

ERFOLG



Erfolg stellt sich  
ein, wenn  
Menschen richtige  
Entscheidungen  
für Menschen  
treffen

Personalentscheidungen sind für Unternehmen mit Risiken verbunden. Bei jeder Positionsbesetzung geht es darum, einen Mitarbeiter zu finden, der die mit der Position verbundenen Aufgaben zuverlässig erfüllt und durch seine tägliche Leistung zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Die Konkurrenz auf dem Weltmarkt ist größer geworden. Bestehen kann nur, wer die richtigen Leute einstellt – Leute, die den Anforderungen heute genügen und flexibel genug sind, sich auf rasch ändernde, zum Teil komplizierte Bedingungen von morgen und übermorgen einzustellen. Menschen mit ihren Ideen, ihrer Tatkraft und ihrer Persönlichkeit bestimmen über Erfolg oder Misserfolg. Das gilt für mittelständische Unternehmen genauso wie für große Konzerne, für Führungskräfte,

aber auch für Auszubildende. Mitarbeiter sind in Deutschland außerdem relativ teuer. Irrtümer bei Einstellungen lassen sich oft nur schwer korrigieren. In einer Zeit, in der auch der Staat zunehmend auf Effizienz achten muss, gilt Analoges für Verwaltungen. Beförderungssysteme nach Dienstjahren sind nicht mehr zeitgemäß. Einmal eingestelltes Personal muss sich bezahlt machen. Personalauswahl erfordert deshalb die gleiche Sorgfalt, die Unternehmen bei anderen Investitionen, z. B. in hochwertige Maschinen und Anlagen, an den Tag legen. In dieser Situation entscheiden sich immer mehr Unternehmen für psychologische Personalauswahlverfahren. Damit versuchen sie mehr über den Bewerber herauszufinden, als in einem normalen Vorstellungsgespräch möglich ist. Nach einer Studie des Arbeitskreises Assessment Center (AC) und der Technischen Universität Berlin nutzen derzeit 53 Prozent der Unternehmen häufiger AC als noch vor fünf Jahren. Die Verabschiedung der DIN 33430 durch das Deutsche Institut für Normung gibt allen, die mit Personalentscheidungen zu tun haben, durch die Regelung diagnostischer Verfahren mehr Sicherheit und sorgt für Qualität in einem entscheidenden Bereich.

# Wieso eine DIN?

Nicht selten wird die Last der Vorschriften und Regularien beklagt, mit denen Arbeitgeber es in Deutschland zu tun haben. Gemeint sind dann in der Regel vor allem Dinge, die das Tempo von Entwicklungen behindern und unzeitgemäß sind. Niemand beschwert sich über Baunormen, die sicherstellen, dass Häuser nicht einstürzen. Nichts anderes als diese Art von Qualitätssicherung bewirkt die DIN 33430, die allererste Norm, die es im sozialen Bereich überhaupt gibt. Sie beschreibt, welche Instrumente für „berufsbezogene Eignungsbeurteilungen“ – so der Fachbegriff – taugen, welche Qualifikationsanforderungen an die beteiligten Personen gestellt werden müssen und wie Verfahren zu planen und durchzuführen sind. Sie klärt Begriffe, benennt Qualitätskriterien und Standards, weist Verantwortlichkeiten zu, definiert die Qualifikationsanforderungen für Auftragnehmer und Mitwirkende und enthält Leitsätze für die Vorgehensweise. Jede Passage ist ein Mosaikstein für eine erfolgreiche Personalauswahl.

Maschinenlaufzeiten lassen sich über Jahre unter dem Kosten-Nutzen-Aspekt bewerten. Bei Managerlaufzeiten ist das ungleich schwieriger. Derjenige, der heute Personalentscheidungen trifft, ist oft nicht mehr an Bord, wenn die Folgen sichtbar werden. So kommt es immer wieder zu Fehlentscheidungen, aus denen der nicht mehr lernen kann, der sie getroffen hat. Die DIN 33430 liefert auf 13 Seiten ein Gerüst diagnostischer Tätigkeit, kompakt, präzise, vorzüglich verdichtet. Damit kommt mehr Transparenz in die Personalauswahl.


