

Diagnostik-  
und Testkuratorium *Hrsg.*

# Personalauswahl kompetent gestalten

Grundlagen und Praxis  
der Eignungsdiagnostik  
nach DIN 33430

EBOOK INSIDE

 Springer

Personalauswahl kompetent gestalten

Diagnostik- und Testkuratorium  
*Hrsg.*

# Personalauswahl kompetent gestalten

Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430

Mit 26 Abbildungen

*Herausgeber*  
**Diagnostik- und Testkuratorium**  
Gießen  
Deutschland

ISBN 978-3-662-53771-8      ISBN 978-3-662-53772-5 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-662-53772-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

## Vorwort

---

### ■ DIN 33430 – eine Norm für die Eignungsdiagnostik

Was macht gute Personalarbeit aus? Wesentliche Komponenten sind

- die „richtige“ Person zur „richtigen“ Zeit auf den „richtigen“ Arbeitsplatz bringen
- Menschen für zukünftige berufliche Aufgaben fördern und entwickeln

Das Herzstück der Arbeit ist die Passung zwischen der Welt der Arbeit und der Welt der Person. Diese Passung ist gleichermaßen eine zentrale Voraussetzung für den Organisationserfolg wie für den persönlichen Erfolg, für Gesundheit und Zufriedenheit. Im Zentrum guter Personalarbeit steht also die Eignungsdiagnostik, die Personalauswahl für Interne und Externe. Es geht darum, zu erkennen, wann jemand wofür „richtig“ gut passt.

Zu der Frage, was eine qualitativ hochwertige Personalauswahl ausmacht, wurden in der Praxis seit Jahrzehnten wertvolle Erfahrungen gesammelt. Von Anfang an wurde die Praxis von der Wissenschaft und Forschung begleitet. Theorien und Methoden wurden entwickelt, die Erfahrungen wurden systematisch in Evaluationsstudien ausgewertet.

Im Jahre 2002 wurden die gesammelten Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis erstmals in Form einer DIN Norm, der DIN 33430, publiziert und allen Interessentinnen und Interessenten zur Verfügung gestellt. Zwölf Jahre später, im Jahr 2016, wurde eine überarbeitete Fassung der DIN 33430 unter dem Titel „Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik“ der Öffentlichkeit vorgestellt. Die neue Fassung der Norm trägt den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt (z.B. Personalmangel, Globalisierung), der Digitalisierung (z.B. Online-Testung), den veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie aktuellen Erkenntnisse (z.B. Metastudien, Qualitätsstandards wie der ISO 10667) Rechnung.

### ■ Das Buch zur Norm

Die Erfahrungen zeigen, wie wichtig eine solide Wissensbasis für die Gestaltung einer qualitativ hochwertigen Praxis der internen und externen Personalauswahl ist. Das Diagnostik- und Testkuratorium hat sich daher dazu entschlossen, ein Buch zu gestalten, in dem die Inhalte der DIN 33430 erläutert und praxisgerecht aufbereitet werden. Die Autorinnen und Autoren des vorliegenden Buches erklären den Prozess der Personalauswahl nach DIN 33430 von A wie „Anforderungsanalyse“ bis Z wie „Zielerreichungsevaluation“.

Im ersten Kapitel des Buches erläutern die Autoren die Architektur der DIN 33430 mit ihren drei qualitätstragenden Säulen (1) Prozess, (2) Verfahren und (3) Personen. Bei den „Personen“ geht es um diejenigen, die die Eignungsdiagnostik gestalten und/oder daran mitwirken. Qualitativ hochwertig ist Eignungsdiagnostik nur dann, wenn die Personen, die diese Diagnostik gestalten, durchführen und auswerten, ihr Handwerk verstehen. Im ersten Buchkapitel wird dargestellt, welche Anforderungen in der DIN 33430 an solche Personen gestellt werden und wie man nachweisen kann, dass man diesen Anforderungen gerecht wird. Dabei verlangen die Regeln der DIN 33430 jeder Person nur so viel an Qualifikation ab, wie für die Ausübung ihrer Aufgaben im eignungsdiagnostischen Prozess notwendig ist. In der Norm werden drei Qualifikationsprofile unterschieden.

In einer Folgeinitiative zur DIN 33430 hat die Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen eine „Fortbildungs- und Prüfungsordnung zur Personenlizenzierung für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen nach DIN 33430“ erlassen. Der Nachweis, dass man über die nach

DIN 33430 für die jeweilige Rolle im eignungsdiagnostischen Prozess notwendigen Kenntnisse verfügt, wird durch das Bestehen einer Prüfung erbracht. Prüfungsgegenstand ist das vorliegende Buch. Es gibt drei verschiedene Arten von Lizenzen, die unterschiedlich umfangreiche Kenntnisse repräsentieren, wobei der Umfang der Kenntnisse über die Anzahl der Buchkapitel operationalisiert ist:

- Lizenz BV für Beobachter/-innen, die an Verhaltensbeobachtungen und -beurteilungen beteiligt sind (Gegenstand der Prüfung: ► Kap. 1 und ► Kap. 2)
- Lizenz BE für Beobachter/-innen, die an direkten mündlichen Befragungen beteiligt sind (Gegenstand der Prüfung: ► Kap. 1, ► Kap. 2 und ► Kap. 3)
- Lizenz E für Eignungsdiagnostiker/-innen (Gegenstand der Prüfung: ► Kap. 1 bis ► Kap. 6 sowie der Text der DIN 33430)

Zusätzlich zu den Kenntnissen werden noch angeleitete Praxiserfahrungen gefordert. Details zur Lizenzierung und zu den Prüfungen sind Gegenstand von ► Kap. 1, in dem auch rechtliche Aspekte der Eignungsdiagnostik angesprochen werden.

Der Ausgangspunkt jeder Personalauswahl ist das Anforderungsprofil – was es damit auf sich hat, erläutern die Autoren des zweiten Kapitels. Darüber hinaus geht es in diesem Kapitel um die Konstruktion, Durchführung und Auswertung von Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und -beurteilung, z.B. Gruppendiskussionen und Rollenspiele. Thematisiert werden auch Beurteilungsfehler sowie Trainings für Beobachter/-innen.

Fast immer werden im Rahmen der Personalauswahl Interviews mit Kandidatinnen und Kandidaten geführt, gelegentlich auch Gespräche mit Dritten, z.B. Referenzgeberinnen und -gebern. Im dritten Kapitel wird erläutert, wie solche Interviews und Gespräche systematisch und strukturiert vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet werden. Im zweiten Abschnitt des dritten Kapitels geht es um rechtliche Aspekte der Gesprächsführung, z.B. um die Zulässigkeit und Unzulässigkeit von Interviewfragen und um die Rechtsfolgen unzulässiger Fragen.

Noch ausführlicher werden die Grenzen, die das Recht der Eignungsdiagnostik zieht, im dritten Abschnitt des vierten Kapitels besprochen. Hier geht es vor allem um den Datenschutz sowie um das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Die Autoren zeigen auf, wie die Einhaltung der DIN (2016) hilft, die Rechtssicherheit der Personalauswahl zu erhöhen. In den beiden vorhergehenden Abschnitten des vierten Kapitels geht es darum, wie man eine Anforderungsanalyse durchführen kann, um das in ► Kap. 1 bereits beschriebene Anforderungsprofil zu gewinnen. Das vierte Kapitel bietet außerdem einen Überblick über die Verfahren, die für die Personalauswahl zur Verfügung stehen (z.B. Auswertung von Bewerbungsunterlagen, Interviews, Präsentationsübungen, Persönlichkeitsfragebogen und Intelligenztests). Diese Verfahren werden kategorisiert, und es wird erläutert, was bei den Verfahren im Allgemeinen oder bei ihrer Durchführung im Besonderen jeweils zu beachten ist.

Die Konstruktion, Auswahl und die fachgerechte Nutzung von Verfahren sowie die Interpretation der Verfahrensergebnisse setzen statistisch-methodische Kenntnisse voraus. Diese werden im fünften Kapitel vermittelt. Die Autoren erläutern sowohl Grundbegriffe wie Korrelation und Messfehler als auch die Grundzüge der klassischen Testtheorie sowie der Item-Response-Theorie. Ein weiterer Schwerpunkt des fünften Kapitels liegt auf den sogenannten „Hauptgütekriterien“ von Verfahren, Objektivität, Zuverlässigkeit (Reliabilität) und Gültigkeit (Validität).

Welche Verfahren der Personalauswahl sich bewährt haben, wird im sechsten Kapitel anhand der Ergebnisse empirischer (Meta-)Studien erläutert. Außerdem zeigen die Autoren, welche Aspekte bei einer Evaluation berücksichtigt werden können und welche Randbedingungen (Grundquote und Selektionsquote) zu günstigen bzw. ungünstigen Trefferquoten führen.

