

DIN 33430 in der Personalpraxis

Autor: Dr. Andreas Klug, Diplom-Psychologe, Mitglied des Verbandes zur Förderung der Wirtschaftspsychologie¹ Experte für Assessments und Eignungsdiagnostik

Website: www.klug-md.de email: info@klug-md.de

1 Ziele der DIN 33430

Die DIN 33430 beschreibt Anforderungen an Verfahren zur berufsbezogenen Eignungsbeurteilung. Diese werden vor allem zur Bewerberauswahl bei Stellenneubesetzungen eingesetzt. Sie ist die erste Norm, die einen Ablauf im Personalbereich zum Thema hat.

Ziele:

- Standards/Vorgaben für die Durchführung von Eignungsbeurteilungen,
- Bewerber vor inadäquater Anwendung von Eignungsbeurteilungen zu schützen,
- Personalern gewisse „Standards“ für die Auswahl von Dienstleistern sowie die Qualitätssicherung von Personalentscheidungen an die Hand zu geben,
- „Gütesiegel“ und somit Bewertungshilfe.

2 Historie

Die DIN 33430 ist in ihrer vorliegenden Textform im Februar 2002 vom Arbeitsausschuss 4.4 „Psychologische Eignungsdiagnostik“ verabschiedet und im Juni 2002 veröffentlicht worden³. Der Ausschuss selbst hat über sechs Jahre an den Inhalten und den Formulierungen gearbeitet – eine gemessen an der Komplexität und Neuwertigkeit des Vorhabens erstaunlich kurze Zeit. Im Rahmen eines Normungsverfahrens wurde absolutes Neuland betreten. Es gab, außer Fachliteratur natürlich, nur wenig, worauf die Ausschussmitglieder zurückgreifen konnten, z. B.⁴

- Empfehlungen der Chemischen Industrie etwa aus den Jahren 1960/70, die Kriterien für die Anwendung psychologischer Tests bei Personalauswahl beschreibt⁵.
- Das Merkblatt „Psychologische Testverfahren“, herausgegeben vom Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP), erarbeitet von der Fachsektion der Wirtschaftspsychologen. Die neueste 10. Auflage ist im September 2002 erschienen. Dieses Merkblatt wird nach wie vor von der BDA in ihren Arbeitshilfen empfohlen.
- Ebenfalls in 10. Auflage vom gleichen Herausgeber gibt es zu diesem Thema „9 Tipps für Bewerber“ sowie „9 Tipps für Arbeitgeber“.
- Der „Arbeitskreis Assessment Center“ hat ca. 1994 ebenfalls Qualitätsstandards für die Durchführung von ACs veröffentlicht. Neuste Auflage 2004.

1995 hat der BDP beim DIN beantragt, eine Norm zur Anwendung psychologischer Testverfahren zu erarbeiten – eine Fortsetzung der schon vorhandenen Qualitätskriterien, nur als Norm mit einem erweiterten Verbindlichkeitsgrad. Die Prüfung des DIN in Bezug auf öffentliches Interesse an einer solchen Norm ergab: es besteht ein öffentliches Interesse an einer verbindlicheren Regelung. Diese Zielsetzung hätte aber auch bedeutet, dass alle Tests, die in therapeutischen Situationen angewandt werden, ebenfalls unter eine solche Norm fallen würden. Dies ist schlicht nicht sinnvoll, da hier patientenorientiert doch sehr individuell gearbeitet werden muss. Außerdem muss deutlich werden, dass die Qualität eines psychologischen Testverfahrens – wie bei allen Instrumenten – nicht unabhängig von

¹ Kontakt: info@klug-md.de, <http://klug-md.de/>

³ Im Normenausschuss Gebrauchtauglichkeit und Dienstleistungen (NAGD).

⁴ Weitere Hinweise und Links auch auf internationale Qualitätsstandards für die Eignungsdiagnostik finden Sie unter <http://www.klug-md.de/Wissen/QStandards.htm>.

⁵ In: Das Personal Büro in Recht und Praxis, Heft November 2003, Seite 185-200. s. auch unter: www.personal-office.de.

dem Ziel der Anwendung zu sehen sein kann. So wurde 1999 die Zielsetzung in ihre jetzige Form abgeändert. Neben diesen Einschränkungen hat allerdings auch eine Ausweitung stattgefunden: die Norm hat den Anspruch, sich nicht nur auf standardisierte Eignungstests, sondern allgemein auf „Verfahren“ zur Beurteilung der Eignung zu beziehen. Der Focus liegt aber immer noch auf standardisierte Eignungstests. Der Titel lautet jetzt:

„Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“

3 Vorteile

Kein Betrieb muss sich an die DIN 33430 halten. Sie bietet jedoch viele Prüfkriterien, insbesondere zur Qualität von standardisierten Eignungstests.

Im Kapitel 6: „Qualitätsanforderungen an den Auftragnehmer und die Mitwirkenden“ enthält die Norm eine gut passende Checkliste der für die Eignungsdiagnostik notwendigen Kompetenzen inklusive des notwendigen Wissens. Mit dieser Checkliste können auch Anbieter geprüft werden.

Allein die Existenz und die Diskussion um die Norm tragen schon dazu bei, dass die [Qualität](#) berufsbezogener Eignungsbeurteilungen kritisch betrachtet wird. Die Norm erhöht die Markttransparenz und trägt so sicherlich zur fachgerechteren Entwicklung von Eignungsbeurteilungen sowie zur ständigen Verbesserung der Verfahren bei. Sie gibt Leitsätze, die zu einer besseren Kontrolle von subjektiven Entscheidungen beitragen, ohne den Entscheidungsspielraum von Unternehmern oder Entscheidungsgremien einzuschränken. Sie kann dazu beitragen, dass die Informationen bei einer Personalentscheidung abgesicherter, systematischer, nachvollziehbar werden.

Natürlich sind Personalentscheidungen nicht rein objektiv und nur sachlich. Wäre dies so, würden ja alle Betriebe für gleiche Funktionen die gleichen Personen suchen. Stattdessen sollten zunächst eignungsrelevante Informationen gesammelt und so aufbereitet werden, dass ein exaktes und möglichst objektives Bild der Eignung entsteht. Nach Abschluss dieser Eignungsuntersuchung spielen bei der Entscheidung über die Aufnahme der Arbeitsbeziehung - wie auch bei anderen langjährigen Beziehungen - subjektive Faktoren, wie z. B. Sympathie oder die „Chemie“ eine Rolle. Letztendlich soll deutlich und kontrollierbar sein, bis wohin Personalentscheidungen auf erhobenen, objektivierbaren Informationen basieren und welche Bedeutung subjektive oder unternehmensstrategische Faktoren hatten.

4 Kritische Argumente

- **Gütesiegel:**

Viele Betriebe haben erwartet, dass ein „Gütesiegel“ für [Tests](#) u.Ä. entsteht. Dies kann so nicht geleistet werden, obwohl die Norm Ansätze und alle wichtigen Kriterien hierfür bietet.

Der BDP⁶ hat heftig gegen die Produktzertifizierung von Testverfahren gekämpft. Dies bedeutet, dass auch in der geplanten Überarbeitung der DIN33430 nicht mit solch einem Gütesiegel zu rechnen sein wird. Schade, denn das würde in der Praxis manches leichter machen. In Großbritannien gibt es solch eine Test-Klassifizierung übrigens!

Jeder Betrieb muss also vor Einsatz eines standardisierten Verfahrens immer neu prüfen, ob es für die Fragestellung geeignet ist. Dies könnte aus den Test-Manualen für den Praktiker schon deutlich werden. Liest man die Manuale, so kann man feststellen, dass nur wenige veröffentlichte Verfahren den Kriterien, wie sie in der Norm beschrieben sind, standhalten. Noch schwerer wird es bei der Überprüfung der statistischen Absicherung des Verfahrens. Hier kommt man ohne umfassende Kenntnisse nicht aus.

⁶ Berufsverband deutscher Psychologinnen und Psychologen.

Wollen Sie normgerecht arbeiten, dann benötigen Sie sicher guter fachlicher Kenntnisse, innerhalb des Unternehmens oder von außen durch gute Berater.

