

Die Personalpraxis braucht keine Norm – sie braucht solide Methoden

Andreas Frintrup

Aus informationsökonomischer Perspektive sind Personalauswahlverfahren ein Vertrauensgut, in weit weniger Fällen auch ein Erfahrungsgut: Der Anwender kann im Regelfall nur darauf vertrauen, dass eine Methode funktioniert und tatsächlich geeignete Mitarbeiter auszuwählen hilft. Erfahrungsgut sind Auswahlverfahren dann, wenn die praktische Erfahrung den Anwender darin bestätigt, tatsächlich geeignete Mitarbeiter ausgewählt zu haben. Zwischen Auswahl und Bewährung liegt jedoch eine erhebliche zeitliche Lücke. Und während False Positives schnell auffallen, bleiben False Negatives in der Personalpraxis meist unentdeckt. Die wahre Qualitätssteigerung durch eine einzelne eingesetzte Methode bleibt für den Regelanwender, der nicht über das Methodenrepertoire einer soliden Evaluation diagnostischer Prozesse verfügt, daher meist im Dunkeln. Deshalb bleibt auch die Personalauswahl samt ihrer Methoden in der Praxis von Personalverantwortlichen zumindest mittelfristig ein Vertrauensgut. Auch die Angabe psychometrischer Kennwerte für einzelne Verfahren oder Verfahrenskombinationen hilft den Anwendern nur bedingt weiter: Die übergroße Mehrheit der Personalentscheider verfügt nicht über einen psychologischen Ausbildungshintergrund und kann nicht beurteilen, wie die angegebenen Parameter zu beurteilen sind. Auch mangelt es an der Möglichkeit, die psychometrischen Angaben zu überprüfen und die Angemessenheit von z. B. eingesetzten Korrekturverfahren bei der Bestimmung „wahrer“ Kriterienvalidität zu beurteilen.

All das beeinflusst die Vermarktung von Methoden, die zur Unterstützung von Auswahlentscheidungen angeboten werden. Das Marketing wird darauf gerichtet, den Anwender in das Vertrauen zu versetzen, dass eine Methode funktionieren wird – besser als andere Methoden und zum Wohle des Unternehmens und auch der Karriere der Auswählenden, denn sie werden an der Qualität ihre Entscheidungen gemessen. Für Anbieter personaldiagnostischer Methoden ist es daher von existentieller Bedeutung, das Vertrauen der Personalverantwortlichen für sich und ihre Methoden zu gewinnen. Der Einsatz von Qualitätssiegeln kann hierbei großen Nutzen stiften. Qualitätssiegel sind ein Instrument der Anbieter- und Produktdifferenzierung, gerade in Märkten mit einer Vielzahl von Anbietern für komplexe Produkte und Dienstleistungen, geringem fachlichen Kenntnisstand

der Kunden und hohem Wettbewerbsdruck. Da kam im Jahr 2002 die Einführung der DIN 33430 (DIN, 2002) vielen Anbietern gerade recht: Ohne Zertifizierung durch externe Auditoren konnte nun jeder behaupten, die eigene Arbeit an DIN-Standards ausgerichtet zu haben und damit DIN-33430-konform zu sein. Obschon nicht als Produktnorm konzipiert, gab es bereits kurz nach der Einführung der Norm „DIN-zertifizierte“ Produkte und daraus resultierende Rechtsstreitigkeiten (vgl. Schwertfeger, 2004). Die Berichterstattung hierüber trug sicher nicht zur Steigerung der Glaubwürdigkeit eines DIN-Zertifikats bei, aber heute findet sich kaum ein Marktteilnehmer auf Anbieterseite, der nicht mit Einhaltung der Norm-Standards Werbung treibt. Das ändert nichts daran, dass es nun, knapp sechs Jahre nach Einführung der Norm, schlecht um ihre praktische Bedeutung steht (vgl. auch die Ausführungen von Reimann, Frenzel, Michalke & Peper, 2008). In persönlichen Neukontakten mit Personalverantwortlichen ernte ich regelmäßig Überraschung darüber, dass es für personaldiagnostische Prozesse eine Norm gäbe – bei privatwirtschaftlichen Unternehmen genauso wie bei Institutionen der öffentlichen Hand. Und diejenigen, die schon von der Norm gehört und sich mit ihr befasst haben, sind trotz Verfügbarkeit brauchbarer „Betriebsanleitungen“ wie DIN Screen (Kersting, 2006) ebenso regelmäßig mit den Regelungen und ihrer betrieblichen Umsetzung fachlich schlichtweg überfordert. Das kann man niemandem, der keine fachpsychologische Ausbildung genossen hat, verübeln, denn Komplexität und Abstraktionsgrad der Norm sind genauso hoch wie ihre Distanz zur Terminologie des betrieblichen Alltags. Korrelationskoeffizienten, Varianzaufklärung und psychologische Konstrukte sind in der personalwirtschaftlichen Praxis keine gebräuchlichen Begriffe. Angloamerikanische Anbieter diagnostischer Verfahren nutzen sie deshalb auch nicht für die Vermarktung ihrer Produkte – dort werden schlichtweg Kenndaten berichtet, die die Wirtschaft faszinieren: Prozentsatz Umsatzsteigerung, Senkung der Fluktuationsrate oder Anzahl von Kundenreklamationen und Inventurdifferenzen nach Einführung diagnostischer Verfahren. Argumente aus dem Elfenbeinturm der psychologischen Wissenschaft verhallen in der Praxis indes ungehört.

