

*Karl Westhoff, Carmen Hagemeister, Martin Kersting, Fredi Lang,
Helfried Moosbrugger, Gerd Reimann, Gerhard Stemmler (Hrsg.)
Testkuratorium der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen*

Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430

3., überarbeitete Auflage

mit Beiträgen von:

*Markus Bühner, Lutz F. Hornke, Martin Kersting,
Klaus D. Kubinger, Jutta Margraf-Stiksrud, Helfried Moosbrugger,
René Proyer, Wolfgang Rauch, Gerd Reimann,
Lothar Schmidt-Atzert, Gerhard Stemmler, Anja Strobel, Karl Westhoff*



PABST SCIENCE PUBLISHERS

Lengerich, Berlin, Bremen, Miami, Riga, Viernheim, Wien, Zagreb

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

*Prof. Dr. Karl Westhoff
Institut für Psychologie II
TU Dresden
D-01062 Dresden
E-Mail: karl.westhoff@tu-dresden.de*

© 2010 Pabst Science Publishers, D-49525 Lengerich

Konvertierung: Armin Vahrenhorst
Druck: KM-Druck, D-64823 Groß-Umstadt

ISBN 978-3-89967-561-0

6.5 Qualitätssichernde und qualitätsoptimierende Maßnahmen

Martin Kersting

Qualitätssichernde Maßnahmen	Als qualitätssichernd werden alle systematisch geplanten Maßnahmen bezeichnet, die zur Überwachung der Qualität von Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen dienen, auf mangelnde Qualität aufmerksam machen und Ursachen mangelnder Qualität beseitigen. Diese Maßnahmen sind vertrauensbildend.
Qualitätsmanagement	Die Bezeichnung „qualitätssichernd“ ist unpräzise, da sie lediglich die Erhaltung des erreichten Qualitätsniveaus thematisiert und somit statisch ist. Tatsächlich können qualitätssichernde Maßnahmen auch zu einer Qualitätsoptimierung führen und somit Motor eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) sein. Der Begriff Qualitätssicherung sollte daher durch den Begriff Qualitätsmanagement ersetzt werden.
Qualität	Es gibt unterschiedliche Qualitätsdefinitionen. Als Extremposition kann Qualität als etwas Absolutes (im Sinne eines Ideals) definiert werden. Häufiger sind relative Definitionen, wobei beispielsweise der Marktanteil eines Produkts in Relation zu den Marktanteilen anderer Produkte gesetzt wird. (Qualität ist dieser Definition gemäß, was sich in Relation zu Mitbewerbern durchsetzt). Häufig wird Qualität in Relation zu definierten Anforderungen bestimmt. Im Sinne der DIN besteht Qualität nie für sich allein, sondern immer in Bezug auf Forderungen. Die DIN 33430 formuliert Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Die Qualität einer berufsbezogenen Eignungsbeurteilung ist anhand der in der DIN 33430 formulierten Anforderungen zu beurteilen.
Checklisten zur Qualität von Eignungsbeurteilungen	Kersting (2008) hat die Forderungen der DIN 33430 in Form von Checklisten (der so genannten DIN-Screen) aufbereitet (für ein Beispiel siehe Abbildung 1 in Kapitel 1.2), so dass leicht geprüft werden kann, ob die Anforderungen der DIN 33430 erfüllt sind. Die Checkliste umfasst 318 einfache Ja-/Nein-Fragen. Die Fragen sind so formuliert, dass „ja“ die nach der DIN 33430 erforderte Antwort ist. Jede Kontrollfrage, die mit „nein“ beantwortet werden muss, zeigt somit konkreten Verbesserungsbedarf an. Im Folgenden werden den Qualitätsforderungen beispielhaft die entsprechenden Aussagen aus der DIN-Screen-Checkliste zugeordnet.

Die erwartete Qualität ist im Vorhinein durch den Auftraggeber zu definieren, wobei die Erwartungen im Dialog zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer präzise und messbar definiert werden sollten (Auftragsklärung, siehe DIN-Screen Aussage 141). Die Qualitätsforderung sollte konkrete, prüfbare Forderungen und Toleranzen benennen und in jedem Fall dokumentiert werden.

Konkrete, messbare und dokumentierte Qualitätsforderungen als Ausgangspunkt des Qualitätsmanagements

Das Ergebnis, dessen Qualität zu überprüfen ist, ist letztendlich das Eignungsurteil, aber auch alle vorherigen Aktivitäten münden in Ergebnissen (z.B. Anforderungsprofile, Beurteilungsbogen usw.), deren Qualität zu sichern ist. Die Prozesse und Ergebnisse müssen die Standards der DIN 33430 erfüllen, sollten aber auch effizient sein, d.h. einen minimalen Aufwand und minimale Kosten pro Leistung benötigen.

