

# Personalauswahl in den USA

**SERIE.** Beim Recruiting in den USA lauern zahlreiche Fallstricke. Vor allem die komplexen Regeln zur Antidiskriminierung bergen immense Haftungsrisiken.

Von **Andreas Frintrup** und **Brandon G. Phillips**

Bei deutschen Unternehmen in den USA sind rund 750.000 Menschen beschäftigt. Die USA stehen damit auf Platz 3 (nach EU und Asien) der Top-10-Liste der Auslandsbeschäftigung deutscher Unternehmen. Alleine die zehn größten deutschen Unternehmen in den USA (DHL, Siemens, Volkswagen, Fresenius, T-Mobile, Continental, Bosch, Daimler, SAP und ThyssenKrupp) beschäftigen zusammen über 420.000 Mitarbeiter (Quelle: de.statista.com). Doch auch der deutsche Mittelstand ist gut in den USA vertreten und aktuell wachsen nicht nur die Beschäftigtenzahlen bei deutschen Einzelhändlern in den USA stark an. Die Sorge vor neuen Zoll- und Handelschranken sowie allgemein protektionistischer Wirtschaftspolitik, aber auch die Hoffnung auf die amerikanische Reindustrialisierung treiben gegenwärtig manches deutsche Unternehmen zu Direktinvestitionen in den USA – vom Automobilzulieferer bis zum Süßwarenhersteller.

## Berufsbildung „on the job“ erschwert die Personalauswahl

Größte Herausforderung für das Recruiting und die Personalauswahl aus deutscher Sicht ist ein gänzlich anders organisiertes Bildungs- und Ausbildungssystem. Eine Trennung von Schülern in verschiedene Schulformen mit unterschiedlichen Bildungsansprüchen gibt es nicht. Berufliche Qualifikationen und formale Fähigkeitsnachweise ana-

## SERIE

Unternehmen, die im Ausland Vertretungen oder Produktionsstandorte aufbauen, müssen vor Ort das richtige Personal auswählen. Kulturelle, rechtliche oder arbeitsmarktspezifische Bedingungen und die von Bewerbern erwarteten Usancen zu kennen, ist eine große Herausforderung. Andreas Frintrup von der HR Diagnostics AG erläutert gemeinsam mit lokalen Experten, worauf zu achten ist, wenn in der Ferne rekrutiert wird.



In diesem Serienteil geht es um das **Recruiting und die Personalauswahl in den USA** – ein gleichsam aktueller und durch zahlreiche Fallstricke juristischer Art geprägter Einstieg in unsere Serie.

log des deutschen dualen Systems mit Facharbeiterbrief, Meister, Techniker oder Kaufmannsgehilfenbrief und zahlreichen weiteren Ausbildungs- und Qualifizierungsnachweisen sind in den USA ebenfalls weitestgehend unbekannt, respektive sind die wenigen Möglichkeiten einer „Registered Apprenticeship“ oder das „Vocational Training“ sehr wenig verbreitet. Ausnahmen bilden wenige und lokal begrenzte (meist unter deutscher Initiative begründete) Leuchtturmprojekte wie zum Beispiel eine duale Berufsausbildung nach deutschem Vorbild im Central Piedmont Community College von Charlotte, North Carolina oder eine Techniker Ausbildung im Michigan Advanced Technician Training in Detroit, aber auch unternehmensspezifische Ausbildungswerkstätten wie die „Volkswagen Academy“ in Tennessee. Die breite Berufsbildung in den USA erfolgt jedoch auch heute noch „on the

job“ und ist viel weniger formalisiert und nicht auf die Kombination theoretischer und praktischer Wissens-, Kenntnis- und Fertigkeitsvermittlung ausgerichtet. Generelle und berufliche Mobilität unterstützende Berufsbildung erfolgt kaum, formale und vergleichbare Berufsabschlüsse im außerakademischen Bereich sind nahezu unbekannt.

Mangels einer flächendeckend formalisierten und überbetrieblich relevanten Ausbildung sind die biografischen Angaben von Bewerbern über vergangene Berufserfahrung wenig tragfähig für berufliche Eignungsaussagen auf Positionen, die nicht exakt der bisherigen Beschäftigung entsprechen. Das erfordert seitens der Arbeitgeber umfangreiche Eignungsfeststellungen, um qualifizierte Bewerber aus einer qualitativ weitestgehend unbeschriebenen Bewerberstichprobe auszuwählen. Entsprechend ist der Einsatz überfachlicher Testverfah-



ren (zu kognitiven Fähigkeiten, insbesondere aber zur Persönlichkeit) und zur Beherrschung konkreter Skills (zum Beispiel Fachwissenstests) deutlich weiter verbreitet als hierzulande, wo diese Informationen über formale Bildungsabschlüsse dokumentiert werden.