- **Zu viel Aufwand:**
Aufwand entsteht, wie bei jedem Qualitätssystem. Experten schätzen den Aufwand als nicht übermäßig ein. In vielen Betrieben wird bereits seit langem weitgehend normkonform gearbeitet – es ist nur nicht im Einzelnen dokumentiert.
- **Monopolisierung für Diplom-Psychologen:**
Sicher haben viele Psychologen mit einem Diplom- oder Master Abschluss die genannten, für Eignungsuntersuchungen notwendigen Kenntnisse bereits umfassend im Studium erworben. Diese sollten durch Praxiserfahrungen ergänzt werden. Für Nicht-Psychologen bietet die Norm Hinweise, welches Fachwissen und welche Kompetenzen man sich für professionelle Eignungsbeurteilungen aneignen sollte. Es gibt mittlerweile mehrerer Angebote zur nachträglichen Schulung, die die wichtigsten Kenntnisse vermitteln und auch für Nicht-Psychologen gut zu bewältigen sind (wo, von wem, Umfang, Dauer, Kosten – s. u.).
- **Zu akademisch:**
Das mag für viele Leser so erscheinen. Wenn man als Praktiker aber genau liest, wird man merken, dass die Norm praktische Anleitungen bietet – zumindest, wenn man erst mal die sprachlichen Begriffe in eine Alltagssprache übertragen hat. Der Text ist eben von Personalfachleuten in prägnanter Fachsprache geschrieben. Damit ist er sicher für andere Berufsgruppen nicht immer sofort eingängig. Dies ist aber bei jeder anderen Norm genauso; so ist z. B. jede technische Norm von technischen Fachleuten für technische Fachleute in prägnanter technischer Fachsprache geschrieben. Hier ist in Zukunft noch Erläuterungsbedarf zu decken und es sind weitere Umsetzungshinweise zu geben. Der vorliegende Text soll dazu beitragen.
- **Umständlich und unsystematisch:**
Diesem Argument ist schwer zu widersprechen. Der derzeitige Text ist ein Produkt seiner Entstehungsgeschichte. Die Norm ist noch sehr jung, es gibt weltweit keine vergleichbare! Umsetzungshinweise von Praktikern werden in vielen Punkten Klarheiten schaffen.
- **Die Norm wendet sich nur an externe Berater:**
Diesen Eindruck vermittelt die Wortwahl im Normtext. Die Norm spricht z. B. von „Auftragnehmer“. Gemeint sind damit natürlich auch externe Berater. Auftragnehmer i. S. der Norm ist aber ebenso die durchführende Personalabteilung. So steht es in der Einleitung.
- **Vergleich mit Referenzgruppen:**
Bei der Besetzung vieler Positionen können die eignungsdiagnostischen Ergebnisse der Kandidaten nicht mit den Ergebnissen einer Referenzgruppe (z. B. Normwerte erfolgreicher Positionsinhaber) verglichen werden, da sie nicht vorhanden oder nicht zugänglich sind. Die DIN 33430 fordert dies auch nicht zwingend. Falls aber doch Normwerte vorhanden sind und Ergebnisse verglichen werden, sollten die Normwerte aktuell sein und die Referenzgruppe einen nachvollziehbaren Bezug zu den Anforderungen auf der Zielposition haben.
- **Rückmeldung an Kandidaten**
Einige Personaler meinen, dass eine Rückmeldung an die Kandidaten zu aufwändig ist und in der Praxis nicht geleistet werden kann: Bei Kandidaten, die einen halben Tag oder mehr für eine Auswahlprozedur investieren, ist eine Rückmeldung ein Gebot der Fairness. Keine Rückmeldung zu geben würde das Image des Unternehmens sehr schädigen. Die Norm sagt nichts aus über den Umfang der Rückmeldung. Sie sagt nur aus, dass die Art und Weise der Rückmeldungen festgelegt werden soll. Es bleibt jedem Unternehmen überlassen, welches aus seiner Sicht die am besten passende Form ist. Die Norm will hier lediglich bewirken, dass über die Form der Rückmeldung vorher bereits nachgedacht und entschieden wird.
- **Qualifikation der Beteiligten**
Die Norm stellt überhöhte und zu akademisch orientierte Qualifikationsanforderungen: Die Norm listet Kenntnisinhalte auf. Sie sagt aber nichts darüber aus, wie diese erworben oder überprüft werden können. Psychologen mit Schwerpunkt in Diagnostik und Wirtschaftspsychologie haben sich die notwendigen Kenntnisse meist bereits schon während Ihres Hochschulstudiums angeeignet. Die inzwischen etablierten Schulungs- und Zertifizierungsinstitutionen bieten von zweiwöchigen Schulungsmaßnahmen bis zur Überprüfung von Praxiserfahrung ein breites Spektrum, sich die wichtigsten Qualifikationen auf anderen, nicht akademischen Wegen anzueignen.

- **Aufwand:**

Jedes Qualitätssystem erfordert Aufwand. Dem steht der Nutzen gegenüber: Die Norm bietet einen guten Leitfaden dafür, von diffusen, nicht nachvollziehbaren und damit unsicheren Beurteilungsprozessen wegzukommen und die Eignungsbeurteilung nachvollziehbarer und damit überprüfbar zu machen. Dies ist immer die Basis für kontinuierliche Verbesserungsprozesse sowie Effizienzsteigerungen.

5 Die Inhalte der Norm

Die formale Gliederung der Norm folgt dem für DIN-Normen vorgegebenen Format.

5.1 Einleitung

Berufsbezogene Eignungsbeurteilung sieht die Norm immer im Zusammenhang mit Berufswahl, Bewerberauswahl und Berufslaufbahnplanung. Damit ist die Norm z. B. auch auf Verfahren anwendbar, die zur Berufsberatung eingesetzt werden, sei es die Beratung von Schülern oder die Beratung bei Rehabilitationsmaßnahmen oder in Berufsförderungswerken. Ebenso gilt demnach die Norm bei allen Förder- oder [Entwicklungs-Assessments](#), [Potenzialanalysen](#) und anderen Verfahren, bei denen es weniger um die Auswahl, sondern eher um Platzierung und Planung weiterer Entwicklungsschritte geht. Eine häufig gestellte Frage ist, ob die Norm auch auf Beurteilungssysteme anwendbar ist, deren Ergebnisse für Platzierungsentscheidungen herangezogen werden. Für Beurteilungssysteme, die sich auf zurückliegende Leistung beziehen, bietet die DIN 33430 kaum Hinweise.

Hinweis

Damit greift die Norm auch in den Bereichen der Personalentwicklung.

Wichtig

Es wird deutlich unterschieden zwischen Beurteilung und Entscheidung, d. h.:

Nur die Eignungsbeurteilung ist Gegenstand dieser Norm. Auf die Entscheidungen selbst will und darf die Norm keinen Einfluss nehmen.

Also auch bei einem normgerecht durchgeführten Beurteilungsprozess können Entscheidungen ganz anders getroffen werden, z. B. wenn

- ein Unternehmen als Auszubildende nur Kinder von Mitarbeitern einstellt, obwohl Fremdbewerber als besser geeignet beurteilt worden sind,
- ein Vertriebsleiter den Kandidaten als neuen Vertriebsmitarbeiter wählt, der die besten Kontakte oder ein umfangreiches Geschäft mitbringt, auch wenn dieser nicht der kompetenteste ist.
- ein Vorstandsmitglied sich seinen persönlichen Referenten, mit dem er sehr eng zusammen arbeiten muss, vor allem nach Sympathie aussucht, weil er mit den nach Fähigkeiten am besten beurteilten Kandidaten einfach „nicht kann“.

Die Norm will vier Personengruppen ansprechen:

- Personalmanager, also Personalleiter und -referenten, um die Qualität der betriebseigenen Beurteilungssysteme zu verbessern, oder auch nur im Sinne von ISO 9000ff. die Qualität der Prozesse zu dokumentieren
- Anbieter von Dienstleistungen, also Berater und Verfahrensentwickler
- Personalmanager, also Personalleiter und -referenten, um externe Angebote besser beurteilen zu können
- Kandidaten, also Bewerber, um sie vor Missbrauch zu schützen.

5.2 Anwendungsbereich

Die Norm enthält Qualitätskriterien für Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen.