Schließlich zeigen die Autoren, wie der monetäre Nutzen von Vorgehensweisen und Verfahren der Eignungsbeurteilungen geschätzt werden kann.

Nur wer informiert ist, kann ein eignungsdiagnostisches Verfahren auswählen, regelgerecht anwenden, interpretieren und hinsichtlich der Qualität beurteilen. Qualitativ hochwertige Eignungsdiagnostik setzt nicht nur kompetente Anwender/-innen voraus, sondern auch Informationen über Verfahren. Mit der DIN 33430 wird geregelt, welche Informationen zu einem Verfahren vorliegen müssen – im Anhang des vorliegenden Buches werden diese Anforderungen erläutert. Der Anhang umfasst außerdem die sogenannte „DIN SCREEN Checkliste“. Mit dieser Checkliste lässt sich prüfen, ob den Informationspflichten, die die Autorinnen und Autoren der DIN den Anbieterinnen und Anbietern von Verfahren auferlegen, im konkreten Einzelfall genüge getan wird. Der Text erläutert die Anwendung dieser sogenannten „DIN SCREEN Checkliste“. Die Checkliste repräsentiert den „Standard zur Information und Dokumentation von Instrumenten zur Erfassung menschlichen Erlebens und Verhaltens des Diagnostik- und Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologinnenvereinigungen“. Diese Checkliste steht auch im Internet zum freien Download bereit (<http://link.springer.com/978-3-662-53772-5> unter „Back Matter“).

#### ■ Hinweise zur Nutzung des Buches

Hinweisen möchten wir darauf, dass mit der Abkürzung „DIN“ im vorliegenden Buch, sofern nichts anderes vermerkt, die DIN 33430 in der Fassung von 2016 gemeint ist. Die Begriffe „Gültigkeit“ und „Validität“ werden als Synonyme genutzt, ebenso die Begriffe „Zuverlässigkeit“ und „Reliabilität“.

Das Buch ist in einer geschlechtergerechten Sprache geschrieben. Wenn Frauen und Männer gleichermaßen gemeint sind, werden sie auch sprachlich gleich behandelt, indem wir beide Geschlechter explizit erwähnen. Dieses Prinzip wird durchbrochen, wenn wir Originalzitate aus der DIN 33430 wiedergeben, da der Text der DIN keine geschlechtergerechte Sprache nutzt, von uns aber korrekt wiedergegeben werden muss. Natürlich sind auch bei den Zitaten aus der DIN immer Frauen und Männer gemeint.

Wie oben bereits erwähnt, ist das Buch Gegenstand der Prüfung zur Personenlizenzierung für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen nach DIN 33430. Wer diese Prüfung absolvieren möchte, muss unbedingt die entsprechenden Ausführungen dazu in ► [Kap. 1](#), ► [Abschn. 1.1.4](#) lesen. Dort wird beispielsweise erläutert, dass einige Ausführungen im Buch nicht prüfungsrelevant sind. Hierzu zählen alle als „Exkurs“ gekennzeichneten Informationen sowie die Inhalte einiger, diesbezüglich explizit mit einer Fußnote gekennzeichneten Tabellen.

#### ■ Danksagungen

Das Diagnostik- und Testkuratorium ist zuständig für alle Aspekte der Qualitätssicherung und Qualitätsoptimierung des diagnostischen Prozesses in Forschung und Anwendung, soweit es sich um Diagnostik menschlichen Erlebens und Verhaltens handelt. Qualitativ hochwertige Personalauswahl bedarf qualifizierter Eignungsdiagnostikerinnen und -diagnostiker sowie Beobachter/-innen, die den Qualitätsstandard der DIN 33430 in der Praxis umsetzen. Wir sind überzeugt davon, mit dem vorliegenden Buch maßgeblich zur Qualifizierung der Eignungsdiagnostiker/-innen beizutragen.

Zum Abschluss des Vorworts möchten wir einigen Personen, die sich um das vorliegende Buch verdient gemacht haben, danken. Das Buch wäre in der vorliegenden Form nicht möglich geworden, wenn es uns nicht gelungen wäre, eine Gruppe von doppelt-qualifizierten Kolleginnen und Kollegen als Autorinnen und Autoren zu gewinnen. Die Autorinnen und Autoren sind nicht nur ausgewiesene Expertinnen und Experten in ihrem Fach, sie kennen darüber hinaus

auch die eignungsdiagnostische Praxis. Außerdem verfügen sechs der neun Autorinnen und Autoren (zumindest eine Autorin/ein Autor pro Kapitel) über jahrelange Erfahrungen als Trainer/-in zur DIN-Fortbildung. Sie haben erfahren, wie man Wissen vermitteln muss, damit es ankommt. Unser Dank gilt daher zunächst den Autorinnen und Autoren der Beiträge.

Darüber hinaus möchten wir uns bei Cordula Bork und Pascale Bothe aus der Abteilung Psychologische Diagnostik der JLU Gießen für umfassende Korrekturlesungen und konstruktiv-kritische Anregungen bedanken.

Schließlich geht unser Dank an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Springer-Verlags für die professionelle Begleitung des Buches, insbesondere an Heiko Sawczuk (Planung), Judith Danziger (Projektmanagement) und Dr. Marion Sonnenmoser (Lektorat).

**Diagnostik- und Testkuratorium, Juni 2017**

## Autorenportraits

---



### Dr. Markus Bühner

ist Universitätsprofessor und Lehrstuhlinhaber für Psychologische Methodenlehre und Diagnostik an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Der Diplom-Psychologe war langjähriges Mitglied des Diagnostik- und Testkuratoriums, ist Autor verschiedener Lehrbücher auf dem Gebiet der Statistik, Diagnostik und Testkonstruktion und ist darüber hinaus seit über zehn Jahren als Berater großer Konzerne tätig. Er entwickelte für diese Fragebogen, Leistungstests und Online-Tools, evaluierte zahlreiche Auswahlverfahren und beriet sie in Fragen der Eignungsbeurteilung. Markus Bühner ist (Mit-)Autor von über 80 nationalen und internationalen Fachpublikationen sowie Gutachter vieler psychologischer und medizinischer Fachzeitschriften. Er wurde zweimal für exzellente Lehre an der Universität Graz ausgezeichnet und war in zahlreichen verantwortungsvollen Positionen an der Universität und in Fachgesellschaften tätig.



### Diagnostik- und Testkuratorium (DTK).

Das Diagnostik- und Testkuratorium (DTK) ist ein vom Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. und von der Deutschen Gesellschaft für Psychologie e.V. getragenes Gremium. Das DTK ist zuständig für alle Aspekte der Qualitätssicherung und Qualitätsoptimierung des diagnostischen Prozesses in Forschung und Anwendung, soweit es sich um Diagnostik menschlichen Erlebens und Verhaltens handelt. Zu den Aufgaben des DTK zählt u.a. die Entwicklung, Implementierung und Sicherung der Einhaltung von diagnostischen Leitlinien, die Steuerung und Supervision der Lizenzierung nach DIN 33430, die Akkreditierung von Anbieterinnen und Anbietern zur diagnostischen Fort- und Weiterbildung sowie die Information und Aufklärung der Öffentlichkeit über Möglichkeiten und Grenzen psychologischer Diagnostik.



### Luise Franke-Bartholdt

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Persönlichkeitspsychologie und Diagnostik an der Technischen Universität (TU) Chemnitz. Die Diplom-Psychologin hat an der TU Chemnitz studiert. Sie forscht, unter anderem im Rahmen ihres Promotionsvorhabens, zu Einflussfaktoren auf die Qualität von Anforderungsanalysen sowie zu Ursachen und Folgen von (un-)moralischem Mitarbeiterverhalten in Organisationen. Die Befunde ihrer Arbeiten hat sie bereits erfolgreich auf verschiedenen Tagungen im wissenschaftlichen ebenso wie im praktischen Kontext präsentiert. Neben der universitären Laufbahn war sie an der Entwicklung und Evaluation von eignungsdiagnostischen Projekten in den Anwendungsfeldern Ausbildung, Studium und Beruf beteiligt.



### **Dr. Stefan Höft**

ist Professor für Personalpsychologie und Eignungsdiagnostik an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) in Mannheim. Der Diplom-Psychologe arbeitete nach seiner Promotion zur berufsbezogenen Persönlichkeitsdiagnostik sechs Jahre lang als Fachkoordinator „Verhaltensorientierte Diagnostik“ am Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) und betreute dort die Assessment-Center-Verfahren im Rahmen des Auswahlprogramms für Verkehrsflugzeugführer/-innen. Seit 2007 lehrt er an der HdBA (und auch als Lehrbeauftragter an den Universitäten Mannheim und Heidelberg) zu den theoretischen und praktischen Verbindungen zwischen beruflicher Eignungsdiagnostik und beruflicher Beratung. Als langjähriges Vorstandsmitglied des Arbeitskreis Assessment Center e.V. hat er unterschiedlichste Projekte zur Wissenschafts-Praxis-Synergie initiiert und begleitet, u.a. die nationalen Assessment-Center-Standards in der Version 2004 und 2016, zwei Buchherausgeberschaften und fünf Themenhefte in wissenschaftlichen Zeitschriften.