Nun könnte man sich normativen Forderungen wie denen von Reimann, Frenzel, Michalke und Peper

(2008) anschließen, und nach Wegen suchen, wie die Verbreitung der DIN 33430 in der Personalpraxis befließigt werden kann. Nutzen und auch Erfolgsaussichten hierfür scheinen mir indes ungünstig. Was in sechs Jahren nicht gelungen ist, wird schwierig nachzuholen sein, vor allem, wenn sich die Argumente aus Perspektive der angesprochenen Zielgruppe nicht verbessern. Und die Argumente sind die gleichen, wie bei der Einführung der Norm. Nichts ist gegen die Feststellung einzuwenden, dass anspruchsvolle und komplexe Themengebiete einer ebenbürtigen Würdigung in Qualitätsnormen bedürfen. Simplifikation des Anspruchsniveaus ist immer eine falsche Antwort auf Komplexitätsvorwürfe. Die Standards der personalpsychologischen Fachdisziplin waren jedoch schon früher mindestens auf dem Niveau, welches die DIN 33430 zusammenfasst. Wenn also die DIN nur eine Art Übersetzung dieses Niveaus für Zwecke der Beurteilung diagnostischer Prozesse und Methoden sein soll, muss sie sich durchaus vorwerfen lassen, nicht die Sprache der Zielpopulation getroffen zu haben – nicht umsonst gibt es u. a. mit DIN Screen Lesehilfen, um die Norm für die Praxis verständlich zu übersetzen.

Ebenfalls nichts einwenden lässt sich gegen die Feststellung, dass sich ein Qualitätsstandard an objektiven Kriterien und Qualitätserfordernissen und nicht an den in der Praxis verbreiteten Modellen zu orientieren habe – in der Psychologie ebenso wenig wie im Bauingenieurwesen. Es wäre aber darüber hinaus Pflicht der Fachdisziplin, nicht nur in eigenen Reihen für eine profunde Ausbildung in der Diagnostik Sorge zu tragen, sondern dieses Wissen aktiv in andere Fachdisziplinen zu transportieren. Solange sich die psychologische Grundausbildung in der Betriebswirtschaftslehre auf eingängige aber simple Konzepte wie z. B. Maslow's Bedürfnispyramide und antiquierte Persönlichkeitskonzepte beschränkt, wird es schwierig bleiben, die späteren Entscheidungsträger „on the Job“ für seriöse psychologische Inhalte zu gewinnen. Ein wichtiger Ansatz hierzu ist das Transponieren des Fachgebiets auf den Sprach- und Verständnisraum von Nicht-Psychologen, die die Personalpraxis dominieren. Fachbeiträge auf hohem aber sprachlich angepasstem Niveau wären hier eine große Hilfe – die vorliegende Zeitschrift ist in der Unternehmenspraxis nahezu gänzlich unbekannt und eignet sich nicht als Medium zur Erreichung der Zielgruppe. Es ist daher Aufgabe aller Fachpsychologen, nicht nur in einschlägigen Fachmagazinen zu publizieren, und so dem eigenen Status in der Scientific Community zum Vortrieb zu verhelfen, sondern das Wissen auch in Praktikerjournalen zu verbreiten. So kann durch Aufklärung und Wissenschafts-Praxis-Transfer unseriösen Konzepten besser Einhalt geboten werden als mit rechtsformähnlichen Normen.

