

# DIN 33430 reloaded

## Mit Qualität die Zukunft der Personalauswahl gestalten

■ Gutes Personal ist der Schlüssel für gute Arbeit. Die zentrale Fragestellung im Kontext Personal ist, wie man die Eignung von internen und externen Kandidatinnen und Kandidaten beurteilt. Diese Eignungsbeurteilung ist die Grundlage von Personalentscheidungen und Fördermaßnahmen. Zu der Frage, was eine qualitativ hochwertige Eignungsbeurteilung ausmacht, liegen seit vielen Jahrzehnten in Wissenschaft und Praxis umfassende Erkenntnisse vor. Im Jahr 2002 wurden diese Erkenntnisse erstmalig in Form einer DIN-Norm für die Eignungsbeurteilung, der DIN 33430, publiziert. Die Norm hat sich etabliert, sie ist vielen ein Begriff und wird beispielsweise in Ausschreibungen als Qualitätsforderung genutzt. Sowohl die gewandelte Situation auf dem Arbeitsmarkt (z.B. Personalmangel, Globalisierung) als auch die veränderten Rahmenbedingungen (z.B. die Verabschiedung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes im Jahre 2006) und die erweiterten diagnostischen Möglichkeiten (z.B. internetgestützte Verfahrensdarbietung) und Erkenntnisse (z.B. Metastudien, andere Qualitätsstandards wie die ISO 10667) waren Anlass, die DIN 33430 zu überarbeiten und zu erweitern. 2016 wurde die »neue« DIN 33430, »Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik« publiziert (DIN, 2016). Sofern im Folgenden von »der DIN« die Rede ist, ist immer diese Fassung aus dem Jahr 2016 gemeint. Im Folgenden skizziere ich die Inhalte der aktuellen DIN, dabei gehe ich insbesondere auf das ein, was gegenüber der bisherigen DIN neu ist.

### Prozessorientierung

Die DIN 33430 bezieht sich auf den Verlauf der Eignungsbeurteilung und beschreibt alle notwendigen Schritte von A wie »Anforderungsanalyse« bis Z wie »Zielerreichungsevaluation«. Zunächst werden in den Kapiteln 1 und 2 die Anwendungsbereiche (1) geklärt, und die in der Norm genutzten Begriffe werden erläutert (2). (Alle Angaben in Klammern beziehen sich auf die Kapitel der DIN.) Hier wird beispielsweise festgehalten, dass in der DIN zwischen Dienstleistern (in der »alten« Norm nicht explizit berücksichtigt), Beobachtern (»Mitwirkende« in der alten Norm) und Eignungsdiagnostikern (»Auftragnehmer« in der alten Norm) unterschieden wird. Der weitere Aufbau der Norm orientiert sich am Prozess einer Eignungsbeurteilung. Kapitel 3 thematisiert die Planung der Eignungsbeurteilung. Innerhalb der Planung wird zunächst die Auftragsklärung thematisiert (3.1), anschließend folgt die Anforderungsanalyse (3.2), die in die Ableitung von Eignungsmerkmalen mündet. Im nächsten Schritt gilt es, die Eignungsbeurteilung im Detail zu planen (3.3). Mit welchen Verfahren können die vorab definierten Eignungsmerkmale erfasst werden (4)? Dabei werden Anforderungen an Verfahren (5) gestellt, wobei fünf Kategorien von Verfahren unterschieden werden (5.1). Es werden sowohl allgemeine (5.2) als auch verfahrensspezifische (5.3) beziehungsweise medium-spezifische (computerbasierte) Verfahren (5.4), Anfor-

derungen formuliert. Sowohl der Datenschutz (5.5) als auch der Verfahrensschutz (5.6) muss sichergestellt werden. Das nächste Kapitel (6) der DIN widmet sich – nach einem allgemeinen Verweis (6.1) – den nächsten Schritten im Prozess der Eignungsbeurteilung: der Durchführung (6.2) und Auswertung (6.3) der Verfahren, der Interpretation/Urteilsbildung (6.4) und schließlich der Kommunikation (6.5) der Verfahrensergebnisse. Der gesamte Prozess muss dokumentiert (7) werden und sollte mit dem Ziel der Ableitung von Verbesserungen evaluiert (8) werden.

