

## AUF DEN PUNKT GEBRACHT

„Sobald ich mich zurücklehne, stimmt meine Leistung nicht mehr. Wenn ich den Abgrund sehe, dann bin ich groß.“

René Jäggi, Vorstandsvorsitzender des 1. FC Kaiserslautern und Ex-Adidas-Chef

## QUALIFIKATION

### Richtig Mahnen lernen

Offene Rechnungen werden gern mal liegen gelassen. Dann ist die richtige Strategie gefragt. Kunden zur Überweisung der Schulden zu bewegen und die Liquidität des Unternehmens zu bewahren. An der Deutschen Fernakademie in Nürnberg (dfa) kann ein sechsmonatiger berufsbegleitender Kurs zu diesem Thema belegt werden. „Außenstände minimieren!“ lautet der Titel. Hier werden Mahnstrategien und die richtige Einleitung von Mahnverfahren unterrichtet.

Informationen unter: [www.d-fa.de](http://www.d-fa.de)

## AUSLANDSAUFENTHALT

### Sommerjob in den USA

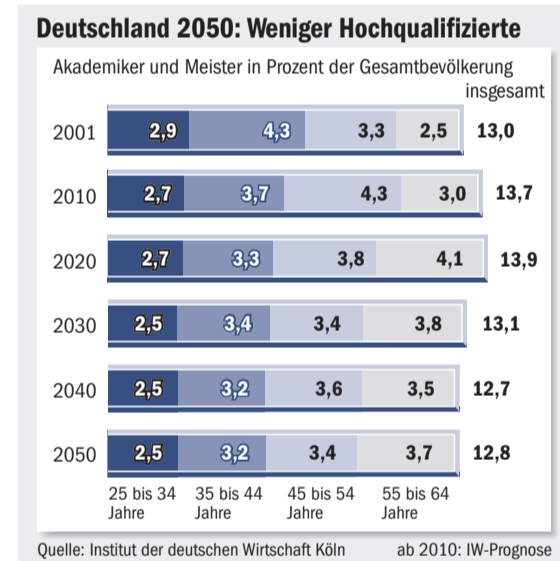
Bis zum 1. April 2004 kann man sich noch für einen Job in einem amerikanischen Sommercamp bewerben. Ob als Betreuer einer Gruppe von Kindern oder als Tennis- und Reitlehrer. Die Aufgabenbereiche sind vielfältig. Jeder Camp-Teilnehmer bekommt ein Zertifikat über seinen Aufenthalt in den USA.

Infos und Anmeldung unter: [www.aifs.de](http://www.aifs.de)

## GRAFIK

### High-Potentials gesucht

Die demografische Entwicklung wird sich in Zukunft auch auf dem Arbeitsmarkt drastisch auswirken: Nach Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft wird bis zum Jahr 2050 die Zahl der potenziellen Erwerbstätigen von derzeit 42 Millionen auf knapp 30 Millionen zurückgehen. Gleichzeitig sinkt die Zahl der Hochqualifizierten von 13 Prozent auf 12,8 Prozent. Das bedeutet in absoluten Zahlen einen Rückgang um knapp zwei Millionen auf etwa 8,9 Millionen Menschen.



## INHALT

- Generalisten nicht gefragt**  
Eine US-Studie belegt: Nicht nur bei Schauspielern ist Spezialisierung angesagt
- Karriere-Fragen**  
Hans-Olaf Henkel, Präsident der Leibniz-Gemeinschaft, beantwortet den Fragebogen  
Seite 2
- Osteopathen**  
Mit Hilfe ihrer Hände mobilisieren sie die Selbstheilungskräfte ihrer Patienten
- Moderne Technik verhilft Computer-Spezialisten zu entspannten Kaffee-Pausen**  
Seite 4
- Karrieren im Handwerk**  
Familienbetrieb mit moderner Prägung: Die Schmiede von Edwin Roth  
Seite 6
- Berufe auf der Bühne**  
Plätze an anerkannten Schauspielschulen sind rar  
Für Tänzer muss Ballett an erster Stelle stehen  
Seite 7
- Vor dem Ruhm als Musical-Star steht eine harte Ausbildung**  
Die Berliner Musikhochschule Hanns Eisler bereitet Orchestermusiker auf ihren Beruf vor  
Seite 8

## KARRIEREWELT

Eine Veröffentlichung der Redaktion Sondertemen für die WELT

Redaktionsleiterin: Astrid Gmeinski-Walter  
Redaktion: Barbara Schröter, Dr. Anke-Sophie Meyer  
Anzeigen: Michael Witzke (verantwortlich)  
Lore Kalamala (Aus- und Weiterbildung), Ismail Kara (Stellenanzeigen)  
Layout: Elke Kaufmann

[www.karrierewelt.de](http://www.karrierewelt.de)



Gleiche Bewertung für alle – bei einem Unternehmen mit normgerechter Auswahl können Bewerber sicher sein vor unfairen Methoden  
ILLUSTRATION: WWW.BILDERBOX.COM, ERWIN WODICKA

# Mit Gütesiegel

## Testverfahren: Genormt und für seriös befunden

Über die neue DIN und ihre Folgen sprach Bärbel Schwertfeger mit Professor Reinhold S. Jäger, Testexperte und Leiter des Zentrums für empirische pädagogische Forschung der Universität Koblenz-Landau.