Qualität kann als Wettbewerbsvorteil angesehen werden, das Ergebnis erfüllt nicht nur die definierten Anforderungen, sondern wird auch schneller und kostengünstiger erzielt.

6.5.1 Vorgehensweisen der Qualitätssicherung

Qualität setzt Organisationsstrukturen voraus (Strukturqualität), die eine kontrollierte Gestaltung der Abläufe und Verfahren ermöglichen (Prozessqualität). Um ein Qualitätsmanagementsystem zu etablieren, müssen die Ergebnisse beständig überprüft werden (Ergebnisqualität).

Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität

Im Folgenden sind einige Qualitätselemente aufgelistet, die teilweise weiter unten näher erläutert werden. Wichtig sind zunächst die Definition der Qualität und das Umsetzen dieser Definition in organisationales Verhalten. Hierzu zählen

Qualitätselemente

- Konkrete, mess- und prüfbare Definition der Qualität,
- Kommunikation der Qualitätsdefinition innerhalb der gesamten Organisation, Erfolgskontrolle für diese Kommunikation,
- klar strukturierte Abläufe,
- Regelung der Zuständigkeiten und Verantwortungen,
- Lenkung der Dokumente und Daten,
- vollständige Dokumentation nach innen und außen,
- systematische Qualifizierung der Mitarbeiter/Schriftliche Fixierung des Schulungsprogramms,
- Kontrolle der Wirtschaftlichkeit.

Weitere Qualitätselemente thematisieren die Datenerfassung, -aufbewahrung und -verarbeitung:

Datenerfassung, -aufbewahrung und -verarbeitung

- systematische Datenerfassung,
- hochwertiger Datenschutz und Datensicherung,
- systematische Datenanalyse.

Dynamische Qualitätselemente Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sind auch dynamische Qualitätselemente vorzusehen:

- Regelmäßiger Vergleich der eigenen Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen mit Verfahren und Einsatzweisen anderer Organisationen (Benchmarking) und
- kontinuierliche Überprüfung der Qualität.

Lenkung der Dokumente Bei der Lenkung der Dokumente geht es um notwendige Regelungen zur Erstellung, Prüfung, Freigabe, Verteilung und Änderung der Dokumente. Dokumente sind im Kontext der DIN 33430 u. a. die Ablaufpläne, die Beurteilungs- und Durchführungsmaterialien, die Instruktionen, aber auch alle Datenblätter mit den konkreten Beurteilungen. Wichtig ist, dass bei jedem Dokument/bei jedem Datensatz angegeben ist, wer es wann erstellt hat und um welche Revisionsfassung es sich handelt. Diese Maßnahmen tragen dazu bei, dass nur korrekte, gültige Dokumente genutzt werden. Formale Qualitätssicherungssysteme sehen außerdem eine Regelung vor, wie lange die Dokumente/Daten aufbewahrt werden. Über diese Regelungen sind die diagnostizierten Personen zu informieren (siehe DIN Screen Aussage Nr. 243)

Vollständige Dokumentation Zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems und zur Erarbeitung eines Qualitätshandbuchs müssen alle Prozesse und alle Ergebnisse dokumentiert werden (DIN-Screen Checkliste 5, Aussagen 249-270). Sofern die Prozesse klar strukturiert sind, ist dies nicht so arbeitsintensiv, wie allgemein befürchtet wird. Die Arbeit der Etablierung einer klaren Struktur sollte deutlich aufwändiger sein als die Arbeit der Dokumentation. Die Dokumentation selbst erleichtert viele organisationsinterne Prozesse, beispielsweise die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, die Suche nach Dokumenten usw. Sie ist außerdem häufig ohnehin notwendig, da sie oft eine Voraussetzung für die Bewerbung um (international) ausgeschriebene Aufträge ist.

Systematische Datenerfassung Nur was gemessen und dokumentiert wird, kann auch ausgewertet werden. Wenn die Qualität geprüft und verbessert werden soll, müssen zu allen Prozessen und in allen Phasen exakte Daten zur Verfügung stehen. Hier bestehen in der Praxis häufig eklatante Qualitätsmängel.

Dokumentation des gesamten Prozesses Die Regeln zum gesamten Ablauf der Eignungsbeurteilung, von der Auftragsannahme über die Planung der Untersuchung bis zur Durchführung und Evaluation sind zu dokumentieren (siehe u. a. DIN-Screen Aussagen 159-161, 253, 258, 259). Dabei sind alle Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten eindeutig zu benennen, die Entscheidungsregeln sind explizit schriftlich festzulegen.