Prozess und Verfahren sind eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für qualitativ hochwertige Eignungsbeurteilungen. Darüber hinaus ist es notwendig, dass die an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen über die notwendigen Qualifikationen verfügen. Welche das sind, wird im Kapitel 9 der DIN geregelt, wobei zwischen allgemeinen Anforderungen an die Qualifikation (9.1), Anforderungen an Eignungsdiagnostiker (9.2) und an Beobachter (9.3) unterschieden wird.

Zwei Anhänge runden den Text ab. Anhang A stellt Anforderungen an Handhabungshinweise dar. Diese Hinweise müssen jene Informationen enthalten, die eine objektive Durchführung, Auswertung und Interpretation der Verfahren gewährleisten. Für messtheoretisch fundierte Fragebogen und Tests müssen zusätzlich Verfahrenshinweise vorliegen. Diese müssen Informationen zur Verfügung stellen, die eine Beurteilung der Qualität der Verfahren ermöglichen. Anforderungen an Verfahrenshinweise werden in Anhang B der Norm formuliert. Der informative Anhang C gibt Hinweise für die Ausschreibung eignungsdiagnostischer Prozesse und Verfahren unter Beachtung der DIN 33430.

Abbildung 1 zeigt die Architektur der neuen DIN. Qualität im Sinne der DIN ruht auf drei Säulen: Prozess, Verfahren und Personen.

### Prozess

Zu Beginn des eignungsdiagnostischen Prozesses steht laut DIN 33430 die Kommunikation zwischen Auftraggeber und Dienstleister. Wesentlich stärker als in der vorhergehenden Version wird in der DIN die notwendige Abstimmung zwischen Auftraggebern und Dienstleistern betont. Dies kommt in Abschnitt 3.1 über die Notwendigkeit der Auftragsklärung ebenso zum Ausdruck wie in dem neuen Kapitel 8 über die Evaluation. Bezüglich der Evaluation sieht der Text der DIN vor, dass Auftraggeber und Dienstleister eine kritische Würdigung des Vorgehens vornehmen. Sie sollen unter anderem prüfen, ob die vorher festgelegten Ziele erreicht wurden, und Verbesserungsmaßnahmen ableiten. Mit der Betonung der Notwendigkeit von klaren Absprachen zwischen Auftraggeber und Dienstleister greift die DIN ein Element der ISO 10667

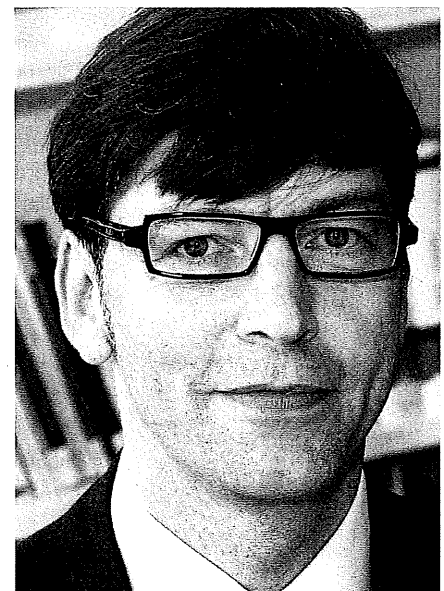


Foto: Privat

### Autor

Prof. Dr. Martin Kersting ist Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität in Gießen. Seit 1997 ist er Mitglied der DIN-Kommission, seit 2007 Mitglied (und aktueller Vorsitzender) des Diagnostik- und Testkuratoriums. Seit zehn Jahren führt Martin Kersting (gemeinsam mit Kollegen) Trainings zur DIN 33430 durch.