**DIE WELT:** Was bringt die neue DIN Norm Bewerbern und Unternehmen?

**Professor Jäger:** Die DIN 33430 formuliert Kriterien, die es Experten und Fachfremden ermöglichen, die Spreu vom Weizen zu trennen. Sie stellt die Basis für die Qualität bei der Entwicklung und Durchführung unterschiedlicher Formen der Eignungsdiagnostik dar. Dazu gehören auch Tests. Ein Unternehmen, das sich an die Norm hält oder nur mit Beratern zusammenarbeitet, die dies tun, ist daher fachlich auch bei Rechtstreitigkeiten abgesichert. Der Bewerber weiß, dass die angewendeten Verfahren seriös sind und Personalentscheidungen nicht mit windigen Verfahren auf Horoskop-Niveau getroffen werden.



Testexperte Professor Reinhold S. Jäger

**DIE WELT:** Wie häufig werden solche Verfahren denn überhaupt eingesetzt?

**Jäger:** Es gibt eine Unzahl von Testentwicklungen, die oft nicht einmal das Papier wert sind, auf das sie gedruckt wurden. Ein Beispiel, das ich vor kurzem genauer analysiert habe, ist der Test Insights MDI, der laut Testanbieter sogar von Unternehmen wie BMW und der HypoVereinsbank eingesetzt wird. Das Verfahren basiert auf theoretisch veralteten und wissenschaftlich ungesicherten Modellen und erfüllt daher von vornherein nicht die Anforderungen der DIN 33430. Von einem Einsatz solcher und ähnlicher Verfahren bei der Personalauswahl und -entwicklung oder im Coaching kann ich daher nur abraten.

**DIE WELT:** Viele werfen den Psychologen vor, die Norm nur entwickelt zu haben, um sich den Markt der Testanwendung zu sichern.

**Jäger:** Das ist Unsinn. Auch Fachfremde können sich nach der DIN 33430 zertifizieren lassen, vorausgesetzt, sie können auf der Grundlage ihrer Kenntnisse der psychologischen Diagnostik die Qualität ihres Testverfahrens nachweisen. Schließlich müssen auch sie sich gegenüber rechtlichen Einwüfen absichern. Der Vorwurf, die Norm stelle einen weiteren Eingriff des Staates in wirtschaftliche Prozesse dar, ist falsch. Denn erstens ist die Einhaltung der Norm freiwillig und zweitens müsste es doch im Interesse aller Beteiligten, von den externen Testanbietern über die Personalverantwortlichen bis zu den Bewerbern sein, auf der fachlich sicheren Seite zu stehen. Denn mit fragwürdigen Verfahren können nun mal keine profunden Personalentscheidungen getroffen werden.

Die neue DIN 33430 soll für mehr Qualität bei der Personalauswahl sorgen und damit auch schwarze Schafe unter den Anbietern von Persönlichkeitstests entlarven

VON BÄRBEL SCHWERTFEGER

Die einen achten auf den Händedruck, die anderen befragen erst einmal das Horoskop – die Methoden, mit denen Unternehmen neue Mitarbeiter auswählen, sind zum Teil noch immer haarsträubend. Auch so mancher Persönlichkeitstest ist da nicht viel besser. „Wir werden immer wieder von Unternehmen angesprochen, einen Blick auf einzelne Tests zu werfen“, sagt Andreas Frintrup. Das Ergebnis sei erschütternd. „Von hundert Testverfahren entsprechen vielleicht zehn den wissenschaftlichen Anforderungen“, resümiert der Geschäftsführer der S & F Personalpsychologie Managementberatung GmbH in Stuttgart.

Dabei kostet die Auswahl von falschen Mitarbeitern die Unternehmen viel Geld. Das sind nicht nur die Kosten für die neue Suche. „Ein unterdurchschnittlich geeigneter Mitarbeiter leistet etwa 40 bis 50 Prozent seines Jahresgehalts weniger als ein durchschnittlich geeigneter Mitarbeiter“, sagt Heinz Schuler, Diagnostikexperte an der Universität Stuttgart Hohenheim. Leidtragende sind aber auch die Bewerber. Denn sie haben keine Wahl. Auch wenn der Test noch so fragwürdig ist, wer sich weigert mitzumachen, muss eben auf den Job verzichten.

Seit Juni 2002 soll nun die neue DIN Norm 33430 zur Personalauswahl für mehr Qualität sorgen. „Die Norm regelt den Prozess des

Beurteilungsverfahrens“, erklärt Heinrich Wottawa, Psychologieprofessor an der Ruhr-Universität Bochum. Wer sich normgerecht verhalten will, muss daher das gesamte Procedere bei seiner Personalauswahl überprüfen (siehe Kasten). Für Bewerber bedeutet das: Bei einem Unternehmen mit normgerechter Auswahl können sie sicher sein, dass sie nicht mit abstrusen oder unfairen Auswahlmethoden traktiert werden.