Als erster Schritt müssen die Arbeits- und Anforderungsanalysen nachvollziehbar dokumentiert werden. Entsprechend den Leitsätzen der DIN 33430 (DIN, 2002, S. 12) sollte aus der Dokumentation hervorgehen, aufgrund welcher Überlegungen die Eignungsmerkmale aus der Anforderungsanalyse abgeleitet wurden (DIN-Screen Aussage 170). Weiterhin ist zu dokumentieren, welche Überlegungen – vor allem im Hinblick auf die Zuverlässigkeit und Gültigkeit – dazu geführt haben, die Verfahren auszuwählen (DIN-Screen Aussagen 182-184 sowie 185-189).

Auch die Elemente der Planung und Durchführung (z. B. Leitfaden des Eignungsinterviews, Beurteilungsunterlagen, Aufgabenstellungen) sowie der Auswertung und Interpretation (z. B. Einstufungshilfen und/oder Regeln, nach denen die Eignungsbeurteilung aus den gewonnenen Daten abgeleitet wurde) müssen nach DIN 33430 nachvollziehbar dokumentiert werden (DIN-Screen Aussagen 249-266). Abweichungen von der geplanten Durchführung und Störungen oder andere besondere Vorkommnisse müssen festgehalten werden (z. B. DIN-Screen Aussagen 207 und 218). Schließlich müssen die Qualifikationen des Auftragnehmers und der Mitwirkenden, ggf. deren Schulung, dokumentiert sein (DIN-Screen Aussagen 142, 295 und 296).

Häufig wird lediglich das Gesamtergebnis festgehalten, das ein Bewerber bei einer Eignungsbeurteilung erzielt hat. Die Dokumentation der Einzelwerte pro Anforderungsdimension und/oder pro Aufgabe/Test fehlt. Und/oder es liegen nur noch die transformierten Werte vor, beispielsweise bei standardisierten Testverfahren die Normwerte oder Prozentränge, d.h. die Werte nach Vergleich mit einer Referenzgruppe. Sofern nicht dokumentiert ist, mit welcher Referenzgruppe die Werte des Bewerbers verglichen wurden, ist eine exakte Rekonstruktion der ursprünglichen Werte des Bewerbers dann nicht mehr möglich. Es kann dann beispielsweise nicht mehr überprüft werden, ob die im Sinne der Gültigkeit der Eignungsbeurteilung „richtige“ Referenzgruppe ausgewählt wurde.

Bei Testverfahren werden häufig sogenannte Skalen interpretiert, die sich aus mehreren Untertests zusammensetzen. Der Wert für einen Untertest wiederum kann sich aus mehreren Items konstituieren usw. Will man die Qualität der Eignungsbeurteilung prüfen und optimieren, sollte die Dokumentation möglichst die kleinste Einheit, also bei Testverfahren beispielsweise alle Antworten auf Itemebene, umfassen und sich nicht nur auf „höhere“ Ebenen (z. B. die Skalenergebnisse) beschränken.

Bei simulationsorientierten Verfahren, wie z.B. Assessment Center-Übungen wie Rollenspiel und Gruppendiskussion, werden Bewerber häufig von mehreren Beurteilern beobachtet und bewertet. Zur Qua-

Dokumentation der Arbeits- und Anforderungsanalyse sowie der Verfahrensauswahl

Dokumentation der Planung, Durchführung, Auswertung und Interpretation

Dokumentation der Ergebnisse

Dokumentation der Werte jedes einzelnen Beobachters

litätskontrolle sollten für die Dokumentation die Werte jedes einzelnen Beobachters (und nicht nur die (konsensualen) Abschlusswerte) zur Verfügung stehen, um z. B. die Beobachterübereinstimmung bestimmen zu können. Die DIN 33430 (2002, S. 8) schreibt vor, nicht nur das Gesamtergebnis, sondern auch die Streubreite der Beobachterurteile festzuhalten (DIN-Screen Aussagen 210, 212, 263 und 264). Auch müssen die Regeln dokumentiert werden, wie die einzelnen Beurteiler von ihren individuellen Ergebnissen zu dem Abschlussurteil gekommen sind. Die Umsetzung dieser Dokumentationsanforderung ist aufwändig, wenn man die Beurteilungen im Assessment Center handschriftlich vornimmt - was allerdings ohnehin eine wenig zeitgemäße Praxis darstellt. Aus verschiedenen Gründen (z.B. aus Gründen der Auswertungsobjektivität und -ökonomie) empfiehlt sich eine PC-gestützte Protokollierung. Sofern die Protokollierung der Werte jedes einzelnen Beobachters PC-gestützt erfolgt (z.B. auf der Basis einer einfachen Tabellenkalkulationssoftware), wird der Beurteilungsprozess im Assessment Center transparent, frei von Flüchtigkeitsfehlern und ist zugleich im Sinne der DIN 33430 vollständig dokumentiert.