### Rechtliche Risiken bei Recruiting und Personalauswahl in den USA

Ein jeder kennt aus illustren Geschichten die für hiesige Verhältnisse aberwitzig anmutenden Entschädigungszahlungen, die in den USA aus Produkthaftung oder Unfallfolgen resultieren. Weniger bekannt ist hierzulande, dass auch die Haftung für arbeitsrechtliche Verstöße, insbesondere bei der Personalauswahl und auch internen Beförderungsentscheidungen in den USA bisweilen dramatische Konsequenzen haben.

In den USA gelten verschiedene Regelwerke für die Vermeidung von

Diskriminierung bestimmter Bevölkerungsgruppen. Besonders geschützt sind Minoritätsgruppen. Teilweise gründen die Schutzvorschriften auf den Ausgleich historischer Schlechtbehandlung einzelner Gruppen wie zum Beispiel der Native Americans (Indians) oder der durch Sklaverei ausgebeuteten Black/African Americans. Bürgerrechtsbewegungen haben maßgeblich zur Einführung dieser Regeln beigetragen. Daneben werden aber auch Behinderte, Hispanic/Latinos (Mexikaner, Kubaner, Südamerikaner, Puerto Ricaner, Zentralamerikaner), Schwangere, religiöse Orientierung, Geschlecht und Alter besonders vor Benachteiligung und Diskriminierung geschützt. In verschiedenen Bundesstaaten gelten erweiterte Regelungen, zum Beispiel hinsichtlich sexueller Orientierung.

Die Schutzvorschriften richten sich jedoch nicht nur auf die Vermeidung von Diskriminierung aus, sondern fordern

teilweise auch einen aktiven Ausgleich zugunsten benachteiligter Gruppen. Hierzulande wird das als „positive Diskriminierung“ bezeichnet. Seit der Executive Order 10925 von Präsident John F. Kennedy im Jahre 1961 gibt es die „Equal Employment Opportunity Commission“ EEOC (praktisch seit 1964) und entsprechende Regelwerke. Seit 1965 (durch Executive Order 11246 von Präsident Lyndon B. Johnson) bestehen formale Regeln, die sich besonders auf Arbeitgeber richten, die „staatlich oder staatlich finanziert“ sind – davon sind zum Beispiel auch alle Unternehmen betroffen, die Umsätze mit US Government Institutions betreiben. Wenn also ein deutscher Reifenhersteller in den USA Reifen an das US-Militär liefert oder ein Chemie-Unternehmen staatlichen Forschungseinrichtungen Reagenzien liefert, gelten besonders strenge Regeln nicht nur der Vermeidung von Diskriminierung sondern auch des

aktiven Ausgleichs durch positive Diskriminierung. Hierüber wacht eine bei US-Arbeitgebern besonders gefürchtete Institution, das innerhalb des „Department of Labor“ angesiedelte Office of Federal Contract Compliance Programs (OFCCP). Ein sogenanntes „Affirmative Action Program“ (AAP) muss installiert und die wirksame Umsetzung nachgewiesen werden. Ein US-Affirmative Action Program (AAP) ist wesentlich konkreter als zum Beispiel die abstrakte Forderung nach § 5 des deutschen AGG und stellt hohe Anforderungen an das Berichtswesen und Controlling sowie die seitens des Arbeitgebers aktiv einzuleitenden Gegenmaßnahmen sobald im Recruiting, in der internen Stellenbesetzung oder durch Fluktuation Proportionen zwischen Beschäftigtengruppen und der am jeweils lokalen Arbeitsmarkt verfügbaren Zusammensetzung abweichen. So gilt zum Beispiel als Daumenregel eine 80-Prozent-Quote – die prozentuale Besetzung von Stellen innerhalb eines unter die OFCCP-Regularien fallenden Unternehmens darf nicht um mehr als 20 Prozent von den am Arbeitsmarkt (!) verfügbaren Arbeitskräften abweichen. Es gilt also nicht nur, intern Diversity bei der Personalauswahl zu berücksichtigen, sondern zusätzlich die jeweils lokalen Arbeitsmarktgegebenheiten einzubeziehen – und die können für Unternehmen, die in mehreren Bundesstaaten arbeiten, lokal sehr unterschiedlich sein (zum Beispiel hinsichtlich des Anteils von „Blacks“ im lokalen Arbeitsmarkt). Die Regelungen sind deshalb je einzeltem Standort umzusetzen und zu dokumentieren. Die Anforderungen an das Berichtswesen und lückenlose Dokumentation sind akribisch und erfordern in der Regel sachkundigen Rat bei der Installation und Umsetzung. In den Jahren 2009 bis 2016 wurden 147.000 Mitarbeiter und Bewerber mit insgesamt knapp 86 Millionen US-Dollar für erlittene Diskriminierungen durch die OFCCP entschädigt.