Und freilich kann auch nicht gegen die Feststellung argumentiert werden, dass die DIN 33430 einen „fort-

schrittlichen Ansatz“ darstelle – ist sie doch eine synoptische Zusammenfassung der Standards einer ganzen Disziplin auf wenigen Seiten. Sie erreicht allerdings die wahren Adressaten nicht. Und den Vorwurf, den Fortbestand des eigenen Berufsstands sichern zu wollen, muss sich die Disziplin schon gefallen lassen: Solange Fachverlage die am höchsten standardisierten Instrumente (durchführungs- und auswertungsobjektive Testverfahren) nicht an Nicht-Psychologen verkaufen, wird es schwierig bleiben, relevante Zielgruppen mit seriösen Methoden auszustatten. Niemand verbietet es Unternehmen, die waghalsigsten Assessment Center zu konzipieren – bar jeder Fachkenntnis und methodischer Konzepte finden sich Verfahren in der betrieblichen Praxis, die allen Standards der Disziplin widersprechen. Durch eine Norm lässt sich das nicht ändern, wohl aber durch Verfügbarkeit geeigneter Methoden. Wissenschaftlich fundierte personaldiagnostische (nicht: klinische) Tests weiterhin nur dem Fachpublikum bereit zu halten, ist falsch. Diese Praxis leistet der Verbreitung unseriöser Methoden wie allerlei typologisierenden Verfahren und dem Erfolg ihres Strukturvertriebs weiteren Vorschub. Wenn mittelständische Unternehmen, die keine Fachpsychologen beschäftigen können, deshalb auch keinen Zugriff auf qualifizierte Methoden haben, bleibt ihnen schlichtweg nur die Wahl zwischen Produkten unseriöser Anbietern, die ihnen für teuer Geld nutzlose aber komplexitätsreduzierende Verfahren anbieten. Und die strengen Forderungen der DIN 33430 an die fachpsychologische Kompetenz der Verwender psychologischer Tests tut ein Übriges, um dieses Problem zu stützen statt abzulösen. Würden der Praxis solide Verfahren zur Verfügung gestellt und zugänglich gemacht, wäre der Nutzen vielfach höher als der einer abstrakten Norm. Das gilt für interaktive Methoden der Personal diagnostik genauso wie für Testverfahren.

Es wird nicht gelingen, die Verbreitung der Norm mit den gleichen Argumenten wie denen für ihre Einführung über das bisherige Maß hinaus zu unterstützen, wenn nicht gleichzeitig qualifizierte Methoden zur wirklichen Verfügung gestellt und der allgemeine Ausbildungsstand in Sachen Diagnostik gehoben wird. Solange die Norm ähnlich wirkt, wie die sonntägliche Schelte des Pfarrers an seine Gemeinde, dass zu wenig da seien, erreicht sie die falsche Zielgruppe. Und auch eine ISO-Norm 230 wird daran nichts ändern.

Literatur

- DIN (2002). *DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen*. Berlin: Beuth.
- Kersting, M. (2006). *DIN Screen Leitfaden zur Kontrolle und Optimierung der Qualität von Verfahren und dem*

- Einsatz bei beruflichen Eignungsuntersuchungen.* Lengerich: Pabst.
- Schwertfeger, B. (2004). Mit Gütesiegel. *Die Welt*, 21. 02. 2004, S. B1.
- Reimann, G., Frenzel, T., Michalke, S. & Peper, M. (2008). Verbreitung und Akzeptanz der DIN 33430: Eine Stellungnahme. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7, 178–180.

Dipl. oec. Andreas Frintrup

Geschäftsführender Gesellschafter
S&F Personalpsychologie Managementberatung GmbH
Vorstand HR Diagnostics AG
E-Mail: frintrup@personalpsychologie.de

DOI: 10.1026/1617-6391.7.4.181