Egal, ob Personalchefs die eigene Praxis oder die externer Anbieter überprüfen wollen, die Norm liefert ihnen genaue Kriterien. Ein Handbuch zu ihrer praktischen Umsetzung in der Personalarbeit wird die Anwendung zusätzlich erleichtern.



# Wann lohnen psychologische Verfahren?

Qualifizierte Personalauswahl ist international längst nicht mehr eine Frage der Größe eines Betriebes, sondern eine sachbezogene Entscheidung, die die Streitkräfte bei der Einstellung von Offiziersanwärtern genauso verwenden wie der Mittelständler, der auf dem ausländischen überseeischen Markt expandieren will, oder der Familienbetrieb, der langfristig einen Nachfolger für die Geschäftsführung finden möchte. Auch bei einer anstehenden Auswahl von Auszubildenden in großer Zahl sowie bei der Entscheidung über die Eignung von Kandidaten für eine bestimmte Studienrichtung kommen wissenschaftlich fundierte Verfahren zum Einsatz. Sie können auch genutzt werden, um das eigene langjährige Personal auf Stärken und Schwächen zu prüfen und so die Personalentwicklung auf eine solide Grundlage zu stellen. Bei zunehmender Personalknappheit in bestimmten Branchen gewinnt der Kampf um die Besten auf dem Arbeitsmarkt an Bedeutung, und es wird zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil, den Richtigen an der richtigen Stelle zu haben.

Internationale Vergleichsstudien zur Einsatzhäufigkeit zuverlässiger Verfahren weisen Deutschland auf diesem Gebiet jedoch noch immer einen hinteren Platz zu. Bisher schätzen vorzugsweise große Firmen den hohen wirtschaftlichen Nutzen, der mit der Entscheidung für einen gut geeigneten Mitarbeiter anstelle eines durchschnittlichen verbunden ist. Viele kleinere Firmen dagegen verlassen sich noch stark auf die Menschenkenntnis ihrer Führungskräfte. Untersuchungen belegen jedoch, dass Personalentscheidungen allein auf dieser Grundlage zu viele Fehlerquellen bergen. Die DIN 33430 wird den Einsatz zuverlässiger Verfahren für einen größeren Kreis von Arbeitgebern attraktiver machen, indem sie klar Ansprüche an Eignungsverfahren und Anwender benennt, seriöse von unseriöse Personalberatern und Aufwendiges von Kostengerechtem unterscheidet.



**DIN**-Norm – das klingt für manche Ohren nach Perfektion. Sind Erfahrung und „der richtige Riecher“ künftig gar nicht mehr gefragt, zählt womöglich ein Rechner die erworbenen Punkte zusammen und liefert per Computerausdruck künftig die optimalen Personalentscheidungen? Davon kann keine Rede sein. Denn erstens bleibt es den Auftraggebern aus Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft überlassen, ob ein psychologisches Verfahren genutzt wird, noch dazu ein normgerechtes. Das heißt, auch in Zukunft wird bisweilen das schönste Passbild oder das pfiffigste Anschreiben Bewerbern Aussicht auf Erfolg verschaffen. Zweitens nimmt die Norm Arbeitgebern auch bei Einsatz eines normgerechten Verfahrens die Entscheidung nicht ab, wen sie letztlich einstellen. Personalentscheidungen bleiben schwierig und zwangsläufig subjektiv gefärbt. Die Norm - dieses Mosaik aus Elementen erfolgreicher Personalauswahl - hilft Verzerrungen zu minimieren, die in der Urteilsbildung auch bei gestandenen Geschäftsführern und Personalchefs entstehen können. Das geschieht, indem Argumente für und gegen Kandidaten in objektiven Verfahren gesammelt werden.



Was bietet der  
Test-Markt?