# Die Architektur der DIN 33430 (2016)

(In Klammern: Kapitel des DIN Textes)

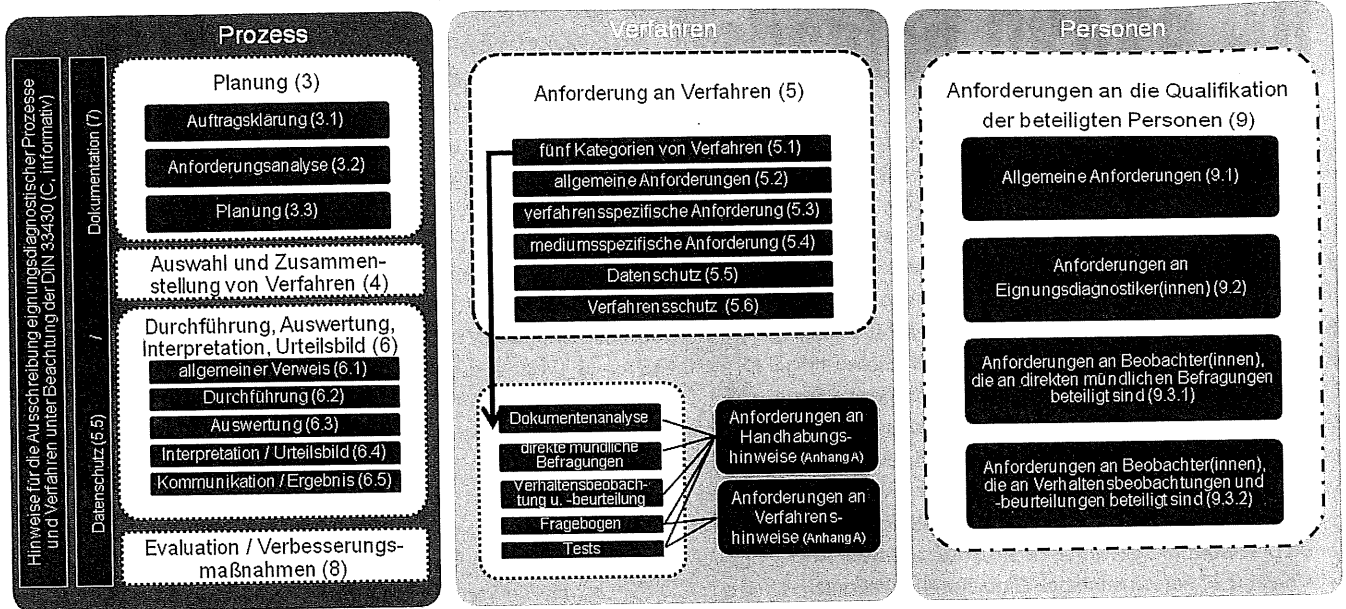


Abbildung 1:  
die Architektur  
der DIN

(2011) auf. Diese »Schwester« der DIN 33430 wurde auf internationaler Ebene entwickelt, wobei die nationale DIN-Kommission als sogenanntes »Spiegelgremium« mitgearbeitet hat (s. S. 290). In der ISO 10667 wird die Kommunikation zwischen den an der Diagnostik beteiligten Personen und Organisationen betont und das Verständigungsverfahren (»agreement procedure«) zwischen Auftraggebern und Dienstleistern geregelt.