### **Dr. Martin Kersting**

ist Universitätsprofessor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Der Diplom-Psychologe, der Mitglied der DIN Kommission, des Arbeitskreises Assessment Center sowie Vorsitzender des Diagnostik- und Testkuratoriums ist, war über zehn Jahre als Personalberater tätig. Am Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung leitete Kersting fast drei Jahre den Bereich „Führung und Steuerung“ und war u.a. für die Führungskräfte trainings verantwortlich. Martin Kersting ist (Mit-)Autor verschiedener Tests zu kognitiven Kompetenzen und „soft skills“ sowie von über 100 Publikationen und über 200 Vorträgen zu personalpsychologischen Themen. Im Jahr 2015 wurde Martin Kersting vom Personalmagazin zu den „führenden Köpfen des Personalwesens“ gekürt. Sowohl 2015 (Platz 2) als auch 2016 (Platz 3) wurde Martin Kersting von der Jury „UnicumBeruf“ im bundesweiten Wettbewerb zum „Professor des Jahres“ (Kategorie „Medizin/Naturwissenschaften“) gewählt.



### **Dr. Stefan Krumm**

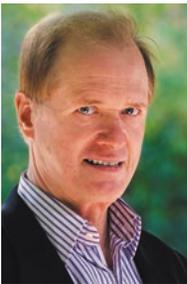
ist Universitätsprofessor für Psychologische Diagnostik, Differentielle und Persönlichkeitspsychologie an der Freien Universität Berlin. Der Bankkaufmann und Diplom-Psychologe promovierte an der Philipps-Universität Marburg. Danach war er als Senior-Consultant für eine Unternehmensberatung sowie für eine wissenschaftliche Transfereinrichtung an der WWU Münster tätig. Seit 2013 leitet Stefan Krumm die von ihm gegründete wissenschaftliche Transfer- und Beratungseinrichtung „fu diagnostik“. Zusammen mit seinem Team betreut er Groß- und mittelständische Unternehmen bei der Konzeption, Implementierung und Evaluation von eignungsdiagnostischen Verfahren. Neben seiner

praktischen Tätigkeit forscht Stefan Krumm zu Fragen der Technologisierung der Arbeit, des demografischen Wandels und der situativen Testverfahren. Seine Forschungsergebnisse sind in zahlreichen internationalen Fachzeitschriften veröffentlicht. Seit 2016 ist Stefan Krumm Associate Editor beim European Journal of Psychological Assessment.



#### Rechtsassessor Ingo Püttner

arbeitet in der Personalabteilung der Berufsgenossenschaft Holz und Metall in Mainz. Er befasst sich mit allen praxisrelevanten Rechtsfragen des Arbeits- und Beamtenrechts und führt auch arbeitsgerichtliche Verfahren. Sein besonderes Interesse gilt den rechtlichen Rahmenbedingungen von Auswahlverfahren, der Anwendung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes sowie dem Einsatz der elektronischen Identität im Arbeitsleben. Zu diesen Themen verfasst er Beiträge in Fachzeitschriften und Lehrbüchern. Darüber hinaus berät er gelegentlich Institutionen und Unternehmen auf dem Gebiet der Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungs- und Personalvertretungsgesetz. Seit vielen Jahren ist er ehrenamtlicher Richter der Fachkammer für Personalvertretungsrecht des Bundes am Verwaltungsgericht Mainz.



#### Dr. Lothar Schmidt-Atzert

ist Universitätsprofessor für Psychologische Diagnostik an der Philipps-Universität Marburg (Promotion an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Habilitation an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg). Er hat zahlreiche Publikation u.a. zur beruflichen Eignungsdiagnostik verfasst, ist Erstautor des Standardwerks „Psychologische Diagnostik“ (5. Aufl. 2012) und hat mehrere Tests entwickelt (u.a. d2-R: Elektronische Fassung des Aufmerksamkeits- und Konzentrationstest, 2017; Koautor R. Brickenkamp). Seit 2007 ist er wissenschaftlicher Leiter von Projekten, in denen die Anforderungen an zahlreiche Studiengänge der Philipps-Universität Marburg ermittelt und Online-Tests für Studieninteressierte zur Erkundung der eigenen Passung zu den Studiengängen entwickelt und evaluiert werden. Für herausragende Arbeiten auf dem Gebiet der Psychologischen Diagnostik wurde er mit dem „Preis für computergestützte Diagnostik“ (2005) und dem „Alfred-Binet-Preis“ (2015) geehrt.



#### Dr. Anja Strobel

ist Universitätsprofessorin für Persönlichkeitspsychologie und Diagnostik an der Technischen Universität (TU) Chemnitz. Die Diplompsychologin promovierte an der Technischen Universität (TU) Dresden und war dort auch als Juniorprofessorin für Prozessorientierte Diagnostik tätig. Die Aussagekraft von Auswahlprozessen und die Kompetenz von Interviewenden stellen wesentliche Schwerpunkte ihrer Arbeit dar. Darüber hinaus beschäftigt sich Anja Strobel mit dem Persönlichkeitsmerkmal kognitiver Motivation sowie mit Bedingungen und Konsequenzen (un-)

moralischen Verhaltens von Mitarbeitern in Organisationen. Ihre bisherigen Arbeiten mündeten in zahlreiche Buchbeiträge und Zeitschriftenartikel sowie Fragebogen. Anja Strobel setzt sich unter anderem als Mitglied im Arbeitskreis Assessment Center e.V. intensiv für eine hohe Qualität der Eignungsbeurteilung und eine enge Verzahnung von Forschung und Praxis ein. Den Transfer praxisrelevanten Wissens treibt sie über zahlreiche Projekte mit Industriepartnern sowie als Dozentin und Referentin in verschiedenen Kontexten voran. In ihrer Lehrtätigkeit verbindet sie aktuelle wissenschaftliche Befunde mit umfassender Praxiserfahrung. Sie wurde an den Universitäten Dresden und Chemnitz mehrfach für hervorragende Lehre ausgezeichnet.



### **Dr. Matthias Ziegler**

ist Universitätsprofessor für Psychologische Diagnostik an der Humboldt-Universität zu Berlin. Er studierte Psychologie an der Philipps-Universität Marburg und promovierte und habilitierte an der LMU in München. Matthias Ziegler ist (Mit-)Autor von mehr als 100 Publikationen, u.a. zu den Themen Persönlichkeit und Persönlichkeitsmessung, Leistungsvorhersage, Faking und lebenslanges Lernen. Daneben hat er zahlreiche Tests selbst entwickelt oder war an der Entwicklung beratend beteiligt. In den Jahren 2013 bis 2017 leitete er als Editor in Chief das European Journal of Psychological Assessment. Seit 2016 ist Matthias Ziegler Mitglied des Diagnostik- und Testkuratoriums. Neben der akademischen Laufbahn leitete er zahlreiche eignungsdiagnostische Projekte in verschiedenen Unternehmen zu Themen wie Kompetenzmodellierung, Azubi-Auswahl, Mitarbeitergespräche, Assessment-Center, Führungskräfteentwicklung oder Eignungsinterviews.