Hinweis

Die Norm enthält Festlegungen, also Muss-Kriterien, aber auch Leitsätze, also Empfehlungen.

Die Norm beschreibt Kriterien für:

- die Planung
- die Auswahl, Zusammenstellung, Durchführung und Auswertung
- die Interpretation der Ergebnisse und die Urteilsbildung
- die Qualifikationen der Beteiligten.

Nicht expressis verbis erwähnt sind Kriterien für die Entwicklung von Verfahren. Sie können aber ganz klar abgeleitet werden.

Wichtig

Es gibt kein Verfahren, was per se gut oder schlecht ist. Der Wert eines Verfahrens ist nur in Abhängigkeit von der Zielsetzung des Einsatzes zu sehen. Ein Verfahren, welches für die Beurteilung der Eignung für Position A hervorragend taugt, trägt nichts zur Eignungsbeurteilung in anderen Bereichen bei. Diese Norm will keine Produktnorm sein.

Gleichwohl werden Kriterien beschrieben, anhand derer die grundsätzliche Qualität eines Verfahrens überprüft und bewertet werden kann⁷.

5.3 Normative Verweisungen

Als normative Verweisungen werden BGB und StGB genannt. Mit Sicherheit muss man hier aber auf das BetrVG das Allgemeine Gleichstellungsgesetz und die Gesetze zum Datenschutz verweisen, da diese Norm etwas mit personellen Auswahlrichtlinien zu hat. Weiterhin ist auf die DIN 10075 (Psychische Belastungen am Arbeitsplatz) und die DIN 33407 (Anforderungsanalyse) sowie die neue [ISO 10667](#) (Assessment service delivery, s.u.) zu verweisen.

5.4 Begriffe

Hier werden 11 Begriffe erklärt, die im Normentext mehrfach benutzt werden. Beim Lesen der Norm empfiehlt es sich, immer wieder genau die Begriffsdefinitionen nachzuschlagen. Das dient dem genauen Verständnis. Von hier gehen auch mehrere Verweise zu dem im Anhang befindlichen Glossar.

5.5 Qualitätskriterien für Verfahren

In diesem Kapitel werden Qualitätsgrundsätze und verschiedene Forderungen an Verfahren zur Eignungsbeurteilung beschrieben:

1. Verfahrenshinweise, d. h. **Benutzerhandbuch**
Die Verfahrenshinweise müssen so gestaltet sein, dass der Anwender das Verfahren hinsichtlich der Aufgabe kritisch bewerten kann. Dazu müssen bestimmte Dinge beschrieben und zugänglich sein.
2. **Verfahrensmerkmale** wie Objektivität, Zuverlässigkeit, Gültigkeit und Referenzkennwerte
Hier werden Maße für die [Testgüte](#) von Verfahren benannt. Es werden keine konkreten Grenzwerte für Koeffizienten genannt. Es wird aber gefordert, dass in den Verfahrenshinweisen die Ergeb-

⁷ Im Anhang A der Norm.

nisse der durchgeführten Untersuchungen zur Testgüte so beschrieben sind, dass der Anwender daraus die Einsetzbarkeit, die [Vorhersageleistung](#) und Grenzen des Verfahrens erkennen kann.

3. Planung der gesamten Untersuchungssituation

Der Ablauf der gesamten Untersuchung ist so weit wie möglich vorab zu planen. Vor allem sollen Regeln für die Auswertung und Urteilsfindung vorab definiert werden.

4. Ablauf der Durchführung

Durchführungsregeln sind zu beachten, Abweichungen sind zu dokumentieren, also zulässig. Betrug und Täuschungsmöglichkeiten sind auszuschalten.

5. Dokumentation

Alles ist nachvollziehbar zu dokumentieren.

6. Auswertung, Interpretation und Urteilsbildung

Demnach gibt es Kriterien an das Verfahren selbst. Aber der Wert eines Verfahrens bestimmt sich immer erst aus dem gesamten Prozess. Dies ist sicher vergleichbar mit so etwas wie dem Schweißerpas: das Schweißgerät selbst muss bestimmten Qualitätskriterien genügen, es muss dennoch jeweils zu dem passen, was geschweißt werden soll. Zusätzlich braucht der Bediener auch noch einen Befähigungsnachweis, dass er eben in der Lage ist, das Gerät bestimmungsgemäß einzusetzen und zu handhaben.

5.6 Verantwortlichkeiten

Die Interpretation der Ergebnisse kann nur vom verantwortlichen Auftragnehmer erfolgen, ist nicht delegierbar. Ebenso gilt dies für die Auswahl und Zusammenstellung der Verfahren, die Planung, die Festlegung der Beurteilungsregeln und die Interpretationsregeln. Weitere Tätigkeiten können delegiert werden, die Fachaufsicht bleibt aber beim Auftragnehmer. Die Mitwirkenden müssen speziell für ihre Aufgaben geschult sein.

5.7 Qualitätskriterien an beteiligte Personen

Die Norm erwähnt neben dem Schwerpunkt standardisierte Eignungstests auch Verhaltensbeobachtungen und Interviews als Verfahren der Eignungsbeurteilung. Für letztere benötigen die Beteiligten „Kenntnisse über Rahmenbedingungen von Verfahren zur mündlichen Informationsgewinnung, über einschlägige Evaluationen sowie über die Themenbereiche: Verhaltensbeobachtungen und Verhaltensbeurteilungen sowie den Bereich Eignungsinterview“. Die persönliche Qualifikation der „Mitwirkenden“ hat der „Verantwortliche“ zu überprüfen und ggf. durch weitere Schulung zu vervollständigen⁸. Darüber hinaus werden die Qualifikationen besonders von Beobachtern im AC beschrieben.

Werden „Sachverständige“, z. B. der potenzielle Fachvorgesetzte in das Verfahren mit einbezogen, stellt die Norm keine Qualitätsanforderungen, wenn sie mit dem Auftragnehmer zusammenarbeiten.

5.8 Leitsätze

Die Leitsätze beschreiben Empfehlungen! Alle hier aufgeführten Kriterien werden mit „sollte“ eingeleitet. In der Praxis kann man davon ausgehen, dass qualifizierte Personalauswahl- und -förderungssysteme diese Leitsätze beachten.

Hinweis

Eine [Anforderungsanalyse](#) wird von der Norm empfohlen, nicht verlangt!

Aus der Anforderungsanalyse sollten sich Eignungsmerkmale ableiten lassen!

Das Beschäftigtendatenschutzgesetz wird wahrscheinlich fordern, dass bei Eignungsuntersuchungen nur solche Merkmale gemessen werden dürfen, die Anforderungen darstellen.

⁸ Zu Einzelheiten siehe Punkt 6.2 Personelle Voraussetzungen.

Die Anforderungsanalyse soll auch die berufliche Zufriedenheit von Kandidaten beachten. Bereits vorhandene Unterlagen, wie z. B. Stellenbeschreibungen oder Arbeitsanweisungen können verwendet werden, wenn sie noch gültig sind.

Kandidaten sollten vor der Untersuchung über den Ablauf usw. der Untersuchung informiert werden. Sie sollten „zu Beginn der Untersuchung in geeigneter Form... aufgeklärt werden“. Sie sollten auch Informationen über den Arbeitsplatz erhalten.

5.9 Anforderungen an Verfahrenshinweise

Die DIN 33430 zielt auf Verfahren zur Eignungsbeurteilung, womit zunächst sowohl standardisierte [Tests](#) als auch [Interviews](#), [Rollensimulationen](#), [Fallstudien](#) und entsprechende Verhaltensbeobachtungen gemeint sind. Im Kapitel 4.2.1 werden für jedes Verfahren Verfahrenshinweise gefordert. Im normativen Anhang A stehen dann die Anforderungen an diese Verfahrenshinweise. Diese sind für standardisierte Tests gut passend. Der Anwender könnte anhand der geforderten Informationen gut entscheiden, ob der Einsatz des Tests für seine Fragestellung sinnvoll wäre. In der Realität erfüllen aber nur wenige Handbücher zu standardisierten Eignungstests alle aufgelisteten Anforderungen.

