

Akzeptanz bleibt verwehrt

UMFRAGE. Im Recruiting fehlen oft einheitliche Standards. Die im Jahr 2002 eingeführte DIN-Norm 33430 könnte dafür sorgen. Doch der Widerstand ist groß.

Von **Winfried Gertz**

Knapp zehn Jahre gibt es die DIN-Norm 33430. Sie beschreibt die Anforderungen an Verfahren zur berufsbezogenen Eignungsbeurteilung und ist die erste Norm überhaupt, die einen personalwirtschaftlichen Prozess zum Gegenstand hat. Nach rund sechs Jahren Vorarbeit im Februar 2002 vom Arbeitsausschuss „Psychologische Eignungsdiagnostik“ des Deutschen Instituts für Normung verabschiedet und wenige Monate später veröffentlicht, formuliert DIN 33430 Qualitätskriterien für die Auswahl, Planung, Durchführung und Auswertung von berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Mit ihrer Hilfe, so die Zielsetzung der Urheber, soll Qualität in der Personalauswahl gesichert und jegliche Entscheidung transparent und vergleichbar gestaltet werden.

Ob der Standard gemäß seinen ehrenhaften Zielen breite Unterstützung in der Personalarbeit findet, steht jedoch auf einem anderen Blatt. Beobachtern zufolge hat sich an der seit jeher bestehenden Skepsis kaum etwas geändert. Untersuchungen des an der Universität Bochum lehrenden Eignungsdiagnostikers Heinrich Wottawa zufolge werden nur rund zehn Prozent aller Personalentscheidungen in Anlehnung an die DIN-Norm getroffen. Zu bürokratisch, zu teuer, lauten die Vorbehalte von Personalern und ihren Partnern bei der Per-

sonalsuche. Eigentlich handele es sich um eine recht akademische Diskussion, sagt etwa Michael Ecker, Personalchef des Schließtechnikspezialisten Dorma in Ennepetal. „Bringt DIN tatsächlich mehr Qualität in die Eignungsdiagnostik“, fragt er. „Oder dreht es sich nur um den typisch deutschen Standardisierungseifer?“



Seit knapp zehn Jahren gibt es die Norm für eignungsdiagnostische Verfahren. Bis heute findet sie aber wenig Akzeptanz.

Obwohl er zahlreiche Pluspunkte der Norm herunterdeklinieren kann, hält auch Holger Fährmann, Geschäftsführer der Personalberatung People and Projects in Filderstadt, mit seiner Kritik nicht hinterm Berg: „Als Personalberater hat man nicht drei oder vier Monate Zeit, um jemanden zu finden, eher drei bis vier Wochen. Würde ich jetzt DIN draufsatteln, würde es noch länger dauern. Das nimmt kein Kunde hin.“ Noch deutlicher wird Wolfgang Lichius, Chef der Beratungssparte Executive Search

bei Kienbaum und Vorsitzender des Fachverbands Personalberatung im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater in Bonn. „Ich bin seit 30 Jahren Personalberater. Noch nie habe ich von Top-Managern oder HR-Direktoren gehört, dass man sich für die Personalauswahl eine DIN-Norm wünscht.“

Viel Kritik aus der Praxis

Fasst man derlei Stimmen zusammen, hat DIN 33430 in der Praxis keinen guten Stand. Hinter vorgehaltener Hand hört man viele kritische Äußerungen. Auch das trifft zu: Angesprochen auf die Norm, rätselt der ein oder andere, was es damit überhaupt auf sich hat. Unbekannt, abgelehnt – eigentlich ein Desaster für die Befürworter der Norm. Doch die wiegeln ab. „90 Prozent der Leute, die Personalentscheidungen treffen“, sagt zum Beispiel der Merziger Headhunter Ralf-Michael Zapp, „sind psychologische Laien.“ Auch Seinesgleichen stellt er ein schlechtes Zeugnis aus. „Die meisten Personalberater haben von HR keine Ahnung, sondern kommen aus Vertrieb und Marketing und scheren sich nicht um die Qualität von personellen Auswahlverfahren.“

Dass sich die Ablehnung von DIN 33430 aufseiten der Praktiker einmal bitter rächen könnte, lassen Fakten erahnen. Dazu zählt zum Beispiel, dass das Angebot qualifizierter Arbeitskräfte allein aufgrund der demografischen Entwicklung spürbar sinkt. Wenn über-

spitzt formuliert jeder Schuss ein Treffer sein muss, kann jeder personelle Fehlgrieff die Arbeitgeber teuer zu stehen kommen. Schon heute gleicht die Personalauswahl oft einer Irrfahrt. Studien der Franz Haniel & Cie. GmbH über Traineeprogramme zufolge rekrutieren viele Firmen nicht die passenden Bewerber.