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Einführung in die DIN 33430</b> .....	1
	<i>Martin Kersting und Ingo Püttner</i>	
1.1	<b>Qualitätssicherung und -optimierung in der Eignungsdiagnostik</b> .....	2
1.1.1	Wozu eine Norm für die Eignungsdiagnostik? .....	3
1.1.2	Entwicklung, Bedeutung und Nutzen von Normen .....	3
1.1.3	Die aktuelle DIN 33430 .....	5
1.1.4	Folgeinitiativen .....	13
1.1.5	Qualitätsstandards .....	15
1.1.6	Qualitätssichernde und qualitätsoptimierende Maßnahmen .....	18
1.1.7	Fazit .....	20
1.2	<b>Rechtliche Rahmenbedingungen der Eignungsdiagnostik - I</b> .....	20
1.2.1	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	21
	<b>Literatur</b> .....	24
<b>2</b>	<b>Anforderungsprofil, Verhaltensbeobachtung und Verhaltensbeurteilung</b> ...	27
	<i>Stefan Höft und Martin Kersting</i>	
2.1	<b>Anforderungsprofil</b> .....	28
2.2	<b>Verhaltensbeobachtung und -beurteilung</b> .....	32
2.2.1	Von der Alltagsbeobachtung zur systematischen Verhaltensbeobachtung: Eine Begriffsbestimmung .....	32
2.2.2	Rahmenbedingungen der eignungsdiagnostischen Verhaltensbeobachtung .....	34
2.2.3	Prozess der Verhaltensbeobachtung und -beurteilung .....	35
2.2.4	Weitere Aufgaben der Beobachter/-innen .....	51
2.2.5	Fehler bei der Beobachtung und Beurteilung .....	51
2.2.6	Trainingstechniken für Beobachter/-innen .....	58
2.2.7	Fazit .....	60
	<b>Literatur</b> .....	62
<b>3</b>	<b>Eignungsinterviews/direkte mündliche Befragungen</b> .....	65
	<i>Anja Strobel, Luise Franke-Bartholdt, Ingo Püttner und Martin Kersting</i>	
3.1	<b>Eignungsinterview</b> .....	66
3.1.1	Begriffsbestimmung .....	66
3.1.2	Strukturierung als Merkmal zur Interviewklassifikation .....	68
3.1.3	Güte des Eignungsinterviews .....	71
3.1.4	Der Interviewprozess .....	72
3.1.5	Verzerrungen im Interviewprozess .....	79
3.1.6	Fazit .....	83
3.2	<b>Zulässigkeit von Fragen, Offenbarungspflichten und Rechtsfolgen</b> .....	84
3.2.1	Informationsinteresse der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers versus Persönlichkeitsrecht der Kandidatinnen und Kandidaten .....	84
3.2.2	Zulässige, anforderungsbezogene Fragen .....	85
3.2.3	Unzulässige Fragen .....	87
3.2.4	Besonderheiten in tendenziösen Organisationen .....	88

3.2.5	Rechtsfolgen unzulässiger Fragen .....	88
3.2.6	Umgang mit Informationen, nach denen man nicht hätte fragen dürfen .....	89
3.2.7	Befragung von Referenzgeberinnen und -gebern .....	90
3.2.8	Fazit .....	90
	<b>Literatur</b> .....	91
<b>4</b>	<b>Anforderungsanalyse, Verfahren der Eignungsbeurteilung sowie rechtliche Rahmenbedingungen</b> .....	95
	<i>Stefan Höft, Ingo Püttner und Martin Kersting</i>	
4.1	<b>Die Anforderungsanalyse als Grundlage der beruflichen Eignungsdiagnostik</b> .....	97
4.1.1	Konzeptionelle Zugänge .....	101
4.1.2	Perspektiven- und Methodenvielfalt .....	102
4.1.3	Spezifische Zielpositionsanalysen .....	103
4.1.4	Zusammenführung der Informationen in einem Anforderungsprofil .....	107
4.1.5	Festlegung und Konkretisierung notwendiger Ausprägungsgrade der Eignungsmerkmale .....	109
4.1.6	Eignungsmerkmal und Gesamteignung .....	110
4.1.7	Dokumentation .....	111
4.1.8	Fazit .....	111
4.2	<b>Verfahren der Eignungsbeurteilung sowie ihre Möglichkeiten und Grenzen</b> .....	112
4.2.1	Auswahl von Verfahren .....	113
4.2.2	Fünf Verfahrenskategorien .....	113
4.2.3	Anforderungen an Verfahren .....	116
4.2.4	Möglichkeiten und Grenzen der Verfahren .....	122
4.2.5	Anforderungen an computerbasierte und internetgestützte Verfahren .....	123
4.2.6	Durchführungsbedingungen .....	124
4.2.7	Generische Eignungsmerkmale .....	126
4.2.8	Vorgehensweisen und Strategien der Eignungsbeurteilung .....	136
4.2.9	Fazit .....	138
4.3	<b>Rechtliche Rahmenbedingungen der Eignungsdiagnostik - II</b> .....	140
4.3.1	Mitbestimmung .....	140
4.3.2	Datenschutz .....	143
4.3.3	Berufspflichten .....	145
4.3.4	Gütekriterien aus rechtlicher Sicht .....	146
4.3.5	Rechtliche Bedeutung von DIN-Normen .....	146
4.3.6	Fazit .....	149
	<b>Literatur</b> .....	150
<b>5</b>	<b>Statistisch-methodische Grundlagen der Eignungsbeurteilung</b> .....	155
	<i>Markus Bühner, Matthias Ziegler und Martin Kersting</i>	
5.1	<b>Einführung</b> .....	156
5.2	<b>Statistisch-methodische Grundlagen für die Auswahl von Verfahren</b> .....	157
5.2.1	Stichprobe .....	158
5.2.2	Maße der zentralen Tendenz .....	158
5.2.3	Streuungsmaße .....	160
5.2.4	Zusammenhangsmaße .....	161
5.2.5	Multiple lineare Korrelation .....	163

5.3	<b>Testtheorien: Klassische Testtheorie und Item-Response-Theorien</b> .....	165
5.3.1	Latente und manifeste Variablen .....	165
5.3.2	Klassische Testtheorie .....	166
5.3.3	Item-Response-Modelle .....	169
5.4	<b>Gütekriterien</b> .....	172
5.4.1	Zuverlässigkeit bzw. Reliabilität .....	172
5.4.2	Konfidenzintervalle und der Vergleich der Ergebnisse verschiedener Kandidatinnen und Kandidaten .....	177
5.4.3	Gültigkeit bzw. Validität .....	178
5.4.4	Objektivität .....	182
5.4.5	Norm- und kriteriumsorientierte Messungen und Ergebnisrückmeldung .....	182
5.4.6	Fairness .....	185
5.5	<b>Fazit</b> .....	186
	<b>Literatur</b> .....	187
<b>6</b>	<b>Evaluation der Eignungsbeurteilung</b> .....	189
	<i>Lothar Schmidt-Atzert, Stefan Krumm und Martin Kersting</i>	
6.1	<b>Was ist Evaluation?</b> .....	190
6.2	<b>Wie wird evaluiert?</b> .....	191
6.2.1	Vergleichsmaßstäbe .....	191
6.2.2	Erfolgskriterien .....	193
6.3	<b>Diagnostische Urteilsbildung</b> .....	195
6.3.1	Formen der Urteilsbildung .....	196
6.3.2	Strategien der regelgeleiteten Urteilsbildung .....	199
6.4	<b>Ergebnisse einschlägiger Evaluationsstudien</b> .....	200
6.4.1	Kriteriumsgültigkeit von verfahrensbasierten Eignungsbeurteilungen .....	200
6.5	<b>Rahmenbedingungen für treffsicherer Prognosen: Grund- und Auswahlquote</b> .....	210
6.6	<b>Monetäre Nutzenschätzung</b> .....	215
6.7	<b>Evaluation/Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen im Einzelfall</b> .....	217
6.8	<b>Fazit</b> .....	219
	<b>Literatur</b> .....	220
	<b>Serviceeteil</b> .....	223
	Anhang .....	224
	<i>Martin Kersting</i>	
<b>A1</b>	<b>Zur Information über und Dokumentation von Instrumenten zur Erfassung menschlichen Erlebens und Verhaltens – Die DIN SCREEN Checkliste 1, Version 3</b> .....	224
A1.1	Informationen als Grundlage der Verfahrensauswahl und des Verfahrenseinsatzes .....	224
A1.2	Handhabung der Checkliste „DIN SCREEN“ .....	227
A1.3	Qualitätsprüfung, -sicherung und -optimierung .....	231
A1.4	DIN SCREEN, Version 3, Checkliste 1 .....	233
A1.5	Fazit .....	233
	Literatur .....	234
	Stichwortverzeichnis .....	245

# Einführung in die DIN 33430

*Martin Kersting und Ingo Püttner*

- 1.1 Qualitätssicherung und -optimierung in der Eignungsdiagnostik – 2**
  - 1.1.1 Wozu eine Norm für die Eignungsdiagnostik? – 3
  - 1.1.2 Entwicklung, Bedeutung und Nutzen von Normen – 3
  - 1.1.3 Die aktuelle DIN 33430 – 5
  - 1.1.4 Folgeinitiativen – 13
  - 1.1.5 Qualitätsstandards – 15
  - 1.1.6 Qualitätssichernde und qualitätsoptimierende Maßnahmen – 18
  - 1.1.7 Fazit – 20
- 1.2 Rechtliche Rahmenbedingungen der Eignungsdiagnostik - I – 20**
  - 1.2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen – 21
- Literatur – 24**

## Überblick

Im ersten Kapitel des vorliegenden Buches erläutern wir einige Grundlagen der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430. Zunächst (► [Abschn. 1.1](#)) stellen wir DIN-Normen im Allgemeinen und die DIN 33430 im Besonderen vor. Wir gehen auf Fragen ein wie: Kann man die Eignungsdiagnostik „normieren“? Welche Vorteile bietet eine Norm? Die DIN 33430 ist, wie wir erläutern werden, ein Qualitätsstandard. Wir ordnen die DIN 33430 in den Kontext anderer eignungsdiagnostischer Qualitätsstandards ein und nennen Maßnahmen zur Qualitätssicherung. Im ► [Abschn. 1.2](#) erläutern wir die grundlegenden rechtlichen Rahmenbedingungen, die auch solche Personen beachten müssen, die lediglich an einem Verfahren mitwirken, z.B. als Beobachter/-innen. Hier geht es vor allem um den gesetzlich verankerten Schutz der Persönlichkeit, der dem Informationsinteresse der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers Grenzen setzt.