Inhaltlich wird in der DIN die Anforderungsanalyse (3.2) als Ausgangspunkt der Eignungsbeurteilung ausführlicher behandelt als in der 2002er-Version. Als Qualitätsmerkmale der Anforderungsanalyse gelten multiperspektivische und multimethodale Vorgehensweisen. Die DIN greift einerseits die Begriffe der Praxis auf, indem sie von Kompetenzen und Potenzialen (als Unterkategorien von Eignungsmerkmalen) spricht, und bereichert zugleich die Praxis, indem sie diese »schillernden« Begriffe klar definiert. Kompetenzen sind demnach »gelernte, wiederholbare Verhaltensweisen und abrufbare Wissensbestände zur erfolgreichen Bewältigung beruflicher Aufgaben« (DIN, 2016). Als Potenzial wird die »Fähigkeit einer Person, ihr bislang nicht vertraute Aufgaben zu bewältigen und weitere Kompetenzen zu entwickeln«, bezeichnet (DIN, 2016). Die Autoren der Norm weisen darauf hin, dass Kompetenzen vor allem für die Eignungsbeurteilung von Personen relevant sind, die die in Frage stehenden beruflichen Aufgaben bereits aktuell ausüben oder ohne weitere Entwicklungsmaßnahmen übernehmen sollen. Demgegenüber sind Potenzialaspekte vor allem für die Eignungsbeurteilung von Personen relevant, die an für sie neue berufliche Aufgaben durch Ausbildung oder Einarbeitung herangeführt werden sollen.

Sobald das Anforderungsprofil steht, beginnt die Planung des Eignungsbeurteilungsprozesses (3.3). Dabei ist nach DIN unter anderem festzulegen, welche Verfahren der Eignungsbeurteilung in welcher Reihenfolge angewendet werden sollen. Dies setzt voraus, dass sich die Eignungsdiagnostiker einen Überblick über diejenigen Verfahren sowie über die Ergebnisse empirischer Studien zu den Verfahren verschaffen, die zur Erfas-

sung der Eignungsmerkmale in Betracht kommen.

Ein Prozess der Eignungsbeurteilung nach DIN 33430 ist vor allem ein geregelter Prozess. Die Planung (6) umfasst die Forderungen nach Vorab-Festlegungen zu fast allen Prozessschritten: Wie sollen Kandidaten angesprochen werden? Welche Auswahlstufen gibt es? Wie werden die Ergebnisse des Verfahrens festgehalten und kommuniziert?

Bezüglich der Durchführung werden die Transparenz und die Objektivität betont. Neu sind die Ausführungen zu Kandidaten, die besonderer Hilfen bedürfen, zum Beispiel Personen mit eingeschränktem Hörvermögen usw. Diesbezüglich wird das Spannungsverhältnis zwischen individualisierter und standardisierter Vorgehensweise behandelt. Einerseits sollte individuellen Bedürfnissen, so wird es in der DIN formuliert, in angemessener Form entsprochen werden. Dies kann beispielsweise dadurch erfolgen, dass ursprüngliche Verfahren ohne Ergebnisverfälschung der individuellen Einschränkung angepasst werden oder alternative und für den spezifischen Kandidaten besser geeignete Verfahren zur Eignungsbeurteilung verwendet werden. Andererseits darf dies aber nur in Bezug auf solche Einschränkungen erfolgen, die irrelevant für das mit dem Verfahren erfasste Eignungsmerkmal sind. Wie in vielen Fällen wird in der Norm auch dieser abstrakte Sachverhalt durch ein konkretes Beispiel verdeutlicht.

In Hinsicht auf die Durchführung wurden die Fragen der Authentifizierung und Überwachung der Verfahren neu aufgenommen. Diese Fragen beziehen sich auf die insgesamt stärker berücksichtigte computer- und internetgestützte Testung (siehe unten). Großer Wert wird darauf gelegt, dass die diagnostizierten Personen umfassend informiert werden und auf Basis dieser Informationen eine Entscheidung treffen, ob sie an der geplanten Untersuchung teilnehmen wollen. In Hinsicht auf die Auswertung der Verfahren werden die Qualitätsmerkmale von Ergebnisberichten (z.B. Nachvollziehbarkeit) ausführlicher behandelt als in der DIN-Variante von 2002.