**Trennung von
Beobachtung und
Beurteilung**

Außerdem gilt, z. B. bei simulationsorientierten Verfahren und beim Eignungsinterview, dass auch in der Dokumentation Beobachtung und Beurteilung zu trennen sind. Will man ein Qualitätsmanagementsystem etablieren, empfiehlt es sich daher, nicht nur die Beurteilungen, sondern (zumindest beispielhaft) auch die konkreten Verhaltensweisen und Aussagen zu dokumentieren (DIN-Screen Aussagen 162, 209 und 262).

**Qualitätsmanagement-
handbuch**

Das Qualitätsmanagementsystem wird im Qualitätsmanagementhandbuch dokumentiert. Hier werden die Ziele und Richtlinien sowie das System selbst beschrieben. Darüber hinaus gibt es Verfahrensanweisungen für einzelne Elemente. Aus den Verfahrensanweisungen können konkrete Arbeitsanweisungen abgeleitet werden, die auch die einzelnen Dokumente umfassen.

Qualitätszirkel

Qualitätszirkel sind organisationsinterne Arbeitskreise, die freiwillig, aber formal organisiert zusammenkommen, um Erfahrungen auszutauschen und neue Ideen der Qualitätssicherung und -optimierung zu diskutieren. Thematisiert werden beispielsweise aufgetretene Fehler und Maßnahmen zu deren Beseitigung.

**Total Quality
Management (TQM)**

Total Quality Management (TQM) ist eine Managementmethode, bei der die Qualität im Mittelpunkt steht und alle Mitglieder (auf allen Hierarchieebenen) in den Prozess des Qualitätsmanagements einbezogen werden. Die Aufmerksamkeit ist zunächst auf den Mitarbeiter gerichtet, jeder einzelne Mitarbeiter muss dem TQM-Ansatz gemäß der Qualität einen hohen Wert beimessen. Es geht also

zunächst um die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter, hieraus ergeben sich verbesserte Ergebnisse.

Die DIN 33430 kann Grundlage von Zertifizierungen sein. Im Rahmen der ISO 9000 Reihe besteht für Organisationen die Möglichkeit, durch ein externes Audit (Prüfung) zu einem Zertifikat zu kommen, das die Übereinstimmung des gesamten Prozesses der berufsbezogenen Eignungsbeurteilung und des Qualitätsmanagementsystems mit der Norm bestätigt. Eine Zertifizierung erfolgt durch private Unternehmen, die sich bei einem Ausschuss, der von mit Qualitätssicherung befassten Verbänden und Gesellschaften gebildet wird, akkreditieren lassen können. Das Zertifikat wird nach eingehenden Prüfungen erteilt, sofern keine schwerwiegenden Qualitätsmängel bestehen oder aber bestehende Mängel abgestellt wurden. Um das Zertifikat aufrechtzuerhalten, müssen regelmäßige Prüfungen (Audits) durchgeführt werden. Über eine vom TÜV durchgeführte Prozesszertifizierung eines Personalauswahlverfahrens nach DIN 33430 berichten Dries, Krumm und Lux (2006).

Nicht vorgesehen ist hingegen eine Produkt-Zertifizierung, da die DIN 33430 eine Prozess- und keine Produktnorm ist. Anbieter, die behaupten, ihre Verfahren würden der DIN 33430 entsprechen oder gar entsprechende Zertifikate vorweisen, entlarven sich somit als unseriös.

Zertifizierung

6.5.2 Inhaltliche Qualitätsgesichtspunkte nach DIN 33430

Die Qualität wird gesichert, indem die in der DIN 33430 (DIN, 2002) genannten Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei beruflichen Eignungsbeurteilungen erfüllt werden. Die Anforderungen sind in der DIN 33430 (2002) sowie in der DIN-Screen Checkliste (Kersting, 2008) ausführlich dargestellt und sollen hier nur noch überblicksartig genannt werden. Weitergehende Erläuterungen finden sich in den übrigen Abschnitten des vorliegenden Buches sowie bei Kersting (2008).

Laut DIN 33430 basiert eine qualitativ hochwertige berufliche Eignungsbeurteilung insbesondere auf

- einer Arbeits- und Anforderungsanalyse der Ausbildung, des Berufs oder der beruflichen Tätigkeit (DIN-Screen Aussagen 151-153 sowie 166-172),
- geeigneten Verfahren zur Feststellung der individuellen Eignung des Bewerbers (DIN-Screen Aussagen 1-140 sowie 174-193) und

Qualitätssicherung durch Erfüllung der Anforderungen nach DIN 33430

Basiselemente qualitativ hochwertiger beruflicher Eignungsbeurteilungen

- kompetenten Anwendern für die Auswahl, Durchführung, Auswertung und Interpretation der Verfahren (DIN-Screen Aussagen 271-318).