## 1.1 Qualitätssicherung und -optimierung in der Eignungsdiagnostik

*Martin Kersting*

Das DIN A 4 Format für Papier ist ein Begriff, aber wozu gibt es eine DIN-Norm für die berufsbezogene Eignungsdiagnostik (also für die interne und externe Personalauswahl) und was genau wird da „genormt“? In ► [Abschn. 1.1](#) erklären wir ausgewählte Grundsätze der Normungsarbeit und den Unterschied zwischen Produktnormen (z.B. für Schreibpapier-Formate) und Dienstleistungsnormen (wie der DIN 33430). Schwerpunkt des ► [Abschn. 1.1](#) ist die Erläuterung der DIN 33430. Thematisiert werden Anwendungsbereich, Inhalt und Nutzen der Norm. Wir gehen kurz auf die Historie dieser Norm ein und erläutern dann die Architektur der DIN 33430 mit ihren drei Säulen Prozess, Verfahren und Personen.

Bezüglich der Qualifizierung von Personen werden in der DIN 33430 unterschiedliche Aufgaben oder „Rollen“ im Prozess der Eignungsdiagnostik unterschieden. Jeder Person wird nur so viel an Qualifikation abverlangt, wie für die Ausübung ihrer Aufgaben im eignungsdiagnostischen Prozess notwendig ist. Personen können eine „Lizenz für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen nach DIN 33430“ erwerben – was es damit sowie

mit entsprechenden Fortbildungen auf sich hat, ist ebenso Gegenstand des Kapitels wie das Thema Organisationszertifizierung. Wir erklären, was ein Qualitätsstandard ist und welche Qualitätsstandards für den Bereich Eignungsdiagnostik neben der DIN 33430 existieren – und wie sich diese zur DIN 33430 verhalten. Hinweise auf qualitätssichernde Maßnahmen runden das Kapitel ab.

### 1.1.1 Wozu eine Norm für die Eignungsdiagnostik?

Got geeignetes Personal ist der Schlüssel zum Erfolg für Organisationen. Gleichzeitig ist die Passung der Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Interessen und Motive zu den Anforderungen der Ausbildung oder des Berufs der Schlüssel für Gesundheit und Zufriedenheit. Deshalb ist die Qualität der Eignungsdiagnostik von zentraler Bedeutung für die Arbeitswelt. Entsprechend werden seit vielen Jahrzehnten national und international Erfahrungen systematisch ausgewertet, um besonders bewährte Vorgehensweisen der Eignungsdiagnostik zu identifizieren. Eine Möglichkeit, diese Erkenntnisse nutzbar zu machen, besteht in der Formulierung von Normen. Die Norm für den Bereich Eignungsdiagnostik ist die DIN 33430. Mit Eignungsdiagnostik ist ein zielgerichtetes Vorgehen zur Feststellung der Eignung von Kandidatinnen und Kandidaten gemeint. In der Praxis spricht man häufig vom Prozess der „Personalauswahl“. Der Begriff „Personalauswahl“ ist gängig, aber nicht umfassend genug, da es auch um die Beurteilung der Eignung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht.

Die Qualität der Eignungsdiagnostik ist von zentraler Bedeutung sowohl für die Organisation als auch für den arbeitenden Menschen

### 1.1.2 Entwicklung, Bedeutung und Nutzen von Normen

DIN-Normen geben den Stand von Wissenschaft und Technik wieder, daher lag es nahe, die Erkenntnisse zur Eignungsdiagnostik in Form einer DIN-Norm zu publizieren. Für den Normungsprozess – nicht aber für den Inhalt der Norm – ist das Deutsche Institut für Normung (DIN), ein privater Verein, zuständig. Normung ist keine staatliche Aufgabe, sondern eine freiwillige Angelegenheit interessierter Kreise. Die Normen selbst werden nicht vom DIN entwickelt. Das DIN stellt, falls ein Antrag auf Normung gestellt wird, lediglich einen organisatorischen Rahmen für die Normentwicklung zur Verfügung. Darüber hinaus sorgt das DIN für die Einhaltung der für die Erstellung von Normen geltenden Grundsätze, denn die Normungsarbeit selbst ist in Form einer Norm geregelt. Für die Normentwicklung wird ein Ausschuss gegründet, der „interessierte Kreise“ (interessiert in Bezug auf das Normungsvorhaben) repräsentiert. Dadurch soll sichergestellt

Die Normentwicklung leistet ein Ausschuss, der die „interessierten Kreise“ repräsentiert

Die Erarbeitung einer Norm ist ein transparenter und partizipativ gestalteter Prozess

DIN-Normen sind rechtlich nicht verbindlich und können dennoch rechtliche Bedeutung erlangen

werden, dass die Norm der Allgemeinheit dient und nicht etwa einseitig die Interessen einer Gruppe (z.B. der „Hersteller/-innen“) in Form eines Normtextes formuliert werden. Im Fall der DIN 33430 waren u.a. Repräsentantinnen und Repräsentanten des öffentlichen Dienstes (z.B. Bundesagentur für Arbeit, Bundeswehr), der Wirtschaft (z.B. Konzerne wie die Deutsche Telekom und die Deutsche Lufthansa) sowie der Wissenschaft (z.B. RWTH Aachen) im Ausschuss vertreten (► Exkurs). Selbstverständlich müssen die Mitglieder des Ausschusses über die für die Realisierung des Vorhabens notwendige Fachkompetenz verfügen.

Wichtig ist darüber hinaus die Transparenz der Normungsarbeit. Eine Norm wird nicht im „Hinterzimmer“ entwickelt und dann in einem Überraschungscoup der Öffentlichkeit präsentiert. Im Gegenteil wird bereits die Absicht, eine Norm zu entwickeln, bekannt gegeben, und alle interessierten Kreise werden aufgefordert, ihr etwaiges Interesse, an der Normentwicklung mitzuarbeiten, zu bekunden. Das offene Verfahren gewährleistet, dass alle Interessensgruppen sich beteiligen können. Bevor eine Norm veröffentlicht wird, wird ein Normentwurf publiziert. Dieser Entwurf wird „Gelbdruck“ genannt, da er, anders als die finale Norm, auf gelbem Papier gedruckt wird. Gegen den „Gelbdruck“ kann formal „Einspruch“ erhoben werden. Die Einsprüche gegen den „Gelbdruck“ werden vom Ausschuss geprüft. Erst nach den Beratungen des Ausschusses über die Einsprüche wird eine ggf. gegenüber dem Gelbdruck modifizierte Fassung als DIN-Norm veröffentlicht.

Durch einen Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und dem DIN wird das DIN als nationale Normungsorganisation sowie als nationale Vertretung in internationalen Normungsorganisationen anerkannt. Dieser Vertrag sowie der formale Rahmen, der ein regelgeleitetes Vorgehen unter besonderer Berücksichtigung von Transparenz und Partizipation vorsieht, stellen Gründe dafür dar, dass DIN-Normen eine höhere Bedeutung haben als Qualitätsstandards von Vereinigungen oder Verbänden (wie z.B. dem Arbeitskreis Assessment Center; ► Abschn. 1.1.5). Obwohl DIN-Normen lediglich Empfehlungscharakter haben und rechtlich nicht verbindlich sind, kann sich beispielsweise der Nachweis der DIN-Konformität als Beweiserleichterung auswirken. In Rechtsnormen, Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen kann auf DIN-Normen Bezug genommen werden. In ► Abschn. 4.3.5 erläutern wir die rechtliche Bedeutung von DIN-Normen und stellen dar, wie man die eigentlich nicht verbindlichen DIN-Normen verbindlich werden lassen kann.

Die DIN 33430 ist keine Produktnorm, sondern eine Dienstleistungsnorm. Dienstleistungsnormen formulieren u.a. Anforderungen an die Qualität der Dienstleistung und regeln u.a. die für die Erbringung der Dienstleistung notwendigen Qualifikationen der beteiligten Personen.