Wie bei jeder DIN wird viel Wert auf die Dokumenta-

tion (6) gelegt sowie die Notwendigkeit der Einhaltung gesetzlicher Regeln (wie z.B. des Datenschutzes) betont. Neu ist der Absatz zur Evaluation (8). Hier geht es darum zu prüfen, ob die vorab festgelegten Qualitätsziele erreicht wurden. Eine solche Evaluation besteht nicht nur in den »klassischen« Analysen zu Reliabilität und Validität der getroffenen Eignungsbeurteilungen. Der Text der DIN spricht explizit auch Evaluationskriterien wie die Kosten-Nutzen-Relation, die Akzeptanz oder die Verständlichkeit der Eignungsaussage und/oder Ergebnisberichte an.

Zur Planung einer Eignungsbeurteilung gehört auch, von Anfang an auf Qualität zu achten. DIN-Normen sind nicht verbindlich. Um sie verbindlich zu machen, kann man verschiedene Möglichkeiten ergreifen. Beispielsweise kann man in Betriebsvereinbarungen, Dienstvereinbarungen und Tarifverträgen auf die Norm Bezug nehmen. Relativ häufig wurde in den vergangenen Jahren in Ausschreibungen eignungsdiagnostischer Dienstleistungen gefordert, dass die DIN 33430 zu beachten sei. Dabei kam es allerdings ab und an zu nicht sinnvollen Forderungen, beispielsweise sollten laut Ausschreibung Verfahren »DIN-konform« sein, obwohl die DIN 33430 eine Prozess- und keine Produktnorm ist usw. Die DIN in der 2016er-Fassung umfasst nun einen informativen Anhang C mit Hinweisen »für die Ausschreibung eignungsdiagnostischer Prozesse und Verfahren unter Beachtung der DIN 33430«. Hier wird beispielsweise erläutert, welche Informationen zur gewünschten Eignungsbeurteilung (beispielsweise zur Anforderungsanalyse und/oder den in Frage stehenden Eignungsmerkmalen, zum Mengengerüst und zur Zielgruppe) die Ausschreibung enthalten sollte.

## Verfahren

Die zweite Säule der Qualität stellen die Verfahren, zum Beispiel Interviews oder Tests, dar. Man kann zwar nicht sinnvoll formulieren, dass ein Verfahren der DIN 33430 entspricht, da die Norm eine Prozess- und keine Produktnorm ist. Nach DIN 33430 dürfen nur Verfahren eingesetzt werden, die einen eindeutigen Bezug zu den in Frage stehenden Eignungsmerkmalen aufweisen. Daher kann es kein Verfahren geben, das ungeachtet dieses Anforderungsbezugs »DIN-konform« ist. Man kann aber umgekehrt formulieren, dass ein Verfahren die DIN-Konformität eines gesamten Eignungsbeurteilungsprozesses gefährdet, weil es nicht den Anforderungen an Verfahren gerecht wird.

Insbesondere in Bezug auf die formulierten Anforderungen an Verfahren ist die 2016er-Norm der DIN wesentlich praxisnäher als ihre Vorgängerin. In der 2002er-Version wurde ganz allgemein von »Verfahren« gesprochen, und die Anforderungen an Verfahren waren entsprechend Anforderungen, die gleichermaßen für alle Verfahren gelten sollten. Demgegenüber werden in der neuen DIN fünf Kategorien von Verfahren unterschieden:

- Dokumentenanalyse (z.B. die Analyse und Interpretation von Hochschul-, Schul- und Arbeitszeugnissen, des Lebenslaufs, von Beurteilungen, der Ergebnisse von Internetrecherchen);
- direkte mündliche Befragungen (z.B. Interview mit

Kandidaten, Gespräch mit einem Referenzgeber);