**Hauptgütekriterien
der Verfahren**

Die zur Eignungsbeurteilung eingesetzten Verfahren müssen nach DIN 33430 aufgrund der Anforderungsanalyse gerechtfertigt sein und darüber hinaus den folgenden drei Hauptkriterien genügen:

- Objektivität in Durchführung, Auswertung und Interpretation,
- Zuverlässigkeit in der Erfassung von Eignungsmerkmalen,
- Gültigkeit in der Aussage.

Kosten-Nutzen

Die Verfahren und deren Einsatz zur beruflichen Eignungsbeurteilung sollten zusätzlich zu den genannten Gütekriterien auch unter dem Aspekt der Effizienz, also unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten betrachtet werden.

**Anforderungen an
Normwerte
(Referenzkennwerte)**

Sofern für die Eignungsbeurteilung Verfahren eingesetzt werden, die den Vergleich mit Normwerten (Referenzkennwerten) vorsehen, schreibt die DIN 33430 vor, dass diese Normwerte der Fragestellung und den Stichprobenmerkmalen der Kandidaten entsprechen müssen (DIN-Screen Aussage 190). Gruppenspezifische Normierungen (z.B. Altersnormen oder sogenannte Bildungsnormen oder geschlechtsspezifische Normen) müssen begründet und in ihrer Besonderheit beschrieben werden (DIN-Screen Aussagen 104 und 105).

**Regelmäßige Über-
prüfung der Gültigkeit
von Gütekriterien und
Entscheidungsregeln
sowie der Angemessen-
heit von Normen**

Eine qualitätssichernde Maßnahme besteht in der von der DIN 33430 geforderten regelmäßigen Überprüfung der Angemessenheit von Normwerten (Referenzkennwerten) sowie der Gültigkeit der Gütekriterien und Entscheidungsregeln. Die Angemessenheit der Normwerte und die Gültigkeit der Gütekriterien müssen spätestens alle acht Jahre überprüft werden (DIN-Screen Aussagen 58, 76 und 90).

Wenn Verfahren oder Kombinationen von Verfahren häufiger für gleichartige Fragestellungen benutzt werden, z. B. eine immer gleiche Abfolge von Tests für regelmäßig wiederkehrende Auswahlentscheidungen, so ist die Gültigkeit der Regeln, anhand derer die Ergebnisse zur Eignungsbeurteilung führen, spätestens alle drei Jahre zu überprüfen (DIN-Screen Aussage 164).

**Anforderungen an
Verfahrenshinweise**

Eine zentrale Bedeutung im Rahmen der Qualitätssicherung kommt den Verfahrenshinweisen zu, da sie den Anwender in die Lage versetzen, das Verfahren kritisch zu bewerten und ordnungsgemäß anzuwenden. Die Verfahrenshinweise müssen nach DIN 33430 (DIN-Screen Aussagen 1-140) u.a. Informationen zu den folgenden Aspekten liefern

- Zielsetzungen und Anwendungsbereich der Verfahren,
- Konstruktionshintergrund des Verfahrens,
- Gütekriterien des Verfahrens und die Wege ihrer Bestimmung,
- Angaben zur Durchführung, Auswertung und Interpretation und
- eine Aufklärung über den Aufwand und Zeitbedarf.

Obwohl die DIN 33430 eine Prozess- und keine Produktnorm ist, ist das „Produkt“ Verfahrenshinweise von zentraler Bedeutung. Zwar gewährleisten Verfahrenshinweise, die den Anforderungen der DIN 33430 genügen, keinesfalls die Qualität des Gesamtprozesses der berufsbezogenen Eignungsbeurteilung. Umgekehrt aber kann ein Prozess der Eignungsbeurteilung in keinem Fall den Anforderungen der DIN 33430 genügen, wenn nicht einmal die in der DIN 33430 formulierten Anforderungen an die Verfahrenshinweise erfüllt sind. Die Kontrolle der Verfahrenshinweise erlaubt also ein rasches Negativ-Screening eines Verfahrens. Eine berufsbezogene Eignungsbeurteilung, bei der ein Verfahren eingesetzt wird, für das keine der DIN 33430 entsprechenden Verfahrenshinweise vorliegen, ist in jedem Fall eine qualitativ unzureichende Eignungsbeurteilung im Sinne der DIN 33430. Die Checkliste 1 der DIN-Screen gilt offiziell als „Standard zur Information und Dokumentation von Instrumenten zur Erfassung menschlichen Erlebens und Verhaltens des Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen“. Die erste Prüfstufe des in Abschnitt 1.2.6 des vorliegenden Buches beschriebenen Testbeurteilungssystems des Testkuratoriums (TBS-TK) endet mit der Feststellung, ob der Test nach Ansicht der Rezensenten „prüffähig“ ist. Ein Test, der in diesem Sinne nicht prüffähig ist, erhält ohne weitere Begutachtungen eine negative Gesamtbeurteilung.