Für Bewerberinterviews, positionsspezifische Management-Arbeitsproben und andere Verfahren, die auf Verhaltensbeobachtungen basieren, sind viele der Anforderungen an die Verfahrenshinweise nicht angemessen. Der geforderte Aufwand ist nicht praktikabel.

5.10 Glossar

Im Glossar werden 54 Fachbegriffe erläutert, die an vielen Stellen der Norm zur prägnanten und genauen Darstellung eingesetzt werden.

5.11 Zusammenfassende Bewertung der Inhalte der DIN33430

Die DIN 33430 spricht von Verfahren zur Eignungsbeurteilung, womit zunächst sowohl [Tests](#) als auch [Interviews](#), [Rollensimulationen](#), [Fallstudien](#) und entsprechende Verhaltensbeobachtungen gemeint sind. Bei der Bewertung der Norm muss man allerdings zwischen verschiedenen Verfahrenstypen unterscheiden: Für die Auswahl und Anwendung von standardisierten Tests ist die DIN Norm sehr gut geeignet. Sie bietet hierzu passende Verfahrenshinweise und Qualitätskriterien. Es ist auch grundsätzlich zu begrüßen, dass die klassischen Anforderungen an standardisierte Tests ([Testgütekriterien](#)) nun auch in Form einer DIN Norm vorliegen. Für die Gestaltung des kompletten Auswahlprozesses bietet die Norm ebenfalls sehr gut passende Verfahrenshinweise und Qualitätskriterien.

Für Bewerberinterviews, Rollensimulationen, Fallstudien und andere auf Verhaltensbeobachtungen basierende Verfahren sind die in der DIN genannten Anforderungen sind aber in vielen Fällen zu hoch. Der für die Erfüllung der DIN-Anforderungen notwendige Aufwand ist nicht finanzierbar und nicht praktikabel. Dazu ein Beispiel: Die DIN fordert für jedes Verfahren Verfahrenshinweise. Die Anforderungen an diese Verfahrenshinweise (normativer Anhang A) sind nur für standardisierte Tests angemessen. In der Realität erfüllen nur wenige Handbücher zu standardisierten Tests diese Anforderungen. Kosten der geforderten Voruntersuchungen und deren Nutzen stehen in den meisten Anwendungsfällen in keiner vernünftigen Relation. Kein Unternehmen ist bereit, umfassende empirische Studien zu finanzieren um vor dem Einsatz von Fragen an Bewerber im Bewerberinterview deren Zuverlässigkeit sowie die konvergente und diskriminante [Konstruktgültigkeit](#) genau zu bestimmen. Für eine Neufassung der Norm wäre eine klare Trennung der Verfahrenstypen und jeweils passender Qualitätskriterien und Hinweise wünschenswert.

5.12 Alternativen und Ergänzungen zur DIN 33430

Zur Durchführung von Assessments zur Eignungsuntersuchung hat der Arbeitskreis Assessment Center e.V. (2004) Qualitätsstandards entwickelt. Die "**Standards der Assessment Center Technik**" stellen eine gute Ergänzung der DIN 33430 dar, da sie sich auch auf Arbeitssimulationen, Interviews, Fallstudien und andere auf Verhaltensbeobachtungen basierende Verfahren beziehen.

Siehe: http://www.akac.ch/files/ac_standards_akac.pdf

Kanning hat 2004 gut ausgearbeitete und praktikable Standards und Hinweise zur Gewährleistung von Qualität in der Eignungsdiagnostik getrennt und spezifisch für die verschiedenen Verfahrenstypen vorgelegt: Kanning, U.P. (2004). **Standards der Personaldiagnostik**. Göttingen: Hogrefe.

Mit der **ISO-Norm 10667** wurde 2011 erstmals ein internationaler Standard für die berufsbezogene Eignungs- und Potenzialbeurteilung formuliert. Sie trägt den Titel: "Assessment service delivery – procedures and methods to assess people in work and organizational settings". Der Text wurde von einer international besetzten Gruppe von Fachleuten erarbeitet. Grundlage war die DIN 33430. Die ISO10667 soll dazu beitragen, objektive, transparente und faire Personalentscheidungen in Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen weltweit sicherzustellen. Sowohl für Anbieter wie für Abnehmer von Assessment-Dienstleistungen werden Qualitätsanforderungen und ein richtiges und gutes Vorgehen (best practice) beschrieben. Konsequenterweise besteht die Norm aus zwei Teilen:

Part 1: *Requirements for the client* (Anleitung und Anforderungen für Auftraggeber)

Part 2: *Requirements for service providers* (Anleitung und Anforderungen für Dienstleister)

Die Norm bezieht sich auf alle Verfahren zur Bewertung der Eignung und Leistung von Individuen, Teams und ganzen Organisationen. Das Anwendungsgebiet der DIN-Norm ist wesentlich enger, aber komplett im Anwendungsgebiet der ISO-Norm enthalten. Die Norm umfasst folgende Kapitel:

1. Anwendungsbereich
2. normative Referenzen
3. Definitionen der verwendeten Begriffe
4. allgemein anerkannte Prinzipien
5. Verfahren vor dem Assessment
6. Assessment-Durchführung
7. Rückblick nach dem Assessment

Die Kapitel 1-3 sind in Normtexten üblich. In den Kapiteln 4 bis 7 fordert die Norm die Realisierung folgender Prinzipien:

- respektvolle Behandlung aller Beteiligten,
- Klärung von Rollen und gegenseitigen Erwartungen,
- schriftliche Vereinbarungen hierzu,
- professionelle Durchführung gemäß dem aktuellen Stand der Wissenschaft,
- gute Ausbildung für alle Aufgabenträger,
- evidenzbasiertes Vorgehen, Nachvollziehbarkeit von Ergebnissen,
- Chancengleichheit,
- umfassende Information der Teilnehmer über Ziele, Vorgehen, Datenflüsse, Empfänger und Nutzer der Ergebnisse und Befunde sowie mögliche Konsequenzen,
- restriktive Handhabung und Schutz der Assessment-Materialien sowie privater Daten,
- umfassende Verfahrensanweisungen und Dokumentationen,
- selbstkritische Evaluation mit dem Ziel kontinuierlicher Verbesserung.

Bewertung der ISO 10667:

Die ISO 10667 beschreibt die einzelnen Schritte von Assessment Prozessen und benennt die jeweils relevanten Prinzipien. Man kann sie daher gut nutzen, um im Gespräch zwischen Auftraggeber und Dienstleister gemeinsam Ziele, Rollen, Erwartungen und Vorgehensweisen zu klären. Es ist hilfreich, sie wie eine Checkliste durchzugehen und zu überlegen, wie man die einzelnen Assessment Prozess-

schritte gestalten will, damit die geforderten Prinzipien und Grundrechte im konkreten vorliegenden Fall tatsächlich realisiert und gewährleistet werden.

Die ISO 10667 macht wenig konkrete Vorgaben und ist sehr abstrakt. Das ist auch notwendig, damit sie auch auf viele verschiedene Fälle, sprich verschiedene Assessments, anwendbar ist. Es lassen sich aber gut kritische Fragen ableiten, um Assessments zu überprüfen und zu verbessern.

Weitere Informationen zur ISO 10667 unter: http://klug-md.de/Wissen/ISO_10667.htm

Weitere Hinweise zu den hier genannten sowie zu anderen, auch internationalen Standards für die Qualität in der Eignungsdiagnostik finden Sie unter <http://klug-md.de/Wissen/qstandards.htm>

6 Anwendung der Normen und Standards zur Eignungsdiagnostik in mittelständischen Unternehmen

6.1 Grundsatzüberlegungen

Jedes Unternehmen kann sich überlegen, ob sich die Anwendung der DIN 33430 oder der ISO 10667 im eigenen Betrieb lohnt, denn die Normen sind keine gesetzliche Vorschrift. Dies ist ein ähnlicher Entscheidungsprozess wie z. B. bei der Einführung der DIN EN ISO 9000ff. Die ISO 9000-Normenfamilie hat allerdings in vielen Fällen einen deutlich höheren Einfluss auf die Marktposition des Unternehmens.