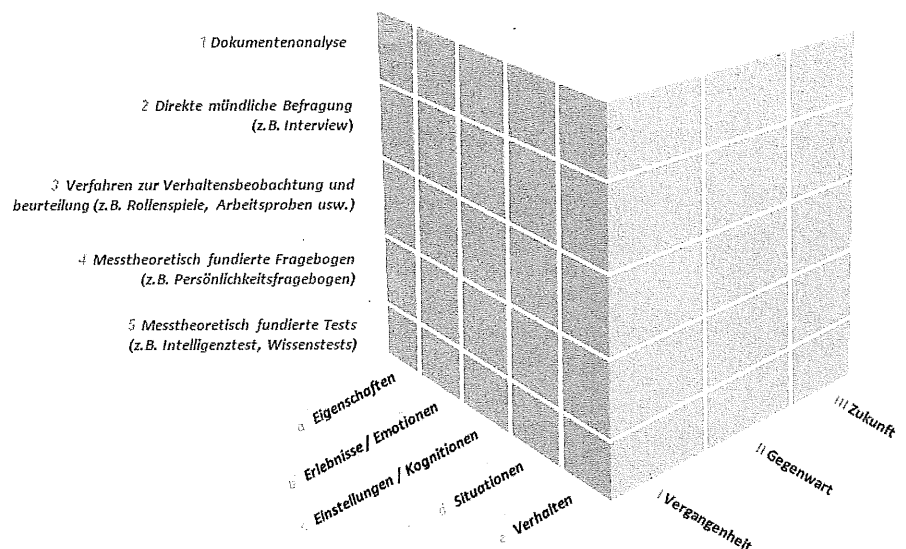
- Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und -beurteilung (z.B. Rollenspiele, Gruppendiskussionen, Präsen-tationsübungen, Arbeitsproben);

- messtheoretisch fundierte Fragebogen (z.B. Persönlichkeitsfragebogen, Interessenfragebogen);

- messtheoretisch fundierte Tests (z.B. Intelligenztests, Wissenstests, Situational-Judgement-Tests).

Diese Unterscheidung geht auf das mehrdimensionale Klassifikationssystem für diagnostische Verfahren von Kersting (2011) zurück. In diesem System werden, wie in Abbildung 2 dargestellt, noch zwei weitere Dimensionen aufgeführt, die aber in der DIN 33430 keine Berücksichtigung finden.

Abbildung 2: fünf Kategorien von Verfahren  
(erste Dimension des CUBE-Systems nach Kersting, 2011)



Der Praxisbegriff »Assessment-Center« kommt in der DIN-Verfahrenseinteilung nicht vor: Mit diesem und ähnlichen (z.B. Management-Audit) Begriffen wird ein Verfahrensmix bezeichnet, zum Beispiel eine Kombination aus Interview (Kategorie: »direkte mündliche Befragungen«) sowie einer Gruppenübung (Kategorie: »Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und -beurteilung«).

Bei der Verfahrensauswahl sollten laut DIN (2016) verschiedenartige Verfahren im Sinne der fünf verschiedenen Kategorien Berücksichtigung finden. Dabei soll jedes berücksichtigte Verfahren einen zusätzlichen Nutzen mit sich bringen.

In der DIN werden Anforderungen formuliert, die beim Einsatz diagnostischer Verfahren erfüllt werden müssen. Es gibt Anforderungen, die für alle fünf Kategorien von Verfahren gelten. Beispielsweise müssen, wie oben bereits erwähnt, nach DIN 2016 für jedes Verfahren Handhabungshinweise vorliegen. Die Handhabungshinweise ermöglichen es, dass verschiedene Personen in der Lage sind, die Verfahren allein aufgrund dieser Handhabungshinweise auf die gleiche Art und Weise durchzuführen, auszuwerten und zu interpretieren.