Die Verfahrenshinweise umfassen Regeln und Empfehlungen für die Durchführung der Verfahren. Qualitätssicherung besteht darin, Maßnahmen zu etablieren, die eine Einhaltung dieser Regeln und Empfehlungen gewährleisten. Hierzu zählen nach DIN 33430

- Empfehlungen zur Vorbereitung,
- Verwendung der Originalmaterialien und deren sachgerechter Einsatz,
- Einhaltung der technischen Vorgaben,
- Übernahme der mündlichen Aufgabeninstruktionen,
- Einhalten von Zeiten,
- Regeln zum Umgang mit Nachfragen der Kandidaten und
- Protokollierungen gemäß den Vorschriften (DIN-Screen Aussagen 194-270).

**Unzureichende
Verfahrenshinweise als
Ausschlusskriterium**

**Einhaltung der Regeln
und Empfehlungen für
die Durchführung der
Verfahren**

Nachweisliche Qualifikation des Auftragnehmers und seiner Mitwirkenden

Die DIN 33430 (2002, S. 10) verlangt vom qualifizierten Auftragnehmer „fundierte Kenntnisse von Eignungsbeurteilungen und – soweit möglich – angeleitete Praxiserfahrungen in Entwicklung, Planung, Gestaltung und kontrollierter Durchführung von Verfahren zur Eignungsbeurteilung sowie deren Evaluation.“ Die einzelnen Qualifikationselemente für Auftragnehmer und Mitwirkende sind in der Norm detailliert beschrieben (DIN-Screen Aussagen 271-318). Mittlerweile konnte ein Qualifizierungsansatz etabliert werden (siehe Abschnitt 1.2.7 des vorliegenden Buches), der den Erwerb, die Vermittlung und die Überprüfung/Zertifizierung der nach DIN 33430 erforderten Kompetenzen und Fertigkeiten regelt.

6.5.3 Methodenvielfalt als Maßnahme der Qualitätssicherung

Methodenvielfalt als Maßnahme der Qualitätssicherung

Über die Einhaltung der Forderungen der DIN 33430 hinaus kann zur Qualitätssicherung die Realisierung von Methodenvielfalt empfohlen werden. Hilfreiche Klassifikationen von unterschiedlichen methodischen Zugängen zur beruflichen Eignungsbeurteilung liefern u. a. der trimodale Ansatz der Personalpsychologie von Schuler und Höft (2006), die Klassifikation von Datenquellen nach Cattell (1979) und der CUBE Ansatz von Kersting (2006).

Der trimodale Ansatz der Personalpsychologie

Schuler und Höft (2006) unterscheiden in ihrem „trimodalen Ansatz der Personalpsychologie“ drei unterschiedliche methodische Zugänge zur beruflichen Eignungsbeurteilung, nämlich (1) den Konstruktansatz, (2) den Simulationsansatz und (3) den biographischen Ansatz (siehe auch Abschnitt 5.1 des vorliegenden Buches).

Konstruktansatz

Mit dem Konstruktansatz werden Merkmale erfasst, die als relativ zeitlich stabil gelten, z.B. Intelligenz. Ein typisches Verfahren des Konstruktansatzes ist ein psychometrischer Test, z. B. ein Intelligenztest.

Simulationsansatz

Mit dem Simulationsansatz sollen Verhaltensweisen erfasst werden, die in ähnlicher Form auch am Ausbildungs-, Studien- oder Arbeitsplatz gezeigt werden, z. B. Verhandeln, Diskutieren, Präsentieren, Führen und Verkaufen. Assessment Center-Aufgaben wie das Rollenspiel sind typische Vertreter des Simulationsansatzes.

Biographischer Ansatz

Als dritter methodischer Zugang zählt der biographische Ansatz. Mit biographischen Fragen in schriftlicher oder mündlicher Form (z.B. im Eignungsinterview, siehe Kapitel 3) werden biographische Daten erhoben.

Unterschiedliche Datenquellen

Eine andere Ordnung stammt von Cattell (1979), der drei Datenquellen unterscheidet, nämlich L-Daten, Q-Daten und T-Daten.