Psychologische Verfahren sind das beste Mittel um herauszufinden, für welche Aufgabe jemand einsetzbar ist, welche Führungskompetenzen er hat, wie er mit Mitarbeitern und Kollegen umgeht, wie mit Herausforderungen und Stress. Von der Telekom bis zur Lufthansa, von der Hypovereinsbank bis zur Colonia-Versicherung lassen große Firmen neues und/oder vorhandenes Personal solche Verfahren durchlaufen. Assessment-Center z.B. werden von mehr als 150 Großunternehmen in Deutschland regelmäßig eingesetzt. Viele andere Arbeitgeber nutzen strukturierte Interviews oder andere Testverfahren bei bestimmten, besonders wichtigen Personalentscheidungen. Auch durch sie lassen sich Stärken und Schwächen ermitteln. Dabei geht es nicht vorrangig um Wissen, sondern um Verhalten: Kommunikations- und Motivationsfähigkeit, Teamarbeit, Kreativität, Frustrationstoleranz. Fast überall üblich: Selbstpräsentation, Gruppendiskussionen, Rollenspiele, Postkorb-Übungen. Auch Smalltalk kann ein Bestandteil sein, lässt das Verhalten dabei doch Rückschlüsse auf das Sozialverhalten des Bewerbers zu. Die neuen Medien schaffen neue Testformen. So findet in einigen Fällen eine Vorauswahl von Personal über Online-Tests statt. Nicht alle Verfahren halten der DIN 33430 stand. Mehr-Augen-Prinzip, gut geschulte, unabhängige Beobachter, unternehmens- und aufgabenspezifische Fragestellungen sowie ein individuelles Feedback an die Teilnehmer – das bieten längst nicht alle Verfahren.

Viele Bewerber erleben Einstellungsverfahren als eine Art Big Brother Situation, in der sie unter Stress stehen, stunden- oder sogar tagelang von Menschen mit versteinerten Gesichtern beobachtet werden. Nichts verrät, ob sie gerade richtig oder falsch geantwortet haben, einen sympathischen oder eher unsympathischen Eindruck hinterlassen, arbeitsam und einsatzbereit erscheinen, sich analytisch und anpassungsfähig genug präsentieren. Wenn die Bewerbung Erfolg hat, sind die Qualen der Einstellungsprozedur rasch vergessen. Wer jedoch abgelehnt wird, weiß oft nicht warum. Seine Enttäuschung kann zu Selbstzweifeln führen oder zu einer pauschalen Ablehnung von Tests. Einige Branchen beklagen bereits, dass eine wachsende Zahl ausgezeichneter Kandidaten nicht mehr bereit ist, sich psychologischen Verfahren auszusetzen. Schon bei der Planung



# Wie werden Bewerber reagieren?



der Vorgehensweise muss deshalb laut Norm mit dem Auftraggeber vereinbart werden, wie den Kandidaten das Ergebnis vermittelt wird. Die DIN 33430 sorgt dafür, dass nur arbeitsplatzrelevante Fragen gestellt werden, so dass der Bewerber nicht mehr von sich preisgeben muss als für die angestrebte Aufgabe von Belang ist. Die einfache Frage an den potentiellen Arbeitgeber, ob er ein normgerechtes Einstellungsverfahren einsetzt, genügt, um in diesem Punkt Sicherheit zu haben. Private und öffentliche Arbeitsvermittler können auf normgerechten Einstellungsverfahren bestehen und ihren Klienten damit diese klärende Frage bereits im Vorfeld abnehmen. Bewerber werden sich normgerechten Tests gegenüber aufgeschlossener verhalten.

# DIN 33430 – wozu und wozu nicht?

**D**ie Norm – so haben es ihre geistigen Väter und Mütter formuliert - dient Anbietern von Dienstleistungen (Organisationsinterne und – externe Auftragnehmer im Sinne dieser Norm) als Leitfaden für die Planung und Durchführung von Eignungsbeurteilungen, Auftraggebern in Organisationen als Maßstab zur Bewertung externer Angebote im Rahmen berufsbezogener Eignungsfeststellungen, Personalverantwortlichen bei der Qualitätssicherung und – optimierung von Personalentscheidungen und dem Schutz der Kandidaten vor unsachgemäßer oder missbräuchlicher Anwendung von Verfahren und Eignungsbeurteilungen.“



