

# Endlich professionell objektiv

Viele Personaler (und Personalerinnen) hatten es schon immer schwer, ihre internen Kunden (und Kundinnen) von der Notwendigkeit transparenter, klar nachvollziehbarer und objektiver Prozesse und Systeme zu überzeugen. Gar zu überflüssig erschien es dem Business, Anforderungskriterien aufwändig aufzustellen und zu operationalisieren, um die Eignung von Bewerbern oder die Leistung von Mitarbeiterinnen zu beurteilen. Schließlich will man doch – so sagte es Max Schön, Präsident der Arbeitsgemeinschaft Selbstständiger Unternehmer ASU im Deutschlandradio – das Gefühl haben dürfen, wer mit wem gut zusammen arbeitet.

Sein Kommentar macht sichtbar, wie nötig es ist, Systeme und Kulturen auf Filterfunktionen zu überprüfen und Verfälschungstendenzen zu beseitigen, die mit der persönlichen Sichtweise eines Entscheiders zusammenhängen. Weg mit dem Nasenfaktor und Schluss mit dem Pöstchenschieben auf dem Golfplatz, der Kegelbahn oder am Spielfeldrand! Hoch lebe die „Meritocracy“, die Beurteilung, die sich nur nach den Meriten richtet.

Manch einer mag erstaunt sein, dass eine professionelle Personalarbeit den gleichen Effekt hat wie die politischen Bestrebungen der EU-Staaten, als diese vor fünf Jahren zwei Antidiskriminierungsrichtlinien verabschiedeten: Alle Arbeitgeber sollten verpflichtet werden, ihre Personalprozesse von der Einstellung über die Vergütung und Personalentwicklung bis hin zur etwaigen Entlassung so zu gestalten, dass die persönliche Demographie der Beschäftigten (Alter, Behinderung, ethnische Herkunft und anderes) keinen Einfluss auf Entscheidungen

hat. Es kämen nur noch objektive Kriterien zum Einsatz, so dass der Ansatz praktisch deckungsgleich mit systematischen Ansätzen des HR-Managements ist.

Der derzeitige Entwurf des deutschen Antidiskriminierungsgesetzes (ADG) hat zusätzlich den Vorteil, dass er klar strukturiert alle sechs Diversity-Faktoren gleichberechtigt nebeneinander stellt. Die Praxis zeigt, dass dies die Umsetzbarkeit wesentlich erleichtern kann. Trotzdem fällt der Beifall für den ADG-Entwurf auffallend leise aus. Stattdessen dominieren emotionale Beiträge eine fast vollständig politisch und nicht etwa fachlich geführte Debatte. Dabei äußern Juristen gelegentlich hilflos, dass sie nicht verstehen, was mit manchen Begriffen (aus dem Vokabular der Chancengleichheit) gemeint sei. Dessen ungeachtet befürchtet man Bürokratie und Klagewellen. Woher kommt die schroffe Scheu vor dem potenzialträchtigen Gesetz? Sicher könnten Verordnungen abgebaut werden, aber nicht gerade eine, die Grundrechtscharakter hat. Ein anderer Teil der Entrüstung basiert auf der vollmundigen Behauptung, es gäbe keine Diskriminierung, Benachteiligung oder Ausgrenzung. Soziologen und Psychologen lächeln an dieser Stelle so verständnisvoll wie mitleidig. Betrachtet man manche Fernsehprogramme oder Werbekampagnen genauer, so hat man den Gegenbeweis schnell vor Augen. Und hört man aufmerksam in Arbeitsorganisationen hinein, so erkennt man ebenfalls die typischen Syndrome von Monokulturen, die sich perfekt darauf verstehen „Andere“ nicht zu dulden. So manch geerdeter Personalvorgesand hat längst zugegeben, dass

(subtile) Diskriminierung und Ausgrenzung zu den immanenten Mechanismen großer Organisationen gehören. Leider haben wir Deutschen – trotz unserer Vergangenheit – nicht ausreichend gut gelernt, verschiedene Erscheinungsformen von Benachteiligung zu erkennen und damit ihre Existenz zu akzeptieren. Stattdessen erstickt die bloße Proklamation, alle würden gleich behandelt, jede Diskussion im Keim. Für eine internationale Wettbewerbsfähigkeit müssen in Deutschland die Führungskultur, das Personalmanagement und Kommunikationskompetenz darauf ausgerichtet sein, die ohnehin knappen Ressourcen bestmöglich zu nutzen und mit ganz unterschiedlichen Menschen vorbehaltlos und damit produktiv zusammen zu arbeiten. Das ADG legt eine Reihe von Selbstverständlichkeiten nahe, die positive Effekte auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen haben können, soweit sie nicht ohnehin schon implementiert sind. Diese Potenziale werden bislang geradezu fahrlässig in der Debatte verschwiegen. Zur Nutzung möglicher Vorteile ist es jedoch erforderlich, sich positiv mit den entsprechenden Themen auseinander zu setzen. Weiterhin wird die Fähigkeit zur (unbequemen) kritischen Selbstreflexion benötigt sowie der Wille, höchste Qualität zu erbringen – auch und gerade in Personalfragen.



*Michael Stuber,  
Inhaber, mi-st  
Diversity Consulting,  
Köln  
Kontakt: [www.ungleich-besser.de](http://www.ungleich-besser.de)*