L-Daten stehen für Informationen aus dem *Leben*. Cattell (1979) unterscheidet, ob diese Daten aufgrund von Sachinformationen oder aufgrund von persönlichen Wertungen von Auskunftspersonen gewonnen wurden. Die Studiendauer oder die Anzahl bisheriger Arbeitgeber wären L-Daten, die aufgrund von Sachinformationen über einen Bewerber gewonnen werden können. Demgegenüber stammen andere L-Daten von urteilenden Personen und sind in diesem Sinne subjektiv. Arbeitszeugnisse kommen z.B. auch aus dem „Leben“, es handelt sich aber um eine Einschätzung der beurteilten Person durch die beurteilende Person. Auch ein Eignungsinterview liefert L-Daten im Sinne Cattells.

L-Daten

Bei Q-Daten handelt es sich um Informationen, die einer Selbstausskunft in einem psychometrisch konstruierten Fragebogen (Questionnaire) entstammen. Beispielsweise wird einem Bewerber ein standardisierter Fragebogen zu seiner Leistungsmotivation vorgelegt. Q-Daten können leicht verfälscht werden, wenn der Bewerber beispielsweise seine Antworten „beschönigt“.

Q-Daten

T-Daten werden mit (Leistungs-)Tests erhoben, beispielsweise mit Intelligenztests.

T-Daten

Kersting (2006) klassifiziert die methodischen Zugänge der Eignungsbeurteilung nach drei Dimensionen (siehe Abb. 1). Die erste Dimension systematisiert die diagnostischen Verfahren. Um Aufschlüsse über einen Menschen zu bekommen, kann man im Rahmen der Diagnostik:

CUBE-Ansatz

- 1) etwas aus dem Leben der Person aufgrund objektiver Daten in Erfahrung bringen, z. B. ihren Werdegang, ihre Leistungen

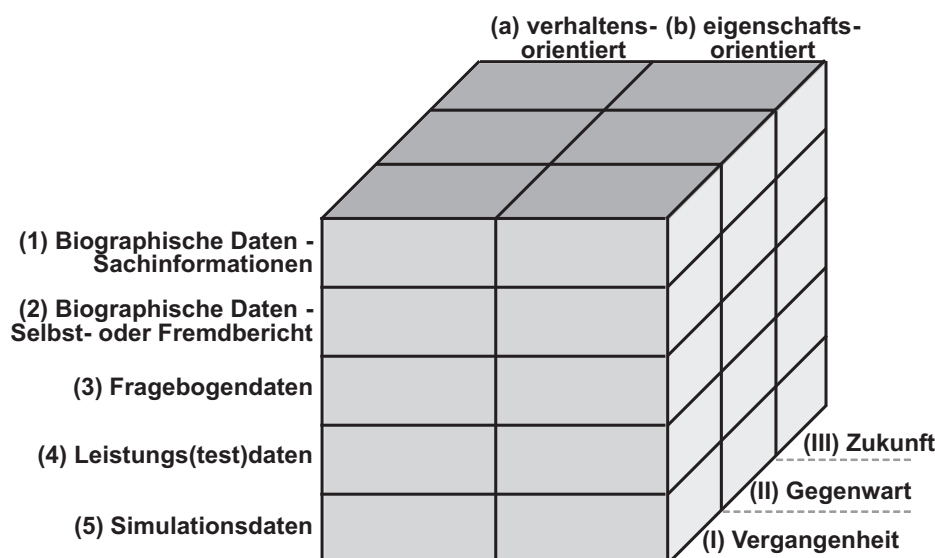


Abbildung 1: Der CUBE-Ansatz zur Systematisierung unterschiedlicher Ansätze der Gewinnung diagnostisch relevanter Daten

- 2) etwas aus dem Leben der Person aufgrund subjektiver Daten in Erfahrung bringen, z. B. Informationen von anderen (Vorgesetzten, Kollegen, Kunden usw.) oder von der Person selbst einholen (z. B. im Eignungsinterview)
- 3) die Person selbst mit Hilfe eines Fragebogens befragen
- 4) die Person testen
- 5) die Person in simulierten Situationen beobachten (z. B. im Assessment Center)

Die zweite Dimension des CUBE-Ansatzes unterscheidet, ob die Diagnose eher auf (a) das Verhalten oder (b) auf Eigenschaften der Person abzielt. Ein eigenschaftsorientierter Fragebogen würde beispielsweise eher Items mit der folgenden Formulierung verwenden: „Ich bin sehr zurückhaltend“ („stimmt“/„stimmt nicht“). Demgegenüber würde ein verhaltensorientierter Fragebogen die Frage eher so formulieren: „Wenn ich mit Arbeitskollegen zusammen bin, habe ich Mühe, Gesprächsstoff zu finden.“

Mit der dritten Dimension unterscheidet der CUBE-Ansatz, ob die Diagnose auf Verhaltensweisen oder Eigenschaften abzielt, die sich in (I) der Vergangenheit (retrospektive) gezeigt haben oder ob (II) die Gegenwart (aktual) oder (III) die Zukunft (potenzial/prospektiv) im Fokus steht. Erlebbar wird diese Unterscheidung vor allem im Eignungsinterview (siehe Kapitel 3 des vorliegenden Buches), wo man der diagnostizierten Person (2-I) biographieorientierte Fragen („Schildern Sie ein Ereignis aus Ihren beruflichen Erfahrungen, bei dem Sie...“) und/oder (2-III) situative (und somit tendenziell zukunftsorientierte) Fragen stellt („Stellen Sie sich vor ...“).