Laut Professor Heinrich Wottawa sind viele Unternehmen weit davon entfernt, das Wissen, Können und Wollen eines Bewerbers hinreichend beurteilen zu können. Ein großes Problem sei, dass viele an der Personalauswahl Beteiligten ihre Menschenkenntnis völlig überschätzten. „Man kann auf 200 Meter im Halbdunkeln erkennen, ob einem ein Mann oder eine Frau entgegenkommt“, so Wottawa. „Aber wir haben in der Evolution nicht gelernt einzuschätzen, ob ein Bewerber in zwei Jahren ein Team leiten kann.“

Das ist Wasser auf die Mühlen der Normbefürworter. Laut Professor Martin Kersting vom Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung in Münster ist der Personalmangel der „Flaschenhals des Unternehmenserfolgs“. Dies zöge eine erhöhte Qualitätsanforderung an die Personalauswahl nach sich. „Die Norm hilft, Qualität und Akzeptanz der Verfahren zu sichern.“ Diese Ansicht teilt Albert Nussbaum, Geschäftsführer der schwedischen Personalberatung Mercuri Urval. Als Folge der Verknappung von Arbeitskräften würden Mitarbeiter künftig genauer hinsehen, wie Auswahlprozesse entstehen. „Die Entscheidung, bei einem Arbeitgeber zu bleiben, hängt zunehmend davon ab, ob die Personalauswahl objektifizierbaren Kriterien genügt.“ Wer dabei fair und glaubwürdig vorgehe, sei „deutlich im Vorteil“.

Die Norm schützt vor AGG-Strafen

Der zweite Trend, der sich nach Kersting zugunsten der Norm auswirken müsste, ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Die Norm stellt einen Schutz gegen AGG-Klagen dar. „Wenn das Verfahren den Anforderungen der

DIN 33430 genügt“, erläutert Kersting, „wird es dem Arbeitgeber am ehesten gelingen, eine rein an den beruflichen Anforderungen orientierte Auswahlentscheidung nachzuweisen und damit den Schadensersatzanspruch abzuwehren.“

Dieses Argument können auch Kritiker wie Dorma-Personalchef Ecker

sich nach DIN lizenzieren zu lassen. Sie lernen, Interviews besser zu führen oder Eignungsverfahren fachgerecht durchführen und weiterentwickeln zu können. Auch bei der Kooperation mit externen Dienstleistern wird auf DIN geachtet. Diesing: „Wir arbeiten eng mit einer Handvoll Firmen zusammen, die

Ein Lichtblick für die Befürworter der Norm: Einige Universitäten planen, die Inhalte des DIN- Standards ins Studium zu integrieren.

nicht ignorieren. Zwar könne er mit DIN 33430 inhaltlich nichts gewinnen. „Dafür hilft mir die Norm, die Personalauswahl gemäß AGG zu gestalten. Somit bewahre ich das Unternehmen vor Risiken.“ Wenn abgelehnte Bewerber beweisen, dass der Auswahlprozess ohne die Standards der DIN 33430 ablief, wird ihnen meist Recht zugesprochen.

Telekom lässt Personaler zertifizieren

Bei der Deutschen Telekom fühlt man sich dafür hinreichend gerüstet. Bei der Auswahl von Bachelor- und Master-Absolventen, externen Experten für Fachfunktionen oder Managementkandidaten findet die DIN-Norm laut Recruiting-Leiter Gerd Diesing stets Anwendung. „Es beginnt schon damit, wie wir Positionen ausschreiben. Sie müssen anforderungsgerecht beschrieben sein.“ Schwerpunkt sei die Diagnostik: „Zunächst erarbeiten wir ein sauberes Anforderungsprofil, treffen eine Vorauswahl nach definierten Regeln, halten uns an ein Punktesystem, wenn wir Interviews führen, und orientieren uns eng an der Norm, wenn zum Beispiel die Endauswahl in einem Assessment-Center für Hochschulabsolventen ansteht.“

Viele Mitarbeiter im Recruiting der Deutschen Telekom, überwiegend studierte Psychologen, sind gemäß DIN zertifiziert. Nicht-Psychologen werden zeitlich und finanziell unterstützt, um

Psychologen beschäftigen und als Berater gemäß DIN lizenziert sind.“

Noch sind Firmen, die wie das einstige Staatsunternehmen vorgehen, weit in der Minderheit. Die Vorbehalte bleiben. Personalberater Lichius etwa findet völlig überzogen, was die Norm an Kompetenzen einfordert. „Ich glaube, dass der Berufsverband der Psychologen in der DIN-Norm eine gute Chance sieht, seine eigene Klientel in Lohn und Brot zu bringen.“ Über solche Argumente kann man sich auf der Gegenseite nur amüsieren. Wer die DIN-Norm nicht erfülle, kontert Kersting, „kommt nicht ins Gefängnis, sondern bleibt einfach hinter den Möglichkeiten zurück“. Kersting legt nach: Wer auf Qualität in der Diagnostik verzichten will, könne ja mit „unstrukturierten Couch-Interviews“ vorliebnehmen.

Einen Lichtblick für die Norm-Befürworter ist der Vorstoß des Testkuratoriums, das vor wenigen Jahren beschloss, die DIN-Ausbildung auf breitere Füße zu stellen. Neuerdings planen Universitäten in Mainz, Marburg, Frankfurt und Berlin, diese Inhalte ins Studium zu integrieren. Sobald die ersten Absolventen mit diesem Wissen in den Markt gehen, so die Hoffnung der Beteiligten, könnte das DIN-Thema die immer noch großen Vorbehalte endgültig entkräften. ■

Winfried Gertz ist Journalist in München.