Doch bei den Unternehmen stößt die Norm bisher meist auf Unkenntnis, Gleichgültigkeit oder Ablehnung. „Wir brauchen keine Norm“, betont Rainer Schmidt-Rudloff, BDA-Referent für betriebliche Personalpolitik. „Die Qualifikation und Erfahrung der Entscheider ist gut genug.“ Die Norm bringe nur mehr Bürokratie und ersticke unternehmerisches Engagement.

Auch von anderer Seite kommt Kritik: Zum Beispiel an der Computer gestützten Potentialanalyse Insights MDI, die nach Angaben des Testvertriebers Frank M. Scheelen seit September nach der neuen DIN-Norm 33430 zertifiziert sei. Ein Test, der sich laut Aussage Scheelens auch bestens zur Personalauswahl eignet. Schließlich ermöglicht er „schnell und effektiv die Stärken eines Bewerbers zu erarbeiten und objektiv darzustellen“. Laut Referenzliste nutzen Unternehmen wie die BMW AG, die Deutsche Bank, die Versicherungs-

gruppe Continentale, der Pharmakonzern Sanofi und der Personaldienstleister Allbecon AG das Testverfahren bei der Bewerberauswahl oder Personalentwicklung. Doch vor kurzem warnte der Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) Unternehmen davor, Testverfahren wie Insights MDI und ihrer Behauptung, den Qualitätsanforderungen der DIN 33430 zu entsprechen, Glauben zu schenken.

Denn erstens beziehe sich die DIN Norm nicht auf einzelne Testverfahren, sondern auf den gesamten Prozess der Personalauswahl. Die Zertifizierung einzelner Tests wurde auch deshalb explizit ausgeschlossen, weil nicht jeder Test für alle Fälle geeignet sei. Das Argument der Psychologen frei übersetzt: Schließlich nützt auch der tollste Porsche nichts, wenn man das Auto für einen Möbeltransport braucht.

Das hinderte jedoch den Q-Pool 100 nicht, trotzdem einzelne Testverfahren zu zertifizieren. Hinter dem von dem ehemaligen Fachhochschulprofessor Walter Simon mitbegründeten Q-Pool 100, der so genannten „Offiziellen Qualitätsgemeinschaft internationaler Wirtschaftstrainer und -berater“, steht eine Marketingplattform von rund 30 Beratern. Als erster Test wurde von Q-Pool 100 ausgerechnet der DNLA (Discovery of Natural Latent Abilities) zertifiziert, dessen Vermarkter in der Vergangenheit auf Grund irreführender Werbung in die Kritik geraten waren.

Der BDP ging daher mit Abmahnungen und anschließender Klage bei Gericht gegen den Q-Pool 100 vor. Im Oktober unterschrieb die Geschäftsführung daher eine Unterlassungserklärung, künftig keine DIN-Zertifikate für Verfahren mehr auszustellen. Das hinderte Q-Pool-Zertifizierer Simon jedoch nicht, kurz davor noch Insights MDI nach der DIN-Norm zu zertifizieren. Dabei ist auch dieser Test umstritten und erfüllt die Kriterien der Norm keineswegs (siehe Interview).

Doch Testanbieter Frank M. Scheelen beeindruckt die Kritik nicht. Auf der Homepage seines Instituts wirbt er noch immer mit der DIN-Norm: „Inside MDI, jetzt mit Gütesiegel – denn Qualität und Kompetenz ist unser Anliegen.“

## Eignungsbeurteilung auf dem Prüfstand

Die DIN 33430 bezieht sich auf den gesamten Prozess der Personalauswahl. Das reicht von einer detaillierten Stellenbeschreibung über die Anforderungsanalyse und den Einsatz von eignungsdiagnostischen Verfahren bis zur Qualitätskontrolle der Entscheidungsregeln. Zu den Verfahren gehören nicht nur Tests, sondern auch Assessment Center (AC) und Interviews. Ein unstrukturiertes Einstellungsgespräch entspricht dabei nicht der Norm. Schließlich sollte eine gute Entscheidung unabhängig von der

Person des Interviewers sein. Wie bei allen DIN Normen ist ihre Einhaltung freiwillig. Weil die Norm sehr komplex und wissenschaftlich formuliert ist, ist sie für Laien kaum verständlich. Deshalb gibt es inzwischen dazu ein verständlicheres Handbuch (Lutz Hornke/Ulrich Winterfeld: Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: DIN 33430 zur Qualitätssicherung, Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg 2004). Um die Einhaltung der Norm überprüfen zu können, hat das Testkuratorium im Auftrag der Föderation

der Deutschen Psychologen Kriterien erarbeitet. Dabei soll es eine Personen-Lizensierung und eine Organisations-Zertifizierung geben, wobei erstere Voraussetzung für die Zertifizierung des Unternehmens ist. Dazu müssen Personalmanager eine dreistündige schriftliche Prüfung ablegen. Wenn die notwendigen Kenntnisse dafür fehlen, der kann eine spezielle Fortbildung besuchen. bs

Weitere Informationen: [www.bdp-verband.org](http://www.bdp-verband.org)