## Exkurs

**Zur Geschichte der DIN 33430**

Der Antrag, der letztendlich zur DIN 33430 führte, wurde 1995 vom Berufsverband Deutscher Psychologen (BdP) eingebracht. Der Normungsausschuss, der die DIN 33430 erarbeitet hat, tagte erstmalig am 9. Juni 1997. Zum Obmann des Normungsausschusses wurde Prof. Dr. L. F. Hornke gewählt. Im Oktober 2000 wurde der Gelbdruck zur DIN 33430 veröffentlicht, die Publikation der „ersten“ Fassung der DIN 33430 erfolgte im Juni 2002. Nach anfänglicher Kritik hat sich die DIN 33430 etabliert. Auch wenn ihr Bekanntheitsgrad zu wünschen übrig lässt, ist der Ausdruck „DIN 33430“ für diejenigen, die die Norm kennen, zum Synonym für Qualität in der Eignungsdiagnostik geworden. Mittlerweile wurde die DIN 33430 in zahlreichen Ausschreibungen als Qualitätsforderung genutzt.

Im Oktober 2011 wurde die ISO-Norm 10667 (Assessment Service Delivery: Procedures and methods to assess people in work and organizational settings; ► [Abschn. 1.1.5](#)) veröffentlicht. Die Entwicklung dieser internationalen Norm erfolgte unter Mitarbeit des Ausschusses, der die DIN 33430 entwickelt hat. Die DIN 33430 ist unabhängig von der ISO 10667 weiterhin in Kraft. Im September 2010 hat der verantwortliche Ausschuss mit den Arbeiten zur Modifikation der DIN 33430 begonnen. Gründe für die Überarbeitung waren u.a.

- neue Erkenntnisse (z.B. Metastudien; ► [Abschn. 6.4.1](#))
- andere Qualitätsstandards wie die ISO 10667 (► [Abschn. 1.1.5](#))
- Ideen zur Verbesserung der DIN 33430, die aus Praxiserfahrungen abgeleitet wurden

- die gewandelte Situation auf dem Arbeitsmarkt (z.B. Personalmangel, Globalisierung)
- veränderte Rahmenbedingungen (z.B. die Verabschiedung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes im Jahr 2006; ► [Abschn. 4.3.5](#), „Bedeutung bei Diskriminierungsklagen“)
- erweiterte diagnostische Möglichkeiten (z.B. internetgestützte Verfahrensdarbietung; ► [Abschn. 4.2.6](#))

Im Oktober 2014 wurde der Entwurf zur „neuen“ DIN 33430 der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt. Im Juli 2016 wurde die „neue“ DIN 33430 mit dem Titel „Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik“ verabschiedet.

**1.1.3 Die aktuelle DIN 33430****DIN 33430: Nutzen und Anwendungsbereiche**

Im Folgenden geben wir wieder, welchen Nutzen die DIN (2016) (im Folgenden meinen wir mit der Abkürzung DIN immer die DIN 33430 aus Juli 2016) nach Ansicht ihrer Autorinnen und Autoren stiftet und auf welche Bereiche die Norm anzuwenden ist.

**► Nutzen der DIN 33430**

Die DIN 33430 formuliert „Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik“. Sie dient

- a. „Anbietern von Dienstleistungen (organisationsinterne und -externe Auftragnehmer im Sinne dieser Norm) als Leitfaden für die Planung und Durchführung von Eignungsbeurteilungsprozessen;
- b. Auftraggebern in Organisationen als Maßstab zur Ausschreibung von Dienstleistungen sowie der Bewertung externer Angebote im Rahmen berufsbezogener Eignungsbeurteilungsprozesse;
- c. Personalverantwortlichen bei der Qualitätssicherung und -optimierung von Personalentscheidungen;

- d. dem Schutz der Kandidaten vor unsachgemäßer oder missbräuchlicher Anwendung von Verfahren zu Eignungsbeurteilungen.

Damit trägt die Norm bei

- zur Verbreitung von wissenschaftlich und fachlich fundierten Informationen über Verfahren zur Eignungsbeurteilung;
- zur fachgerechten Entwicklung und zum sachgerechten Einsatz von Verfahren zur Eignungsbeurteilung;
- zur kontinuierlichen Verbesserung der Verfahren zur Eignungsbeurteilung.

Durch die Anwendung der Norm können Fehlentscheidungen sowie daraus erwachsende negative ökonomische, soziale und individuelle Folgen für die Organisation und alle Betroffenen vermieden werden.“

(DIN, 2016, S. 5)

#### ➤ Anwendungsbereiche der DIN 33430

Als Anwendungsbereiche der Norm benennen die Autorinnen und Autoren der DIN (2016, S. 6):

„Diese Dienstleistungsnorm enthält Festlegungen und Leitsätze für Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungsprozessen. Sie bezieht sich auf:

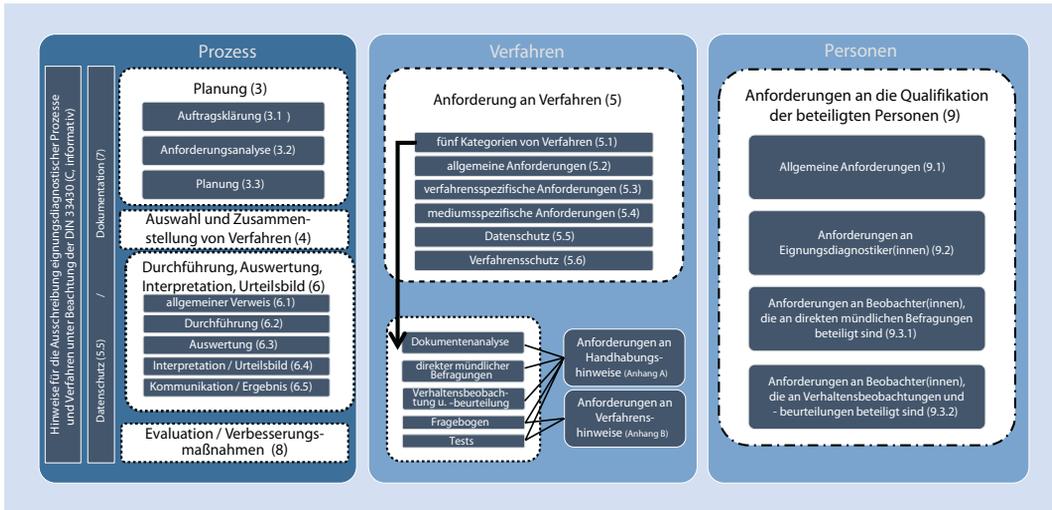
- a. die Planung von berufsbezogenen Eignungsbeurteilungsprozessen;
- b. die Auswahl, Zusammenstellung, Durchführung und Auswertung von Verfahren;
- c. die Interpretation der Verfahrensergebnisse und die Urteilsbildung;
- d. die Anforderungen an die Qualifikation der an Eignungsbeurteilungsprozessen beteiligten Personen.“

Mit einer Anmerkung wird im Text der DIN (2016) darauf hingewiesen, dass sich durch die Festlegungen und Leitsätze „auch Hinweise für die sach- und fachgerechte Entwicklung von in Eignungsbeurteilungsprozessen einzusetzenden Verfahren“ ergeben (DIN, 2016, S. 6).

### Inhalt und Aufbau der DIN

Qualität in der Eignungsdiagnostik im Sinne der DIN ruht auf drei Säulen: Prozess, Verfahren und Personen

Qualität in der Eignungsdiagnostik im Sinne der DIN ruht auf drei Säulen: Prozess, Verfahren und Personen. Diese drei Säulen sind in [Abb. 1.1](#) wiedergegeben. Die Ziffern in der Abbildung beziehen sich auf die Bezeichnung der Kapitel im Text der DIN (2016) (nicht auf die Kapitelnummern des vorliegenden Buches). Wir skizzieren im Folgenden diese drei Säulen, der vorliegende Text kann und soll die Lektüre der DIN (2016)



■ **Abb. 1.1** Die Architektur der DIN (2016) (in Klammern: Kapitel des DIN-Textes)

aber nicht ersetzen. Kenntnisse über die DIN (2016) zählen explizit zu den Qualifikationsanforderungen (► **Abschn. 1.1.4** „Personenzulassung für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen“), die in der Norm an Eignungsdiagnostiker/-innen gestellt werden (DIN 2016, S. 24). Das heißt, Eignungsdiagnostiker/-innen müssen den Originaltext der DIN (2016) sorgfältig lesen. In den folgenden Abschnitten stellen wir außerdem dar, in welchen Kapiteln und Abschnitten des vorliegenden Buches die jeweiligen Forderungen der DIN erläutert werden.