Einige Vorteile: Wendet man eine oder beide Normen bei der Eignungsbeurteilung an, erfolgt die Informationsgewinnung systematisch und sie ist nachvollziehbar. Der Prozess wird damit durchschaubarer und kann somit besser optimiert werden. Die folgenden Personalentscheidungen können auf einer besseren Informationsgrundlage getroffen werden.

Die Anwendung der Normen kann das Image des Unternehmens verbessern und das Personalmarketing erleichtern. Die Anwendung vermittelt an Bewerber die Botschaft „Das ist ein modernes Unternehmen, wo Personalauswahl professionell betrieben und Personalentwicklung ernst genommen wird. Ich bekomme als Bewerber gute Chancen, meine Kompetenzen zu zeigen.“ Gerade für die gewünschten, starken Bewerber ist dies ein zusätzlicher Anreiz.

Die Anwendung der Normen kann den Unternehmenswert steigern. Bei der Bewertung von Unternehmen hat der Wert der Mitarbeiter, das HR-Management und insbesondere das Konzept der Personalentwicklung in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Die kann z. B. bei Fusionen, Akquisitionen aber auch bei der Kreditvergabe relevant werden.

Die Diskussion der Einführung einer oder beider Normen sollten immer mit einer Überprüfung der bisher praktizierten Auswahlssysteme starten. In vielen Unternehmen wird das, was die Normen beschreiben, ja bereits praktiziert, man hat es bloß noch nicht abgeglichen und ist sich dessen nicht bewusst. Vielleicht müsste nur an der einen oder anderen Stelle etwas nachgebessert werden. Dazu muss man natürlich die Normen kennen. Oft lohnt sich erst mal ein Gespräch mit einem Fachmann.

Die Normen können auch als Grundlage bei der Formulierung eigener „Personeller Auswahlrichtlinien“ dienen. Es kann sein, dass dabei herauskommt, dass die Norm-Kriterien bereits eingehalten werden. Dann kann der Betrieb von sich behaupten, dass er normgerecht auswählt. Er gibt also eine Konformitätserklärung ab. Diese Behauptung muss aber einer Überprüfung standhalten. Auf der sicheren Seite ist der Betrieb immer dann, wenn er sich die Normkonformität durch ein neutrales externes Prüfinstitut zertifizieren lässt.

¹⁰ Kapitel 6 der Norm.

6.2 Personelle Voraussetzungen

Wer ist bisher verantwortlich für die Rekrutierungsverfahren? Welche persönlichen Qualifikationen hat dieser Mensch? Vor allem die DIN 33430 aber auch die ISO 10667 stellt dazu Forderungen¹⁰. Der Verantwortliche sollte seine Qualifizierung durch einen Abschluss oder ein Zertifikat nachweisen können. Das notwendige Wissen kann auch außerhalb von Studiengängen durch Weiterbildung erworben werden. Beispielsweise werden an der Ruhr-Universität Bochum Seminare angeboten, die mit dem Zertifikat „Qualifizierter Eignungsdiagnostiker“ abschließen. Vorteil: Es ist zunächst ein gewisser Aufwand da, aber dann kann der Betrieb davon ausgehen, dass das Know-how für alle weiteren Verfahren im Betrieb vorhanden ist. Dieser Mensch sollte jetzt in der Lage sein, normgerechte Eignungsbeurteilungsprozesse zu gestalten. Er wäre dann i. S. der Norm der „Verantwortliche Auftragnehmer“, der – von wem im Betrieb auch immer – einen Auftrag erhält. Er ist dann auch verantwortlich für die weitere Schulung „des an der Untersuchung beteiligten Personals“.

Scheint dieser Weg zu aufwändig, so kann ein externer Berater die gleiche Funktion übernehmen. Dessen persönliche Qualifikation sollte aber auch von neutraler sachkundiger Stelle überprüft worden sein.

Unsere Empfehlung

Vereinbaren Sie im Beratervertrag, dass bei der Eignungsbeurteilung gemäß der DIN 33430 und/oder ISO 10667 vorgegangen wird. Das bietet Ihrem Unternehmen sehr viel mehr Sicherheiten.

6.3 Einführung in einem Unternehmen

Will man sich bei der Eignungsbeurteilung an die DIN 33430 halten, ergeben sich sechs klar aufeinander folgende Schritte. Diese Abfolge stellt für erfahrene Praktiker nichts Neues dar, es ist eher „state of the art“.

1. Arbeitsanalyse, Aufgabenbeschreibung, Tätigkeiten
2. Anforderungsanalyse
3. Planung des Prozesses zur Eignungsbeurteilung und Auswahl
4. Durchführung
5. Auswertung und Beurteilung
6. Verbleib und Weitergabe der Ergebnisse und Unterlagen

Ablaufdiagramm Normgerechte Eignungsbeurteilung nach DIN 33430

Arbeitsanalyse

Zunächst ist zu klären: Für welche Position und welche Aufgaben wird jemand gesucht? Welche Ziele soll der Positionsinhaber erreichen? Welche Rolle hat er und welche Erwartungen muss er erfüllen? Was muss er liefern? Was muss er dafür tun? Es gibt keinen nur „guten“ neuen Mitarbeiter, sondern immer nur einen mehr oder wenig geeigneten für bestimmte Aufgaben¹¹. Eine Tätigkeitsbeschreibung – in welcher Form auch immer – ist der erste Schritt. Bei Berufsberatungen kann das auch eine Berufsanalyse bedeuten. Klar dürfte sein, dass Aufträge wie „suchen Sie einen Vertriebsleiter“ oder „wir brauchen 54 Auszubildende“ nicht ausreichen. Die Funktion eines neuen Vertriebsleiters für Ostasien kann völlig anders sein, als die für den Vertriebsleiter in Bayern oder Spanien.

Stellenbeschreibungen bzw. Funktionsbeschreibungen sind in der Regel vorhanden, oft in Form von bestehenden Unterlagen, manchmal auch nur im Kopf eines Vorgesetzten. Vorhandene Unterlagen, z. B. aus den letzten Jahren können verwendet werden, wenn sie für die neue Stelle nach wie vor gültig sind. Für Auszubildende kann der Ausbildungsstoff und die Prüfungsinhalte genommen werden.

¹¹ Dazu gibt die Norm in Kap. 7 Empfehlungen.

Gibt es solche Stellenbeschreibungen bzw. Anforderungsprofile noch nicht, lohnt es sich allemal, eine zu erstellen¹². Sie schafft Klarheiten, auch für die suchende Führungskraft.

Wichtig i. S. der Normen: zukünftige Entwicklungen (unternehmenspolitische aber auch gesamtwirtschaftliche) sind zu beachten. Hier finden Personalmanager gute Argumente für Fälle, wo ein Vorgesetzter bei der Stellenbesetzung nur kurzfristig auf den augenblicklichen Job sieht und zu wenig daran denkt, dass die Aufgabe in absehbarer Zeit ganz anders aussehen wird. Beabsichtigte betriebliche Veränderungen oder die Besetzung einer völlig neuen Funktion sind Beispiele.

Das Ergebnis sollte eine klare Beschreibung dessen sein, was in absehbarer Zeit in dieser Funktion zu tun ist.

Anforderungsanalyse

Eine Eignungsbeurteilung ist „eine Wahrscheinlichkeitsaussage darüber, ob die zu beurteilende Person einerseits den gegenwärtigen und künftigen berufsbezogenen Anforderungen gerecht wird und andererseits in dem Beruf auch zufrieden sein wird“¹³. Nach dem Stand von Wissenschaft und Technik bezieht sich die Eignungsbeurteilung also auf die Anforderungen aus Beruf/Position einerseits und den Fähigkeiten, dem Wissen, den Eigenschaften und Interessen des Anwärters andererseits. Zukünftige Entwicklungen sind einzubeziehen. Dies wird in Zeiten schneller Marktveränderungen immer wichtiger.

Über die Art der Anforderungsableitungen aus den Tätigkeiten machen die Normen keine Aussage. Zu empfehlen ist ein [Workshop mit Personen, die die Zielposition gut kennen](#), z. B. Vorgesetzte, im Aufgabengebiet tätige Kollegen, Mitarbeiter, interne Kunden.