Für alle Arbeitgeber in den USA, unabhängig von Staatlichkeit oder der Er-

zielung von Umsätzen mit staatlichen Stellen, gelten die Guidelines der EEOC (siehe oben). Die EEOC ist eine Bundesbehörde mit Sitz in Washington D.C. und soll berufliche Diskriminierung beenden. Menschen, die sich in ihrem beruflichen Fortkommen von Betrieben, aber auch Behörden aufgrund Ethnizität, Alter, Religion, Geschlecht oder Behinderung diskriminiert fühlen, können die Commission direkt anrufen und dort Beschwerde führen. Wesentliche Rechtsgrundlagen für die EEOC sind der Civil Rights Act, der Equal Pay Act, der Age Discrimination in Employment Act, der Rehabilitation Act und der Americans with Disabilities Act sowie der zugehörige ADA Amendments Act. In der Praxis werden die meisten Beschwerden von Arbeitnehmern von der EEOC abgewie-

sen und nur in wenigen Fällen eine weitergehende Untersuchung eingeleitet. Bei staatenweit insgesamt 139 Fällen 2016 betrug die Bußgelder/Strafen/Vergleichskosten insgesamt 52,2 Millionen US-Dollar – im Durchschnitt also rund 375.000 US-Dollar je Fall.

### Psychologische Auswahlverfahren in den USA

Die Gestaltung psychologischer Auswahlverfahren in den USA orientiert sich ebenfalls an den vorgenannten Regelwerken. „Adverse Impact“ ist, was amerikanische Unternehmen hierbei fürchten. Hiermit wird das Ausmaß der faktischen Diskriminierung der zu schützenden Gruppen durch Personalauswahlverfahren bezeichnet. Als Indikator gilt laut EEOC-Guidelines erneut

## TIPPS

### Recruiting in den USA

Für jedes Land dieser Serie zeigen wir exemplarisch 5 Dos and Don'ts, was bei Rekrutierung und Personalauswahl besonders zu beachten ist. Diese grobe Orientierung ist nicht vollständig, Expertenrat sollte zwingend eingeholt werden.

#### Dos

- Führen Sie standardisierte Anforderungsanalysen unter Expertenbegleitung durch
- Dokumentieren Sie bereits die Anforderungsanalysen lückenlos
- Setzen Sie ausschließlich passgenaue und valide Auswahlmethoden ein
- Führen Sie ein aktives Adverse-Impact-Monitoring ein, gegebenenfalls ergänzend ein Affirmative-Action-Programm
- Dokumentieren Sie alle Personalentscheidungen – egal, ob extern oder intern – detailliert und dauerhaft

#### Don'ts

- Niemals Personalentscheidungen treffen, ohne sicher zu sein, dass sie mit EEOC-Guidelines und gegebenenfalls OFCCP-Regularien „compliant“ sind
- Kein Einsatz von „One-fits-all“-Auswahlverfahren, diese müssen stets engen Anforderungsbezug haben
- Verzichten Sie nicht auf den Rat von juristischen und eignungsdiagnostischen Experten bei der Gestaltung von Prozessen, Dokumentationen und Auswahlverfahren
- Keine Nachlässigkeit in der Definition interner und regelkonformer Policies und Prozesse – beachten Sie hierbei federal und state laws
- Stellen Sie keine demografischen oder biografischen Fragen, die zu indirekter Diskriminierung beitragen

---

## Die größte Herausforderung beim Recruiting und bei der Personalauswahl in den USA ist das gänzlich anders organisierte Bildungs- und Ausbildungssystem.

---

eine 80-Prozent-Regel: Weichen die Einstellungsquoten einer zu schützenden Gruppe um mehr als ein Fünftel von dem Proporz in der Gesamtpopulation aller Bewerber ab, ist eine rote Linie überschritten. Deshalb ist ein enges Monitoring des durch Personalauswahl verursachten Impacts zwingend erforderlich. Bewerbermanagementsysteme, die in den USA eingesetzt werden sollen, müssen deshalb über entsprechende Erhebungs- und Reportingsysteme verfügen. Hierbei sind Unternehmen auf das freiwillige Mitwirken der Bewerber angewiesen, denn selbstverständlich ist in den USA eine vermeintlich auswahlrelevante Frage nach ethnischer Zugehörigkeit im Personalfragebogen untersagt (was auch der Grund für den vollkommenen Verzicht auf Bewerbungsfotos in den USA ist). Üblich und empfehlenswert ist daher eine von der eigentlichen Datenerhebung abgekoppelte und für Recruiter nicht sichtbare Befragung mit einem gesonderten Adverse-Impact-Questionnaire, in dem freiwillig Angaben zur Zugehörigkeit zu einer geschützten Gruppe ausschließlich für das Adverse-Impact-Monitoring gemacht werden können. Adverse Impact kann auch entstehen, obwohl gute Diagnoseverfahren eingesetzt werden – in den USA zum Beispiel systematisch beim Einsatz von Intelligenztests, weil unterschiedliche Ethnien auch sehr unterschiedlich in Tests abschneiden. Aus juristischer Sorge auf solide Tests zu verzichten, ist aber nicht die richtige Antwort, denn wenn die Auswahlverfahren nachweislich mit den Anforderungen der zu besetzenden Positionen in Zusammenhang stehen und valide Leistungsvorhersagen erlauben, ist der hierdurch entstehende Adverse Impact sogar legal.