Für messtheoretisch fundierte Fragebogen und Tests müssen zusätzlich zu den Handhabungshinweisen auch Verfahrenshinweise (Testmanual oder Testhandbuch) vorliegen. Diese Verfahrenshinweise müssen diejenigen Informationen enthalten, die notwendig sind, um die Qualität des Verfahrens zu beurteilen. Die DIN formuliert damit einen »Standard zur Information und Dokumentation von Instrumenten zur Erfassung menschlichen Erlebens und Verhaltens« – so hat das Diagnostik- und Testkuratorium der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen eine Checkliste genannt, die diese Anforderungen in Form von prüfbaren Fragen umgesetzt hat. Die Checkliste auf der Basis der alten DIN umfasste 140 Anforderungen. Die Anzahl der Anforderungen ist in der neuen DIN pragmatisch um die Hälfte gekürzt worden: Die Anhänge A und B der DIN, die diese Anforderungen an Handhabungs-/Verfahrenshinweise umfassen, sehen lediglich noch 69 Anforderungen vor, wovon nur 32 »Muss-Anforderungen« sind, die übrigen 37 hingegen »Soll-Anforderungen« darstellen. Die DIN wurde also »entschlackt«, die Autoren der DIN konzentrieren sich nun wesentlich stärker auf das wirklich Notwendige.

Trotz der Verschlankung gegenüber der 2002er-Fassung der DIN nehmen die Anforderungen an messtheoretisch fundierte Fragebogen und Tests noch relativ den größten Raum ein. Im DIN-Text finden sich aber auch konkrete Anforderungen an die Dokumentenanalyse sowie an die »direkten mündliche Befragungen« sowie die »Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und -beurteilung«. Bei beiden Verfahrenskategorien kommt den Beobachtern oder Eignungsdiagnostikern eine besondere Bedeutung bei der Beurteilung zu. Daraus leiten sich gemeinsame Anforderungen an beide Verfahrenskategorien ab, etwa an die Operationalisierung der Eignungsmerkmale sowie an die Protokollierung. Darüber hinaus gibt es jeweils einen eigenen Abschnitt mit Anforderungen an die »direkten mündlichen Befragungen« sowie die »Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und -beurteilung«. Diese Abschnitte können als eine Art »best practice guide« für die Nutzung von Dokumentenanalysen, Interviews und Assessment-Center-Übungen wie Rollenspielen gelten. Eignungsdiagnostische Verfahren werden immer häufiger computerbasiert und internetgestützt eingesetzt. Während diese Darbietungsform in der 2002er-Fassung noch recht stiefmütterlich behandelt wurde, geht die DIN ausführlich auf die Anforderungen ein, die sich aus dieser Einsatzform ergeben. Bedeutsame Aspekte in diesem Zusammenhang sind nach DIN beispielsweise die Kontrolle über das Testen (z.B. die Frage der Authentizität der Teilnehmer), die Systemstabilität und Funktionsfähigkeit auf den relevanten Betriebssystemplattformen sowie die Unabhängigkeit der Ergebnisse der Diagnostik von eignungsmerkmal-irrelevanten Kenntnissen, Fertigkeiten oder Fähigkeiten, beispielsweise des Ausmaßes der Computerkenntnisse oder der Erfahrung im Umgang mit Computern.

### Personen

Für eine qualitativ hochwertige Eignungsbeurteilung ist es zwingend erforderlich, dass die beteiligten Personen für ihre Aufgaben qualifiziert sind. Daher thematisiert

die dritte Säule der DIN-Architektur, »die Qualifikation der an der Gestaltung und Durchführung der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen«. Dabei beschränken sich die Anforderungen auf das, was bei der Wahrnehmung bestimmter Aufgaben im Prozess der Eignungsbeurteilung wirklich notwendig ist. Dazu werden drei Qualifikationsprofile unterschieden: Umfassende Anforderungen werden an Eignungsdiagnostiker gestellt, die (1) den gesamten Prozess gestalten und verantworten. Abgespeckte Anforderungen müssen Beobachter erfüllen, die (2) an direkten mündlichen Befragungen beteiligt sind oder (3) nur an Verfahren der Verhaltensbeobachtung und -beurteilung. Die Qualifikation weiterer Assistenzkräfte (z.B. für die Eingangs-sichtung der Bewerbungen oder für die Durchführung von hochstandardisierten Gruppentestungen) ist nicht Gegenstand der Norm. Die Qualifikationsanforderungen gelten nicht für Personen, die im Rahmen der Eignungsbeurteilung ausschließlich die Aufgabe haben, Fachwissen und fachliche Fertigkeiten zu beurteilen. Angesichts der steigenden Bedeutung des Themas »Diversity« wurden neue Anforderungen an die Qualifikation in die Norm aufgenommen. So müssen Eignungsdiagnostiker nun auch darüber informiert sein, dass die Ergebnisse der Anforderungsanalyse von Stereotypen (z.B. Geschlecht, Alter, Herkunft) abhängen können und Anforderungen insgesamt kulturabhängig formuliert werden. Beobachter müssen realisieren, dass Verhalten kulturabhängig ist.