Wesentliche Leitfragen zur [Anforderungsanalyse](#) sind:

- Welche Ziele und Aufgaben hat der Positionsinhaber? Was soll der Positionsinhaber erreichen?
- Was muss er dafür tun?
- Was muss er dafür können und wollen?
- Welche Rollen hat der Positionsinhaber? Welche Erwartungen stellen andere an ihn?
- In welchen Situationen, bei welchen kritischen Ereignissen, zeigt sich besonders, ob ein Positionsinhaber kompetent ist?

Ergebnis der Anforderungsanalyse ist eine Liste von [Kriterien](#) und Merkmalen¹⁴.

Je besser das [Anforderungsprofil](#) beschrieben ist, desto leichter fällt auch die Beurteilung der Bewerbungsunterlagen¹⁵. Zunächst sollte man prüfen, für welche Kriterien bereits in den Bewerbungsunterlagen Informationen zu erwarten sind. Die DIN 33430 empfiehlt, dass Bewerbungsunterlagen unabhängig von zwei Personen beurteilt werden sollen. Bei einem klaren Anforderungsprofil kann diese Arbeit durchaus auch – wie häufig üblich – im Sekretariat erledigt werden. Auch wenn dabei die berühmten drei Häufchen (Absage, Vorstellung, noch mal genauer hinsehen) herauskommen, es ist eine Beurteilung.

Das Anforderungsprofil ist nicht nur hilfreich für eine Einstellungsentscheidung. Sie erleichtert auch die Planung von Förderungsmaßnahmen – Trainingsplan on-the-job, geplante Rotationen, Einarbeitungsplan, Selbststudium.

¹² Vgl. hierzu Gruppe 2, Personalgewinnung, Punkt 2.2.

¹³ Kap. 3 der Norm, Abs. 3.4.

¹⁴ Detailliertere Hinweise finden Sie in der Gruppe „Gewinnung von Mitarbeitern“, Punkt 2.2 [Anforderungsprofil](#) (HI912463), in der Arbeitshilfe [Anforderungsprofil](#) (HI888237) sowie im Internet unter <http://www.klug-md.de/Wissen/Anforderungsanalyse.htm>.

¹⁵ Kap. 7.3 u. Abschnitt 4.2 QM-Projektplanung und -organisation.

Planung der Untersuchung

Keine Untersuchung läuft in der Praxis ohne vorherige Planung. Wichtig i. S. der Normen: die Dokumentation. Die Planung ist so zu gestalten, dass sie neben der Sinnhaftigkeit eben die einzelnen Schritte so dokumentiert, dass sie plausibel nachvollziehbar sind.

Der Untersuchungsplan ist auch ein gutes Hilfsmittel für den Personalmanager, wenn er einen externen Berater mit der Durchführung des Beurteilungsprozesses oder einzelner Teilschritte beauftragen will. Für die eigene Planung des gesamten Beurteilungsprozesses ist sie ebenso hilfreich.

Auswahl der Instrumente	<p>Welche Genauigkeit in der Vorhersage des Erfolges auf der Zielposition ist notwendig? Wie viele falsch positive und wie viele falsch negative Vorhersagen / Entscheidungen können in Kauf genommen werden?</p> <p>Welcher Aufwand ist für die notwendige Vorhersagegenauigkeit erforderlich? Stimmt die Kosten-Nutzen-Relation?</p> <p>Welche Instrumente werden zur Eignungsbeurteilung eingesetzt? Warum just diese und keine anderen? Können mit diesen Instrumenten die Anforderungen gemessen werden? Liegen für die Verfahren Benutzerinformationen vor? Genügt das Verfahren, den anerkannten Qualitätsstandards?</p>
Zusammenstellung der Instrumente	<p>Wie werden die Untersuchungsbausteine zusammengesetzt?</p> <p>Welche Reihenfolge ist geplant?</p>
Personal	<p>Wer ist verantwortlich?</p> <p>Welche Personen sind daran beteiligt?</p> <p>Ist das beteiligte Personal ausreichend qualifiziert?</p>
Geregelter Untersuchungsablauf	<p>Wie wird sichergestellt, dass die Ergebnisse nicht durch Betrug oder Täuschung zustande kommen?</p> <p>Was geschieht, wenn ein Kandidat Fragen nicht beantwortet/verweigert?</p> <p>Was wird als Prophylaxe gegen Störungen unternommen?</p> <p>Ist alles getan, damit die Kandidaten fair behandelt werden?</p> <p>Werden die gesetzlichen Vorschriften eingehalten?</p>
Dokumentation	<p>Was wird wie dokumentiert?</p> <p>Welche Kandidatenergebnisse werden in welcher Form festgehalten?</p>
Auswertung	<p>Wie wird eine objektive Auswertung sichergestellt?</p>
Interpretation	<p>Nach welchen Regeln werden die ermittelten Daten interpretiert, vor allem dann, wenn sie widersprüchlich sind?</p>
Urteilsfindung	<p>Wie kommt der Diagnostiker zu seinem abschließenden Urteil?</p>
Abschließender Umgang mit dem Untersuchungsergebnis und den Unterlagen	<p>In welcher Form erhält der Auftraggeber das Untersuchungsergebnis?</p> <p>In welcher Form erhalten alle Kandidaten das Untersuchungsergebnis?</p> <p>Wo und wie werden die Daten und Ergebnisse aufbewahrt?</p> <p>Wie wird der Schutz der Daten und Instrumente gewährleistet?</p>

Als Instrumente zur Eignungsbeurteilung kommen z. B. in Betracht: [Vorstrukturierte Interviews](#), [Tests](#), [Rollensimulationen](#), [Fallstudien](#), [analytische Übungen](#), [Fragebogen](#).

Die Auswahl normgerechter Instrumente ist nicht ganz einfach. Es ist immer der Bezug zwischen den zu beurteilenden Anforderungen und dem, was das Verfahren misst – oder zu messen vorgibt – nachzuweisen. Nur solche Instrumente sind normkonform, bei denen der Nachweis zu den Anforderungen gelingt. Möchten Sie einen standardisierten Eignungstest verwenden, können Testverzeichnisse eine

erste Hilfe bieten. Dort lassen sich für viele Anforderungen Verfahren finden, die dann aber näher zu betrachten sind. Nach der DIN 33430 soll in den Verfahrenshinweisen(z. B. Test-Handbuch) genau beschrieben sein, welche Fähigkeiten das Verfahren erfasst. Die erfassten Fähigkeiten müssen den Anforderungen entsprechen. Fähigkeiten, die nicht in den Anforderungen auftauchen, dürfen nicht erfasst oder sogar beurteilt werden. Der „verantwortliche Eignungsdiagnostiker“ muss diese Nachweise erbringen und seine Entscheidung für bestimmte Verfahren dokumentieren. Dabei befindet er sich immer im Bandbreiten-Genauigkeits-Dilemma: Genau messende Verfahren, wie standardisierte Tests, messen meist ein sehr eng gefasstes Merkmal sehr genau. Sie decken nur einen kleinen Bereich der mit einer bestimmten Position verbundenen Anforderungen ab. Verfahren mit höherer Bandbreite, wie [Management Fallstudien](#) oder [Rollensimulationen \(Vertriebspräsentation, Mitarbeiter-Kritikgespräch\)](#) decken meist wesentlich größere Bereiche des Anforderungsspektrums ab, bieten aber nicht immer die Genauigkeit von standardisierten Tests. Die vorhersagestärksten Instrumente sind [Arbeitsproben](#); sie realisieren das Prinzip, zukünftige Anforderungen zu simulieren. Bei der Konzeption einer Eignungsuntersuchung kommt es darauf an, multimethodal vorzugehen, eine gute Mischung zu finden und Nachteile des einen Verfahrenstypus durch Einsatz zusätzlicher Verfahren anderen Typus so weit wie möglich auszugleichen. Dies sollte zusammen mit einem Experten geschehen¹⁶.

Durchführung

Die Untersuchung sollte wie geplant durchgeführt werden. Da nie mit aller Sicherheit auszuschließen ist, dass doch irgendetwas Unvorhergesehenes passiert, sieht die DIN 33430 vor, dass alle Abweichungen vom Plan festgehalten werden müssen. Sie sind dann bei der Auswertung und Interpretation zu berücksichtigen.