## *Praktisch hilft sie damit*

- die zwei Hauptfehler auf diesem Gebiet zu vermeiden: Einstellung der Falschen und Abweisen der Richtigen
- den Abbruch von Ausbildungen zu verhindern, soweit er das Resultat einer falschen Auswahl ist
- Einstellungsinterviews methodisch zu verbessern
- die Personalauswahl auf konkrete, wesentliche Anforderungen zu beziehen
- den Unternehmen die Qual der Wahl auf dem unübersichtlichen Markt für Testverfahren durch eignungsdiagnostische Gütekriterien zu erleichtern
- sicherzustellen, dass die an den Eignungsbeurteilungen beteiligten Mitarbeiter über ausreichende Fachkenntnisse und Qualifikation verfügen
- auf Anbieter einen mittelbaren Zwang auszuüben, die Qualität ihrer Verfahren zu erhöhen und Scharlatanen den Erfolg auf diesem Markt zu erschweren

## *Bei der DIN 33430 geht es nicht darum,*

- in Personalentscheidungen einzugreifen
- Unternehmen durch mehr Bürokratie zu belasten
- die Personalkosten zu erhöhen (personelle Fehlentscheidungen sind in der Regel teurer als qualifizierte Auswahlverfahren)
- die Flexibilität von Unternehmen bei Personalentscheidungen einzuschränken

## *Erfahrungen mit professioneller Einstellungsdiagnostik*

**BERTRAM SCHNEIDER, YTONG:** Wir wenden seit mehr als fünf Jahren Testverfahren bei der Einstellung von Personal an. Was die DIN fordert, ist bei uns bereits praktiziert worden. Die Qualität der Personalauswahl hat sich dadurch wesentlich verbessert. Die ausgewählten Bewerber kommen sehr nah an unsere Vorstellungen heran, die Passung zwischen Stelle und Bewerber stimmt einfach. Durch die Risikominimierung sind die Kosten insgesamt gesunken. Der Anspruch an die Führung ist gestiegen, denn Mitarbeiter mit diesem Niveau stellen intelligente Fragen und brauchen nach einer bestimmten Zeit immer wieder neue, herausfordernde Aufgaben.

**GÜNTER BECHBERGER, WERKLEITER OVM DEUTSCHLAND:** Bereits bei der Erarbeitung eines Anforderungsprofils für eine ausgeschriebene Stelle arbeiten wir mit Psychologen zusammen. Teilweise sind sie einbezogen in die Vorauswahl. Wir legen jedes Mal neu fest, welche Testmodule notwendig und wünschenswert sind. Von der DIN 33430 erwarte ich mir eine Bestätigung unserer bisherigen Vorgehensweise mit all ihren Vorzügen in Bezug auf Qualität und Kosten.

**ROBERT HARST, DMC:** Ich habe bereits vor meiner Tätigkeit in einem mittelständischen Unternehmen der IT-Branche über Jahre Erfahrungen mit der Entwicklung und dem Einsatz diagnostischen Verfahren zur Personalauswahl bei der Hypo-Bank sammeln können. Dabei hat es in bestimmten Phasen auch Mängel gegeben. Nicht gut genug geschulte Beobachter z.B., die sich von cleveren Bewerbern täuschen ließen, und ungenaue Anforderungsprofile. Vieles, was die Norm heute vorgibt, haben wir uns erarbeiten müssen.