## Prozess

Zu Beginn des eignungsdiagnostischen Prozesses müssen Auftraggeber/-innen und Dienstleister/-innen nach DIN (2016) miteinander den Auftrag und die Auftragsbedingungen abstimmen (Auftragsklärung). Nach Abschluss des Auftrags sollen sie eine kritische Würdigung des Vorgehens vornehmen. Sie sollen u.a. prüfen, ob die vorher festgelegten Ziele erreicht wurden und aus den Erfahrungen Verbesserungsmaßnahmen ableiten. In einem gesonderten Abschnitt der DIN (2016, S. 21) geht es um das Thema „Evaluation“. Auftraggeber/-in und Dienstleister/-in sollen prüfen, ob die vorab festgelegten Qualitätsziele erreicht wurden. Dabei geht es nicht nur um die „klassischen“ Analysen zu Zuverlässigkeit (Reliabilität) und Gültigkeit (Validität) der getroffenen Eignungsbeurteilungen (die Erläuterungen dieser Gütekriterien finden sich in ► **Kap. 5**). Im Text der DIN finden sich explizit auch Evaluationskriterien wie die Kosten-Nutzen-Relation (im ► **Abschn. 1.1.6** werden die in der DIN genannten Evaluationskriterien aufgelistet). Das Thema Evaluation im Allgemeinen sowie die Gültigkeit von Eignungsaussagen und die Kosten-Nutzen-Relation eignungsdiagnostischer Verfahren sind Gegenstand des ► **Kap. 6**.

Die DIN 33430 hilft von der Auftragsklärung bis zur Evaluation bei der Prozessgestaltung

Die Entscheidung für ein Verfahren der Eignungsbeurteilung setzt einen Überblick über die möglichen Verfahren und deren Qualitätsmerkmale voraus

Den spezifischen Bedürfnissen von Kandidatinnen und Kandidaten mit Einschränkungen sollte – sofern vertretbar – in angemessener Form entsprochen werden

In der DIN wird auch das Thema „computer- und internetgestütztes Testen“ behandelt

Ein DIN-konformer Prozess der Eignungsbeurteilung zeichnet sich u.a. durch eine umfassende Dokumentation aus

Ausgangspunkt der Eignungsbeurteilung ist die Anforderungsanalyse, die in ► [Abschn. 4.1](#) behandelt wird. Sobald das Anforderungsprofil (zum Anforderungsprofil ► [Abschn. 2.1](#)) steht, beginnt nach DIN (2016) die Planung des Eignungsbeurteilungsprozesses. Die Planung ist eine Aufgabe der Eignungsdiagnostiker/-innen, nicht der Beobachter/-innen (zu den unterschiedlichen „Rollen“ im Prozess ► [Abschn. 1.1.3](#)). Im Rahmen dieser Planung ist zu entscheiden, welche Verfahren der Eignungsbeurteilung zur Erfassung der im Anforderungsprofil genannten Eignungsmerkmale infrage kommen und in welcher Reihenfolge diese Verfahren angewendet werden sollen. Diese Entscheidung kann nur treffen, wer über einen Überblick über eignungsdiagnostische Verfahren sowie über die Ergebnisse empirischer Studien zur Aussagekraft der aus diesen Verfahren abgeleiteten Eignungsbeurteilungen verfügt. Diesen Überblick vermitteln wir mit dem vorliegenden Buch. Die Verfahren werden im Allgemeinen (► [Abschn. 4.2](#)) sowie im Besonderen (z.B. Verfahren der Verhaltensbeobachtung und -beurteilung in ► [Abschn. 2.2](#); mündliche Befragungen/Interviews in ► [Kap. 3](#)) vorgestellt. Wichtige Erkenntnisse zur Gültigkeit der aus den Verfahren abgeleiteten Eignungsaussagen werden in ► [Kap. 6](#) referiert. Die Erläuterung des Begriffs „Anforderungsprofil“ erfolgt in ► [Abschn. 2.1](#), die des Begriffs „Eignungsmerkmal“ in ► [Abschn. 4.1](#).

Die Planung der Eignungsbeurteilung umfasst nach DIN (2016) Vorabfestlegungen zu fast allen Prozessschritten: Wie sollen Kandidatinnen und Kandidaten angesprochen werden? Welche Auswahlstufen gibt es? Wie werden die Ergebnisse des Verfahrens festgehalten und kommuniziert? Bezüglich der Durchführung der Eignungsdiagnostik werden im Text der DIN (2016) Objektivität und Transparenz betont. Neu gegenüber der ersten Fassung der DIN sind in der aktuellen Fassung (DIN, 2016) die Ausführungen zu Kandidatinnen und Kandidaten, die besonderer Hilfen bedürfen, z.B. behinderte Menschen wie Personen mit eingeschränktem Hörvermögen (► Exkurs).

In Bezug auf die Regeln zur Durchführung wird im Text der DIN (2016) auch auf die Fragen der Authentifizierung und Überwachung eingegangen, die im Kontext der computer- und internetgestützten Testung eine Rolle spielen – dieses Thema wurde in der ersten Fassung der DIN nicht behandelt. Wir informieren in ► [Abschn. 4.2.5](#) über das Thema und die entsprechenden Forderungen der DIN (2016).

Die Autorinnen und Autoren der DIN (2016, S. 20 f.) stellen hohe Anforderungen an die Dokumentation der Eignungsbeurteilung. Im ► Exkurs „[Dokumentationsanforderungen nach DIN](#)“ sind Aspekte dargestellt, die nach DIN (2016, S. 20 f.) zu dokumentieren sind. Außerdem wird die Notwendigkeit der Einhaltung gesetzlicher Regeln (wie z.B. Datenschutz) betont. Die Erläuterungen der einschlägigen gesetzlichen Regelungen nehmen wir in den ► [Abschn. 1.2](#) und ► [Abschn. 4.3](#) vor.

## Exkurs

**Zum Spannungsverhältnis zwischen standardisierter und individualisierter Vorgehensweise**

Die Anwendung der Verfahren zur Eignungsbeurteilung darf, so steht es in der DIN (2016, S. 18 f.), „nicht zu einer Benachteiligung oder Bevorzugung einzelner Kandidaten oder Gruppen führen. Insbesondere ist darauf zu achten, dass keine Kenntnisse, Fertigkeiten oder Fähigkeiten das Ergebnis beeinflussen, die nicht zum zu erfassenden Eignungsmerkmal gehören und zugleich bei der Zielgruppe des Verfahrens unterschiedlich ausgeprägt sein können (z.B. Sprachkenntnisse, sofern diese nicht mit dem Verfahren erfasst werden sollen)“.

In diesem Kontext gehen die Autorinnen und Autoren der DIN insbesondere auf Kandidatinnen und Kandidaten ein, die besonderer Hilfen bedürfen (z.B. bei eingeschränktem Seh- oder Hörvermögen, motorischen Beeinträchtigungen bzw. anderweitigen Einschränkungen):

„Kandidaten mit Einschränkungen müssen nach ihren spezifischen Bedürfnissen in Bezug auf die Eignungsuntersuchung befragt werden. Sofern es möglich und fachlich vertretbar ist, sollte den Bedürfnissen in angemessener Form entsprochen werden, indem z.B. das ursprüngliche Verfahren ohne Ergebnisverfälschung der individuellen Einschränkung angepasst wird oder alternative und für den spezifischen Kandidaten besser geeignete Verfahren verwendet werden. In solchen Sonderfällen kann es fachlich angemessen sein, unterschiedliche Kandidatinnen/Kandidaten mit verschiedenen Verfahren zu testen. Dabei sollten die Einschränkungen Berücksichtigung finden, die zum einen negative Auswirkungen auf die Ausführung der im jeweiligen Verfahren geforderten Aktivitäten bzw. auf die Verfahrensergebnisse haben und die zum anderen

irrelevant für das mit dem Verfahren erfasste Eignungsmerkmal sind“ (DIN 2016, S. 19).

Dies wird im Text der DIN (2016, ebd.) anhand des folgenden prägnanten Beispiels illustriert:

„Wenn es um die Beherrschung der Grundrechenarten geht, kann eine Einschränkung in der Sehkraft berücksichtigt werden, indem die Aufgabenstellung anders (taktil, auditiv) vorgegeben wird. Eine schriftliche Vorgabe von Rechenaufgaben würde dazu führen, dass der Kandidat mit einer Sehbehinderung geringe Leistungen erbringen würde, gleichwohl er die Grundrechenarten beherrscht. Geht es hingegen um die Eignung eines Fahrzeugführers, kann dem Bedürfnis nach einem Verzicht auf Verfahren, die Anforderungen an die Sehkraft stellen, nicht entsprochen werden, weil die Sehfähigkeit relevant für die Eignung ist“ (DIN 2016, S. 19).