### Folgeinitiativen

In der DIN wird definiert, welche Kenntnisse und angeleiteten Praxiserfahrungen für jede der drei Qualifikationsstufen erforderlich sind. Allerdings sieht die DIN 33430 keine Regelungen vor, wie die notwendigen Qualifikationen erworben und nachgewiesen werden können. Als Ergänzung zur DIN 33430 hat die Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen eine »Fortbildungs- und Prüfungsordnung zur Personenlizenzierung für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen nach DIN 33430« erlassen. Durch eine gebührenpflichtige schriftliche Prüfung kann eine Personenlizenz für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430 erworben werden. Dies ist für jede der drei genannten Funktionen möglich. Die Zulassung zur Lizenzprüfung ist nicht an bestimmte Ausbildungsabschlüsse gebunden, auch der vorherige Besuch von Fortbildungsveranstaltungen ist nicht vorgeschrieben. Lizenzierte Personen können sich auf Wunsch in einem Register führen lassen. Als Grundlage der Fortbildungen sowie der Prüfungen erarbeitet das Diagnostik- und Testkuratorium ein Buch, das Ende 2016 oder Anfang 2017 publiziert wird. Was passiert mit den Lizenzen, die nach der alten DIN erworben wurden? Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Beitrags war die modifizierte Prüfungsordnung noch nicht verabschiedet. Nach Kenntnis des Autors ist vorgesehen, dass Lizenzen, die vor dem Inkrafttreten der neuen Ordnung erworben wurden, verlängert werden können, sofern die Lizenzinhaber eine Selbsterklärung zum Nachweis dafür einreichen, dass sie den Text der aktuellen DIN sorgfältig gelesen haben.

## Fazit

Seit 2002 bietet die DIN 33430 eine konkrete Hilfestellung, um die Qualität von Eignungsbeurteilungen zu sichern und zu verbessern. Mit der 2016er-Fassung wird die DIN optimiert. Die Erfolgsmerkmale des Ansatzes wurden beibehalten, die Norm wurde aber wesentlich konsequenter an der Praxis (z.B. den einzelnen Verfahren) ausgerichtet und nimmt nun Bezug auf aktuelle Themen des Personalwesens, wie zum Beispiel die internetgestützte Verfahrensdurchführung. Die DIN bietet Hilfestellungen in drei relevanten Handlungsfeldern der Eignungsdiagnostik: Prozess, Verfahren und Personen. Berücksichtigt man diese drei Perspektiven simultan, ist es möglich, eine Bewertung bestehender Prozesse und eine optimierte Gestaltung zukünftiger Prozesse der Eignungsbeurteilung vorzunehmen.

*Prof. Dr. Martin Kersting*

## Literatur

**DIN (2002).** DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Berlin: Beuth.

**DIN (2016).** DIN 33430: Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik. Berlin: Beuth.

**ISO (2011).** ISO 10667-1:2011: Assessment service delivery: Procedures and methods to assess people in work and organizational settings. Part 1: Requirements for the client. Part 2: Requirements for service providers. Geneva: International Organization for Standardization.

**Kersting, M. (2011).** Managementdiagnostik: Verfahren und Qualitätsaspekte. In: C. Niedereichholz, J. Niedereichholz & J. Staude (Hrsg.), Handbuch der Unternehmensberatung. Organisationen führen und verwalten. (Kz. 3960, S. 1-18). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

*Seite 295*