Die Haftung für Adverse Impact liegt immer beim Unternehmen, welches Personalauswahlverfahren einsetzt. Seien Sie deshalb vorsichtig bei der Gestaltung von Verfahren und Auswahl von Testanbietern – diese sollten pro-

funde Kenntnisse der US-Regulations und Rechtsprechung haben und in der Lage sein, unternehmensspezifische Verfahrenszusammenstellungen, Normierungen und Adverse-Impact-Berichte umzusetzen. Vorsicht ist ebenfalls bei der praktischen Handhabung der Personalauswahl geboten: Interviewerschulungen reichen nicht aus, um sicherzustellen, dass nicht aus dem Einstellungsinterview ein großer Schaden entsteht. In den USA sind hoher Anforderungsbezug, hohe Strukturiertheit (allen Bewerbern für die gleiche Position die gleichen Fragen stellen) und Standardisierung (zuvor definierte Bewertungsanker für die Antworten, a-priori-Regeln für die Auswertung und Entscheidungsfindung) und ebenfalls eine eindeutige Dokumentation aller Ergebnisse wichtig. Die längsschnittliche Speicherung dieser Daten ist in den USA nicht nur rechtlich möglich, sondern dringend empfohlen.

### Background Screening

In Europa ist kaum vorstellbar, welche personenbezogenen Daten in den USA gegen geringes Entgelt aus Datenbanken von Background-Check-Anbietern abgerufen werden können. Dazu zählen zum Beispiel Vorstrafen aller Art, ein aktueller Finanz- und Schuldenstatus, vorangehende Wohnsitze und Arbeitgeber, Informationen über Vergehen im Straßenverkehr, Terrorverdacht bis hin zu Informationen über Sexualstraftaten und Kindesmissbrauch. Partiiell können gesonderte Drogentests in Auftrag gegeben werden. Fast alle diese Daten sind für einen sogenannten Pre-Employment-Check (unter zuvor erfolgter Zustimmung

der Betroffenen) abrufbar und bilden eine ergänzende Datengrundlage für die Negativauswahl ungeeigneter oder mit großen Risiken behafteter Bewerber. Der Verzicht auf Nutzung dieser Datenquelle kann als Verstoß gegen die notwendigen Sorgfaltspflichten ausgelegt werden, zum Beispiel wenn bei einem LKW- oder Busfahrer nicht geprüft wurde, ob in der Vergangenheit Drogendelikte oder Trunkenheit am Steuer vorlagen. Freilich entbinden diese rein historischen Informationen nicht von weitergehenden Eignungsfeststellungen, ein Verzicht hierauf ist jedoch allein aus Haftungsgründen nicht zu empfehlen. Beim Einsatz gelten unterschiedliche Regeln in verschiedenen Bundesstaaten.

### Fazit: Spannend, aber risikoreich

Recruiting und Personalauswahl in den USA ist ein spannendes, aber auch risikoreiches Themenfeld. Juristische und fachpsychologische Expertise, Verständnis sowohl der lokalen Regeln als auch der Bedarfe des standorterrichtenden Unternehmens sowie Erfahrung in der Gestaltung von rechtssicheren Prozessen und Dokumentationen sind genauso unerlässlich wie spezifisch für die USA geeignete Systeme zum Bewerbermanagement und Reporting. Unternehmen, die erstmalig den Schritt über den Atlantik wagen, sollten sich durch sachkundigen Rat und marktkonforme Lösungen begleiten lassen oder sich bei der Einstellung lokaler HR-Verantwortlicher vergewissern, dass alle Spielregeln beherrscht werden. ■



**ANDREAS FRINTRUP** ist CEO von HR Diagnostics, Inc., New York und der HR Diagnostics AG, Stuttgart.



**BRANDON G. PHILLIPS** ist CEO & President Global HR Research, Inc., Florida.