**Kombination unterschiedlicher Methoden/
Datenquellen: „Never use one, when two will do.“**

In allen Phasen der Eignungsbeurteilung empfiehlt sich eine theoriegeleitete und systematische Methodenvielfalt, indem nicht nur eine Methode/eine Datenquelle, sondern eine sinnvolle Kombination verschiedener Methoden/Datenquellen zum Einsatz kommt. „*Never use one, when two will do.*“

Allerdings wird durch die Methodenvielfalt Komplexität erzeugt. Die notwendige abschließende Komplexitätsreduktion muss entsprechend der DIN 33430 vorab geplant werden und nachvollziehbar sein. D. h. wenn z. B. ein Gesamturteil gebildet werden soll, muss *vorab* geregelt werden, wie die unterschiedlichen Daten zu einem Gesamturteil kombiniert werden.

Methodenvielfalt bei der Arbeits- und Anforderungsanalyse

Bei der Arbeits- und Anforderungsanalyse (siehe Abschnitt 4.1 des vorliegenden Buches) lässt sich Methodenvielfalt realisieren, indem z. B. zum einen Arbeitsmaterialien und schriftliche Informationen ausgewertet werden und zum anderen schriftliche und mündliche Beobachtungen und Befragungen verschiedener Personengruppen (z. B. Arbeitsplatzinhaber, Vorgesetzte, Experten) durchgeführt werden.

Außerdem können berufsausübende Personen mit den Verfahren untersucht werden, die bei den Eignungsbeurteilungen zum Einsatz kommen. Beispielsweise könnte man Personen untersuchen, die den interessierenden Beruf nachweislich erfolgreich ausüben, und deren Merkmale mit den Merkmalen von Personen vergleichen, die in dem interessierenden Beruf wenig erfolgreich sind.

Für die Eignungsbeurteilung selbst empfiehlt sich in vielen Fällen ein Methodenmix aus unterschiedlichen Verfahren, z. B. der Einsatz von Tests, Fragebogen, Eignungsinterviews und Simulationsübungen.

Um den Grad der Übereinstimmung des mit einem eignungsbeurteilenden Verfahren erzielten Ergebnisses einer Person mit den Ergebnissen, die diese Person im „wirklichen Leben“ erzielt, zu bestimmen, bedarf es empirisch ermittelter Kriterien. Auch hinsichtlich der Erhebung dieser Maßstäbe, anhand derer das infrage stehende Personenmerkmal im Alltag beurteilt wird, empfiehlt sich eine Methodenvielfalt. So können auch hier L-Daten (z. B. Produktivitätsrate oder Vorgesetztenurteil), Q-Daten (z. B. Selbsteinschätzungen) und T-Daten (z. B. berufliche Wissenstests) genutzt werden.

Schließlich sollten zur Qualitätssicherung stets auch verschiedene Methoden der Datenanalyse Anwendung finden. Beispielsweise ist die Aussage, dass ein Test unterschiedliche Leistungsdimensionen erfasst, überzeugender, wenn der entsprechende statistische Nachweis nicht nur mit einer Prüfmethode, sondern mit unterschiedlichen Prüfmethoden erbracht wurde.

Methodenvielfalt hinsichtlich der Verfahren

Methodenvielfalt hinsichtlich der Kriterien

Methodenvielfalt hinsichtlich der Analysetechniken

Literatur

- Cattell, R. B. (1979). *Personality and learning theory (Vol. 1): The structure of personality and its environment*. New York: Springer.
- DIN (2002). *DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen*. Berlin: Beuth.
- Dries, C., Krumm, S. & Lux, V. (2006). Prozesszertifizierung der Führungskräfteauswahl nach DIN 33430 in einer deutschen Großbank. In K. Westhoff (Hrsg.), *Nutzen der DIN 33430 – Praxisbeispiele und Checklisten* (S. 140-147). Lengerich: Pabst.
- Kersting, M. (2006). Stand, Herausforderungen und Perspektiven der Managementdiagnostik. *Personalführung*, 10, 16-27.
- Kersting, M. (2008). *Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl: Der DIN-Ansatz*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Höft, S. (2006). Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 101-144). Göttingen: Hogrefe