Die Fairness-Empfehlungen der Normen sind eigentlich etwas Selbstverständliches. Sind die Kandidaten doch die zukünftigen Mitarbeiter – und als solche sind sie Partner.

So gehen Sie vor

Bei der Einladung informieren Sie die Kandidaten, dass sie einem Verfahren unterzogen werden. Wie differenziert diese Information sein soll, bleibt Ihnen nach DIN 33430 überlassen. Die ISO10667 gibt hier konkrete Themen vor.

Unsere Empfehlung

- Informieren Sie den Kandidaten darüber, was auf ihn zukommt:
- Wie lange dauert es?
- Wer nimmt von Betriebsseite teil?
- Sind mehrere Bewerber gleichzeitig im Verfahren?
- Wie wird die Information über das Ergebnis gehandelt?
- Wie wird die Vertraulichkeit der Daten gewährleistet?
- Was geschieht mit den Unterlagen?
- Beschreiben Sie die Eingesetzten Verfahren kurz und abstrakt. Wenn Sie Tests einsetzen wollen, sollten Sie keinesfalls den Testnamen nennen (dies kann zu Verfälschungen bei den Kandidaten führen. Da viele Unternehmen ohnehin Testverfahren einsetzen, die sie selbst entwickelt oder modifiziert haben, nutzt der Name sowieso nichts).

Dass eine Information über den Arbeitsplatz erfolgt, dürfte selbstverständlich sein, also kann man es in der Einladung auch erwähnen.

Auswertung und Beurteilung

Die Auswertung und Interpretation hat sich nach den vorher festgelegten Regeln zu richten. Wird von diesen Regeln abgewichen – aus welchen Gründen auch immer – ist es festzuhalten. Dies kann not-

¹⁶ Eine ausführlichere Darstellung einzelner Instrumente inkl. ihrer Vor- und Nachteile finden Sie unter <http://www.klug-md.de/Wissen/Instrumente.htm>.

wendig werden, wenn während des Verfahrens Störungen auftreten, wenn sich im Interview herausstellt, dass der Kandidat am Vorabend eine Schreckensmeldung erhalten hat, trotzdem aber erschienen ist, wenn bei einem [Entwicklungs-AC](#) zwischendrin die Nachricht kommt, dass ein Fusionierungsvertrag unterschrieben worden ist oder es sich zeigt, dass ein Kandidat zwar für die ausgeschriebene Position ungeeignet erscheint, für eine andere Stelle aber sehr wohl geeignet wäre...

Halten Sie darüber hinaus folgende Beobachtungen fest (und haken ggf. nach):

- Breite Streuung der Einschätzungen von AC-Beobachtern bzw. Gesprächsteilnehmern.
- Informationen, die aus anderen als den beabsichtigten Quellen kommen, z. B. ein Kandidat zeigt in Pausen, beim Essen, oder beim Betriebsrundgang ein Verhalten, welches mit den Verfahrensergebnissen nicht übereinstimmt.
- Die Kandidatenzusammenstellung beim AC oder einem Gruppenbewerbungsgespräch wirkt sich nachteilig aus, z. B. dominieren bei einer Gruppenaufgabe zwei Kandidaten derartig, dass andere Teilnehmer nur eine geringe Chance haben, überhaupt zu Wort zu kommen.

In solchen Fällen sagt die Norm: Der verantwortliche Untersucher erstellt das abschließende Urteil! Es ist daher i. S. der Norm nur umso wichtiger, dass er über entsprechende Qualifikationen und Erfahrungen verfügt.

Weitergabe der Ergebnisse und Unterlagen

Die Normen legen nicht fest, in welcher Weise die Ergebnisse an den Chef, Personalleiter oder ein Entscheidungsgremium weitergegeben werden sollen. Sie sagt aber, dass über diese Form vorher mit dem Auftraggeber eine Vereinbarung zu treffen ist. Diese Form wird z. B. bei der Auswahl von 99 Auszubildenden anders aussehen, als wenn ein neuer Marketingchef gesucht wird. Die Spanne kann wirklich von „geeignet – nicht geeignet“ bis zu mehrseitigen schriftlichen Gutachten oder einen persönlichen Vortrag gehen. Die Art der Ergebnisdarstellung wird sicher auch davon abhängen, ob ein Entscheidungsgremium oder ein Unternehmer persönlich die Entscheidung treffen wird.

Unsere Empfehlung

Die Art der Ergebnisdarstellung ist vorher zu vereinbaren. Sie sollte ökonomisch und dem Betrieb angepasst sein.

Die DIN 33430 fordert, dass Kandidaten eine Ergebnismitteilung erhalten. Die Ergebnismitteilung an Kandidaten ist vorher zu vereinbaren. Auch hier liegt ein weites Feld frei. Nach wie vor kann es ökonomisch vertretbar sein, Kandidaten mit dem Ausdruck tiefsten Bedauerns mitzuteilen, dass andere Kandidaten den Vorzug hatten und ihm hiermit seine Unterlagen zurückgesandt werden¹⁷. Das Feedback in einem [Entwicklungs-AC](#) hat dagegen einen völlig anderen Stellenwert. Im Sinne eines guten Personalmarketings kann es auch Sinn machen, den abgelehnten Bewerbern anzubieten, sich telefonisch oder nach Terminvereinbarung über ihre Ergebnisse zu erkundigen. Es geht dabei nicht um Begründung der Ablehnung, sondern um eine differenzierte Rückmeldung, die dem Kandidaten bei weiteren Bewerbungen hilfreich sein kann. Das ist eine nette Geste, muss aber vom Unternehmen entschieden werden. Bei einem Großunternehmen wurde es so praktiziert. Begründung: ca. 1.000 abgelehnte Bewerber sind möglicherweise 1.000 verprellte Kunden! Abgesehen von der Mundpropaganda zwischen den Absolventen.

Wichtig

Der Betrieb entscheidet nach wie vor über die Art der Ergebnismitteilung an den Kandidaten.

Was passiert mit den Originalunterlagen? Hier sind die geltenden Regeln des Datenschutzes zu beachten. Sie können vernichtet werden oder aber für spätere Kontrollen bzw. spätere Kontaktaufnahme bei Aufnahme in den Kandidatenpool aufbewahrt werden¹⁸. Dies ist wichtig, denn sie werden für Überprüfungen von Gültigkeit und Genauigkeit benötigt. Es gibt Verfahren, wie solche Daten in anonymisierter Form gespeichert werden können. Ist ein externer Berater beauftragt, trägt er die Verantwor-

¹⁷ Für detaillierte Empfehlungen vgl. Gruppe 2, Bewerbungsprozess, Punkt 6.11.

¹⁸ Siehe Gruppe 2, Personalgewinnung, Punkt 7.1.

tung. Rechtlich nicht ganz eindeutig ist, wieweit Kandidaten Einsicht in diese Daten haben. Es scheint geregelt, dass sie nicht Teil der Personalakte sind. Bei Auswahlverfahren erscheint es wenig wahrscheinlich, dass Kandidaten Einsicht wünschen. Bei Förderungs-ACs oder Development-Centern wiederum kann es sehr sinnvoll sein, Kandidaten die Originalunterlagen zu erklären, um individuelle Förderungsmaßnahmen abzuleiten.

Dieser gesamte Prozess der Eignungsbeurteilung ist im Sinne der Normen überprüfbar, als sogenannte Prozesszertifizierung. Dazu werden von der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen z.Zt. Prüfkriterien entwickelt.

Wichtig

Diese Überprüfung kann sinnvollerweise immer erst nach Durchführung des gesamten Prozesses erfolgen. Anbieter von Auswahlssystemen können also maximal darauf verweisen, dass in anderen Unternehmen ihr Auswahlssystem zertifiziert ist. Sie könnten nie behaupten, dass das neu einzuführende von vorn herein der Norm entspricht.

6.4 Qualifikation des beteiligten Personals

Die Normen beschreiben die Qualifikationen des Verantwortlichen. Es werden Kenntnisse in für die Eignungsbeurteilung relevanten Bereichen sowie möglichst auch angeleitete Praxiserfahrungen erwartet.

Kenntnisbereiche sind z. B. Anforderungsanalyse, Verfahren zur Eignungsbeurteilung und anwendbare Qualitätskriterien, Testtheorien, Fragetechniken, Beobachtungstechniken, Beurteilungsfehler sowie Strategien, diese zu vermeiden, Gutachtenerstellung.