**MARTINA TROOST, WÄSCHEREI TROOST:** Wir sind ein über 70 Jahre altes Familienunternehmen mit heute über 130 Mitarbeitern. Im Oktober 1998, als unser alter Betrieb aus allen Nähten zu platzen drohte, standen wir vor der Frage: Neu bauen oder dicht machen? Der Neubau, den wir schließlich gewagt haben, bedeutete große Investitionen, aber auch schwierige Personalfragen. Das Betriebsklima war zu diesem Zeitpunkt nicht gut, die Leitungsstruktur stark patriarchalisch. Wir suchten den Rat eines Betriebspsychologen. Mit seiner Hilfe verbesserten wir die Informationsströme und fanden heraus, wem wir aus dem Kreis der in der Regel nicht hoch qualifizierten Mitarbeiter begrenzte Verantwortung im Schichtbetrieb übertragen können. Die Kolleginnen und Kollegen haben selbst Vorschläge gemacht, mit den Vorgeschlagenen wurden Tests durchgeführt. Dabei haben wir Talente entdeckt, geeignete Gruppenleiter gefunden, die Kommunikation verbessert. Der Psychologe wurde uns von einer Consulting-Firma empfohlen, ansonsten wäre uns die Wahl unter den Anbietern schwer gefallen. Die DIN bedeutet für Betriebe wie unseren in dieser Frage eine gewisse Erleichterung. Seriöses können wir dadurch besser von Unseriösem unterscheiden.

**HANNS-GEORG SALM, EHEM. REFERATSLEITER IM BUNDESVERWALTUNGSAMT:** Wir haben Eignungstests eingeführt, um die besondere Eignung von Lehrkräften für einen Auslandseinsatz feststellen zu lassen. Die besonderen Lebens- und Arbeitsumstände – zum Teil ohne Telefon, ohne Strom, in schwierigen Wohnverhältnissen und komplizierter Ernährungssituation – erforderten andere Qualifikationen als für ein Gymnasium an einer deutschen Großstadt. Besondere Anpassungsfähigkeit war gefragt. Ich gestehe, dass ich zunächst auf meine Menschenkenntnis vertraut habe, letztlich aber erkennen musste, dass qualifizierte Verfahren, wie sie jetzt auch durch die DIN 33430 beschrieben werden, eine höhere Trefferquote bringen. Wir hatten dadurch wenig Ausfälle.

**HERRMANN, DEUTSCHE FLUGSICHERUNG:** Wir verwenden diagnostische Verfahren zur Rekrutierung unserer Mitarbeiter seit Jahrzehnten. Für den Beruf des Fluglotsen braucht man sehr spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sich nicht im Gespräch ermitteln lassen. Die Zweckmäßigkeit von Tests steht für mich außer Frage. Problematisch ist die zum Teil laienhafte Anwendung. Nichtfachleute kaufen irgendwelche Tests und führen sie wenig standardisiert durch. Aus den Ergebnissen werden fragwürdige Schlüsse gezogen. Wir arbeiten stets mit qualifizierten Anbietern zusammen, die entsprechende Erfahrung haben. Die Testverfahren werden zudem permanent auf ihre Objektivität, Validität und Reliabilität kontrolliert. Ich denke, wir handeln da bereits seit Jahren im Sinne der Norm.

Wer die DIN 33430 zum Bestandteil des Vertrages mit einem Anbieter für Personalberatung und -auswahl macht, ist damit rechtlich auf der sicheren Seite. Empfehlungen für Anbieter mit der erforderlichen Qualifikation geben die Sektion Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie (ABO) des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen  
Am Schilken 31, 58285 Gevelsberg,  
Tel. 02332-964435,

E-Mail: [ABO.Geschaeftsstelle@t-online.de](mailto:ABO.Geschaeftsstelle@t-online.de) bzw.  
[www.bdp-verband.org](http://www.bdp-verband.org), wo bei der Sektion ABO ein  
Anbieterverzeichnis zu finden ist, der Arbeitskreis  
Assessment-Center, [www.arbeitskreis-ac.de](http://www.arbeitskreis-ac.de)

Seminare zur Qualifizierung von Anbietern und an  
Auswahlverfahren beteiligten Personen bietet die  
Deutsche Psychologen Akademie, Heilsbachstr.22,  
53123 Bonn, Tel. 0228-9873148  
E-Mail: [dpa@bdp-verband.org](mailto:dpa@bdp-verband.org)

Der Text der DIN 33430 ist erhältlich im  
Beuth-Verlag, Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin,  
Tel. 030-2601-2260 od. 2601-0.  
Im Internet finden Sie den Verlag unter [www.beuth.de](http://www.beuth.de).  
Eine Online-Bestellung des Normtextes ist möglich.