## Exkurs

**Dokumentationsanforderungen nach DIN (2016, S. 20 f.)**

Dokumentiert werden muss

- „der zwischen Auftraggeber und Dienstleister abgestimmte Auftrag zur Eignungsbeurteilung;
- das Vorgehen bei der Anforderungsanalyse;
- die wesentlichen Ergebnisse der Anforderungsanalyse;
- die Verfahren und deren Abfolge/Ablaufplan;
- die Zuordnung der Verfahren zu den Eignungsmerkmalen (z.B. eine Dimensions-Übungs-Matrix im Assessment-Center);
- die Instruktionen für die Kandidaten, soweit diese nicht an anderer Stelle (z.B. in den

Handhabungs- und Verfahrenshinweisen) dokumentiert sind;

- sofern Befragungen (z.B. Interviews) und/oder Verhaltensbeobachtungen durchgeführt werden: Die Antworten auf eignungsdiagnostisch relevante Interviewfragen und/oder eignungsdiagnostisch relevante Beobachtungen;
- sofern mehrere Personen an einer Befragung (z.B. Interview) und/oder an einer Verhaltensbeobachtung teilnehmen und gleichzeitig eine Beurteilung abgeben, so sind die Beurteilungen jedes

einzelnen Bewerter für jede Kompetenz und jedes Potenzial festzuhalten;

- Abweichungen von den Verfahrens- oder Handhabungshinweisen jeglicher Art (z.B. durch Störungen oder Verfälschungen bzw. durch intendierte Veränderungen aufgrund der Bedürfnisse von Kandidaten, die spezifische Hilfen benötigen);
- die Regeln zur Integration aller über einen Kandidaten erhobenen Informationen zu einem Eignungsurteil;
- das Ergebnis der Eignungsbeurteilung“.

## Verfahren

Die zweite Säule der Qualität stellen die Verfahren dar, z.B. die Qualität des im Rahmen der Eignungsbeurteilung eingesetzten Interviews oder Fragebogens. In der DIN (2016) werden fünf Kategorien von Verfahren unterschieden. In ► [Abschn. 4.2](#) geben wir einen Überblick über alle fünf Verfahrenskategorien. Im Folgenden weisen wir auf die Abschnitte im Buch hin, in denen einzelne Verfahren ausführlicher dargestellt werden:

- Dokumentenanalyse (z.B. die Analyse und Interpretation von Bewerbungsunterlagen, ► [Abschn. 4.2.2](#))
- Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und -beurteilung (z.B. Rollenspiele, ► [Kap. 2](#))
- Direkte mündliche Befragungen (z.B. Interview, ► [Kap. 3](#))
- Messtheoretisch fundierte Fragebogen (z.B. Persönlichkeitsfragebogen, ► [Abschn. 4.2.2](#))
- Messtheoretisch fundierte Tests (z.B. Intelligenztests, ► [Abschn. 4.2.2](#))

In den ► [Kap. 5](#) und ► [Kap. 6](#) wird das Hintergrundwissen vermittelt, das für eine Qualitätsbewertung der genannten Verfahren notwendig ist. Ein System zur Beurteilung von messtheoretisch fundierten Fragebogen und Tests wird in ► [Abschn. 4.2.3](#) vorgestellt.

Mit der Differenzierung der Verfahren in die fünf Kategorien gewinnt die aktuelle DIN gegenüber der Vorgängerversion an Handhabbarkeit. In der 2012er Version der DIN wurde lediglich pauschal von „Verfahren“ gesprochen. Die Anforderungen an Verfahren waren entsprechend Anforderungen, die gleichermaßen für alle Verfahren gelten sollten. Demgegenüber werden in der „neuen“ DIN (2016) die Anforderungen spezifisch für die Verfahrensgruppen formuliert.

Für jedes Verfahren müssen laut DIN (2016) Handhabungshinweise vorliegen. Für messtheoretisch fundierte Fragebogen und Tests müssen zusätzlich zu den Handhabungshinweisen auch Verfahrenshinweise vorliegen. Die Anforderungen an Handhabungs-/Verfahrenshinweise werden in der DIN in den Anhängen A und B formuliert. Die Bedeutung dieser Anforderungen wird in ► [Abschn. 4.2.2](#) und ► [Abschn. 4.2.2](#) erläutert. Die Checkliste im ► Anhang gibt den Inhalt der beiden Anhänge A und B vollständig wieder. Die Verfahrenshinweise müssen diejenigen Informationen enthalten, die notwendig sind, um die Qualität des Verfahrens zu beurteilen.

Trotz der umfassenden Ausführungen zu Verfahren ist die DIN keine Produktnorm. Dazu schreiben die Autorinnen und Autoren der DIN (2016, S. 6): „Die Angemessenheit eines Verfahrens für eine konkrete Eignungsbeurteilung kann nur im Rahmen seiner spezifischen Anwendung beurteilt werden. Daher ist dieses Dokument keine Produktnorm zur isolierten Bewertung der Qualität eines Verfahrens.“ Nach DIN 33430 dürfen nur Verfahren eingesetzt werden, die einen eindeutigen Bezug zu den infrage stehenden Eignungsmerkmalen aufweisen. Daher kann es kein Verfahren geben, das ungeachtet dieses Anforderungsbezugs „DIN-konform“ ist. Man kann aber umgekehrt

Die in der DIN formulierten Anforderungen an Verfahren sind zum Teil verfahrensspezifisch

Für jedes Verfahren müssen laut DIN (2016) Handhabungshinweise vorliegen

Die DIN ist keine Produktnorm, sondern eine Prozessnorm

formulieren, dass ein Verfahren die DIN-Konformität eines konkreten Eignungsbeurteilungsprozesses gefährdet, weil es nicht den in der DIN (2016) formulierten Anforderungen an Verfahren gerecht wird. Diesen Aspekt vertiefen wir im ► [Abschn. 4.2.2](#).

## Personen

„Qualität beginnt beim Menschen, nicht bei den Dingen. Wer hier einen Wandel herbeiführen will, muss zuallererst auf die innere Einstellung aller Mitarbeiter zielen.“ Dieses Zitat wird dem Unternehmensberater Phillip B. Crosby zugeschrieben. In der Architektur der DIN 33430 stellt der Mensch, respektive seine Qualifikation, eine zentrale Säule der Qualität dar. Dabei werden unterschiedliche Aufgaben oder Rollen im Prozess der Eignungsdiagnostik unterschieden. Jeder Person wird nur so viel an Qualifikation abverlangt, wie für die Ausübung ihrer Aufgaben im eignungsdiagnostischen Prozess notwendig ist.

Konkret werden drei Qualifikationsprofile unterschieden:

- Eignungsdiagnostiker/-innen und verantwortliche Eignungsdiagnostiker/-innen
- Beobachter/-innen, die an Verhaltensbeobachtungen und -beurteilungen beteiligt sind
- Beobachter/-innen, die an direkten mündlichen Befragungen beteiligt sind

Umfassende Anforderungen werden an (1) Eignungsdiagnostiker/-innen gestellt, die den gesamten eignungsdiagnostischen Prozess gestalten und verantworten. Abgespeckte Anforderungen müssen Beobachter/-innen erfüllen, die (2) an Verfahren der Verhaltensbeobachtung und -beurteilung oder (3) an direkten mündlichen Befragungen beteiligt sind. Für jedes der drei Profile werden in der DIN (2016, S. 21–26) „Qualifikationselemente“ aufgelistet. Mit „Qualifikationselement“ ist der Themenbereich gemeint, zu dem seitens der Beobachter/-innen und Eignungsdiagnostiker/-innen Kenntnisse vorliegen müssen. Eignungsdiagnostiker/-innen und Beobachter/-innen müssen nach DIN (2016, S. 24 und 26) beispielsweise Kenntnisse über „Selbstdarstellungsstrategien“ besitzen. Diese Kenntnisse über Selbstdarstellungsstrategien stellen also ein „Qualifikationselement“ dar. In den Kapiteln des vorliegenden Buches werden alle Qualifikationselemente (Themen), die laut DIN relevant sind, erläutert. Die Selbstdarstellung der Kandidatinnen und Kandidaten bzw. die Verfälschbarkeit der Verfahren werden beispielsweise in ► [Kap. 2](#), ► [Kap. 3](#) und in ► [Abschn. 4.2.4](#) ausführlich erläutert. Die Themen des vorliegenden Buch sind entsprechend den Qualifikationsforderungen der DIN auf die sechs Kapitel aufgeteilt. Personen verfügen dann über die notwendige Qualifikation, wenn sie die Themen der ► [Kap. 1](#) und [2](#) (Beobachter/-innen, die an Verhaltensbeobachtungen und -beurteilungen beteiligt sind), der ► [Kap. 1](#), [2](#) und [3](#) (Beobachter/-innen, die an direkten mündlichen Befragungen beteiligt sind) bzw. der ► [Kap. 1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#) und [6](#) (Eignungsdiagnostiker/-innen und verantwortliche Eignungsdiagnostiker/-innen) beherrschen und den

Qualität beginnt beim Menschen

In der DIN werden drei Qualifikationsprofile unterschieden