Psychologen mit einem Diplom- oder Master-Abschluss erwerben diese Kenntnisse in den Fächern Diagnostik, Testtheorie, Statistik und Wirtschaftspsychologie, bzw. Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Für Nicht-Psychologen gibt es verschiedene Ausbildungsmöglichkeiten und auch unabhängige Zertifizierungsstellen, die die Qualifikationen überprüfen. Ein einfacher Weg scheint zu sein, dass Personalmanager sich Hochschulabschlusszeugnisse wie das Diplom oder Master-Zertifikate zeigen lassen. Damit kann der Betrieb nachweisen, dass das für die normgerechte Anwendung notwendige Know-how vorhanden ist.

Hinweis

Normgerechte Qualifikation kann auch durch ein Zertifikat nachgewiesen werden.

Neben dem Verantwortlichen benennen die Normen auch noch weitere Beteiligte, wie z. B. Führungskräfte aus den Fachbereichen, die als Co-Beobachter in Assessments fungieren oder Diejenigen, die eine Vorauswahl der Kandidaten treffen. Diese Sachverständigen oder weitere Beteiligte sind ihren Aufgaben gemäß einzuweisen, zu schulen und fachlich zu betreuen. Es obliegt dem Verantwortlichen, dafür zu sorgen, dass sie die notwendigen Kenntnisse haben. Die Normen sagen nichts über Art und Weise und Umfang eventueller Schulungen aus. D. h., es müsste ein Erfahrungsnachweis ebenso gelten, wie die Teilnahme an Beobachtertrainings. Für die Vorauswahl dürfte es genügen, wenn die Bearbeiter sich genau an die Anforderungsanalyse oder eine entsprechende Checkliste halten.

In der Zwischenzeit haben sich mehrere Zertifizierungsstellen etabliert. Bekannt sind: DIN-CERTCO, TÜV Rheinland Group, Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen.

Die Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen bietet z. B. für Personen drei Arten unterschiedlicher „Lizenzen“ an¹⁹:

1. Lizenz A für Auftragnehmer
2. Lizenz MV für Mitwirkende an Verhaltensbeobachtungen
3. Lizenz ME für Mitwirkende an Eignungsinterviews

¹⁹ S.a. www.bdp-verband.org.

Die Organisation zur Prüfungsdurchführung hat die Föderation an die Deutsche Psychologen Akademie (DPA) delegiert.

6.5 Auswahl eines Beraters

Für Fälle, wo Betriebe externe Berater beauftragen, können die Normen Leitfaden für die Auswahl sein, denn Sie benennen konkrete Anforderungen und damit Bewertungskriterien. Die Normen können auch zum Bestandteil eines Dienstleistungsvertrages gemacht werden. Der Berater hat dann dem Betrieb gegenüber seine Qualifikation nachzuweisen. Die eingesetzten Verfahren müssen dann vorab auf ihre [Testgüte](#) geprüft werden.

6.6 Berater

Berater haben mit den Normen die Chance, bereits im Angebot prägnant auf ihre normkonforme Qualifikation sowie ihr normkonformes Vorgehen hinzuweisen. Ein einfacher Weg. Sie haben dann aber auch die Verpflichtung, die Normen einzuhalten. Dies bedeutet für Betriebe eine größere Sicherheit.

6.7 Verfahrenshersteller

Die Norm gibt Hinweise an Hersteller von standardisierten Tests und anderen Verfahren zur Eignungsbeurteilung, welche Informationen sie zu ihren Verfahren bieten sollten und welche Gütekriterien zu beachten sind. Vor allem müssen sie die einzelnen Konstruktionsschritte darlegen. Die DIN 33430 verlangt, dass alle Daten den Fachleuten zugänglich sein müssen. Denn die müssen aufgrund der Verfahrenshinweise entscheiden können, ob dieses Verfahren für die konkrete Eignungsbeurteilung einsetzbar ist und wieweit Vergleichsgruppen kompatibel sind.

Obwohl die Norm keine Produktnorm sein will, bietet sie doch Kriterien zur Beurteilung von Verfahren. Viele auf dem freien Markt erhältliche Test- und Fragebogenverfahren, die vorgeben für die Eignungsbeurteilung oder gar für Potenzialanalysen geeignet zu sein, entsprechen nicht den in der Norm genannten Gütekriterien oder es liegen gar keine Informationen dazu vor (Häufig sind es gerade die mit der aufwendigsten Werbung!). Sie müssen überarbeitet oder neu gestaltet werden.

Inzwischen steht eindeutig fest, dass die Mitglieder des Normausschusses darauf bestehen, dass es im Sinne der DIN 33430 keine Produktnorm geben kann. Das ist sicher für viele Testanwender betrüblich, denn ein „Test-Güte-Siegel“ – bei aller notwendigen fachlichen Begrenztheit – würde am Markt der angebotenen Testverfahren für mehr Klarheit sorgen können. Eine sachgerechte Anwendung „zertifizierter“ Verfahren kann damit allerdings eben nicht garantiert werden. Sicher kann man feststellen, ob ein Verfahren der Norm entspricht – der normgerechte Einsatz kann aber nur von einem qualifizierten Anwender sichergestellt werden.

6.8 Kandidaten

Beide Normen wollen auch zum Verbraucherschutz sowie zur [Sicherung der Qualität aus Bewerber-sicht](#) beitragen. Insbesondere die [ISO 10667](#) regt zu Überlegungen und Vereinbarungen zwischen Auftraggeber und Dienstleister an, die eine [faire Behandlung](#) von Kandidaten gewährleisten sollen.

7 Revision der DIN 33430

Der Ausschuss zur DIN 33430 überarbeitet diese grundlegend. Anfang 2015 ist eine erste Neufassung zur Diskussion mit den betroffenen Berufsgruppen, Interessenvertretern und Verbänden veröffentlicht worden. Die wesentlichen Ziele der Revision bestanden darin, die Inhalte klarer nach dem Ablauf von Auswahl-Projekten zu strukturieren, die verwendeten Begriffe eindeutiger zu definieren und den Text mit Beispielen praxisnäher zu gestalten. So wird nun z. B. der Prozessschritt „Planung von berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ in die Teilschritte Auftragsklärung, Anforderungsanalyse und konkrete Planungsschritte unterteilt. Die Norm unterscheidet jetzt zwischen Dienstleistern, Assessoren und Eignungsdiagnostikern. Die Eignungsmerkmale werden unterschieden in: Qualifikationsmerkmale, Kompetenzen und Potenziale. Es wird auch unterschieden zwischen allgemeinen Anforderungen an die Eignungsbeurteilung sowie Anforderungen an:

1. Dokumentenanalyse (z. B. die Analyse und Interpretation von Lebenslauf und Zeugnissen)
2. Direkte mündliche Befragungen (z. B. Interview),
3. Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und Verhaltensbeurteilung
(z. B. [Rollensimulationen](#), [Arbeitsproben](#)),
4. Messtheoretisch fundierte Fragebogen (z. B. Persönlichkeitsfragebogen),
5. Messtheoretisch fundierte Tests (z. B. Intelligenztests, Wissenstests).

Durch diese Unterscheidung ist die Revision wesentlich sachgerechter und besser als die ursprüngliche Fassung der DIN 33430.

Ein neuer informativer Anhang enthält Hinweisen für die Ausschreibung eignungsdiagnostischer Prozesse, z.B. Assessment-Center, durch die Personalabteilung eines Unternehmens.

Mittlerweile sind zahlreiche Hinweise, Verbesserungsvorschläge und Kommentare aus der Wirtschaft und Wissenschaft sowie von Verbänden, etc. eingegangen. Der Ausschuss zur DIN 33430 prüft, in wie weit diese Kritikpunkte und Vorschläge sinnvoll sind und noch im Text berücksichtigt werden. Mit einer Veröffentlichung der Endfassung der Revision ist im zweiten Halbjahr 2015 zu rechnen.

8 Autor:

© Dr. rer. nat. Andreas Klug, Diplom-Psychologe (Universität Trier), Wechselfad 2, 45259 Essen
www.klug-md.de