchgefühl: Wie sieht die Personalselektion in Zukunft aus? Masterarbeit Universität Zürich.

Alles nach Plan? Strukturiert vorgehen, Übersicht gewinnen



Mit dem Kartenset der Schweizer Autorin Andrea Burri lassen sich Grundbedürfnisse und Lebenspläne in der Therapie spielerisch erarbeiten. Die ausgelegte Planstruktur verbindet konkretes Alltagsverhalten mit grundlegenden Bedürfnissen und ermöglicht so ein tiefes Fallverständnis und eine strukturierte Therapieplanung. Problematische Verhaltensmuster, Inkongruenzen sowie Annäherungs- und Vermeidungsschemata werden spielerisch verstanden.

- Strukturierender Begleiter für den therapeutischen Prozess
- Schulübergreifend einsetzbar
- Leere Karten zur Individualisierung des Modells



Leseprobe unter
www.beltz.de

BELTZ