

# NEWS

01/03

Informationsbulletin der SWISSCONSULT-Organisation

## Weder Aprilscherz, noch Kabarett-Gag: DIN 33430, eine Normierung der Personalauswahl

«Mein Herr, Sie belieben zu scherzen», wäre noch vor zwei Jahren die Antwort gewesen, wenn jemand behauptet hätte, eine Normierung der Personalauswahl sei im Gang. Tatsache ist, dass der Berufsverband Deutscher Psychologen vor sechs Jahre den Entschluss dazu fasste und im Sommer 2002 damit in die Öffentlichkeit ging. Und schon sind Zertifizierungsinstitute dafür wie Pilze aus dem Boden geschossen, denn damit kann Geld gemacht werden. Geht dieser Trend weiter, wird irgendwann das tägliche Duschen unter dem Titel «sauber ohne Unfallgefahr» normiert. Dann können alle duschenden Menschen zertifiziert und von jedem jährlich ein Audit kassiert werden.

Die DIN Norm 33430 trägt den Namen: Berufsbezogene Eignungsdiagnostik. Sie soll Unternehmen einen Leitfaden geben, wie der Prozess der Personalauswahl verbessert werden kann. Sicher steckt hinter dieser Idee das Bemühen um Qualität in der Personalauswahl. Doch sind diese Bemühungen notwendig? Die SWISSCONSULT-Berater kennen ihre Klienten (von Ausnahmen abgesehen) als sehr erfahrene Personalbeurteiler. Alle gehen von der Ansicht aus, dass die Personalauswahl eine der wichtigsten Führungsaufgaben ist. Wohl sind auch Beispiele bekannt, dass z.B. ein Vorsitzender eines grossen Konzerns Kandidaten mit braunen Augen ab-

lehnt, weil diese Menschen falsch seien, oder dass ein Verkaufsleiter neue Mitarbeiter nach Grösse und Gewicht einstuft: Gewicht in kg. höher als Anzahl der cm über einen Meter = träge. Aber die Ausnahmen sollten nicht bestimmen, dass die Regel verkompliziert werden sollte.

Und die DIN-Norm 33430 ist kompliziert, in ihrer ursprünglichen Form nur schwer verständlich. Sie bezieht sich auf

- die Planung von berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen
- Auswahl, Zusammenstellung, Durchführung und Auswertung von Verfahren
- Interpretation der Verfahrensergebnisse und Urteilsbildung
- Anforderungen an Qualifikation der an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen

Allein schon diese Aufzählung braucht eine Betriebsanleitung. Konkret heisst es, den Prozess der Personalauswahl überprüfen.

Die Frage stellt sich, ob ein Prozedere – also eine feststehende Abwicklung der Personalbeschaffung – notwendig ist. Ist ein Unternehmen nicht viel flexibler, wenn kein Prozedere eingehalten werden muss? Beispiel: Ein Geschäftsführer trifft an einer Messe den Verkaufsleiter eines Mitbewerbers. Dieser vertraut ihm an, dass er seine Stelle gekündigt hat und vor der Unterschrift unter den Vertrag einer andern Firma steht. Weil dieser Verkaufsleiter ein Gewinn für das eigene Unternehmen wäre, sollte der Geschäftsführer umgehend handeln, dem Verkaufsleiter ein Angebot unterbreiten und ihn verpflichten können, ohne ein Prozedere einzuhalten.



Inhaltsverzeichnis:

Weder Aprilscherz,  
noch Kabarett-Gag:  
DIN 33430,  
eine Normierung der  
Personalwahl

Plädoyer für eine  
zweite Chance

Eigentlich könnten wir  
finanziell sorglos sein,  
wenn...

Hilfsbereitschaft ist  
stärker als Eigennutz

Als Personalberater wissen wir, dass der Zeitfaktor für die Gewinnung von Spitzenkräften enorm wichtig ist. So genannte «High Potentials» können nicht hinausgetröstet und auf ein zeitlich aufwendiges Auswahlverfahren hingewiesen werden. Bis dieses abgeschlossen ist, haben High Potentials längst einer beweglicheren Firma ihr Ja-Wort gegeben.

Auch die Arbeitgeberverbände sind mit der Schaffung der DIN-Norm 33430 nicht einverstanden. In einer Stellungnahme steht: «Wir werden unsere Mitgliedsverbände und Unternehmen ausdrücklich vor der Anwendung der Norm warnen». Die Norm würde nur mehr Bürokratie bringen und unternehmerisches Engagement ersticken. Zudem sei diese Norm nicht von der privaten Wirtschaft ausgegangen, sondern vom Bund Deutscher Psychologen. Das sei nur ein Versuch, das Beschäftigungsfeld von Psychologen zu vergrössern.

Die DIN-Norm 33430 hat aber auch gute Seiten. Es trifft zu, dass vielfach Fehlentscheide bei Personaleinstellungen getroffen werden, weil die Auswahl sehr amateurhaft abgewickelt wird. Nun, diese lassen sich zwar mit 33430 nicht aus der Welt schaffen, aber vielleicht etwas vermindern. Ebenso trifft es zu, dass nicht alle Entscheider in den Unternehmen ein Flair für Menschenbeurteilung besitzen. Eine entsprechende Schulung wäre angezeigt. Aber deswegen braucht keine grosse, kostspielige Übung veranstaltet zu werden. Die DIN-Norm anzuschauen, mit den eigenen Abwicklungen zu vergleichen und punktuelle Verbesserungen durchzuführen, das reicht. Die Zertifizierungsfreaks malen allerdings schon den Teufel an die Wand. So behauptet ein Professor Walter Simon, der eine Zertifizierungsfirma für DIN 33430 besitzt, dass «ein Super-Gau diejenigen erwartet, die sich nicht schnellstens zertifizieren lassen». Im Besonderen meint er dabei die externen Dienstleister in Suche und Auswahl von Personal.

In der SWISSCONSULT-Organisation führen wir permanent Seminare zur Weiterbildung durch. Im Januar trafen wir uns zu einem Tages-Seminar zum Thema Auftragsabwicklung, im März werden wir ein Seminar zum Thema

Interview durchführen. Optimierung unserer Dienstleistung gehört zu unserer Aufgabe. jb

## Plädoyer für eine zweite Chance

Ist eine Führungsperson einmal «vom Pferd gefallen», sind die Chancen gering, dass sie in eine ähnliche Führungspositionen wieder einsteigen kann. Der Makel des Versagens haftet schwer und ein Verzeihen und eine Mithilfe für einen Neubeginn in paralleler Position kann von der Umgebung nicht erwartet werden.

Die Umgebung, das sind auch Menschen, Menschen denen das gleiche Schicksal geschehen könnte. Deshalb ist oft unbegreiflich, dass sich diese Menschen vom «Gefallenen» abwenden und ihm aus dem Weg gehen. Vermutlich ist ein Verdrängen der eigenen möglichen Zukunft Grund für dieses Verhalten. Von diesen Menschen muss deshalb verlangt werden, dass sie über ihren eigenen Schatten springen und die Gründe eines Karriereabbruches neutral, distanziert und korrekt überprüfen.

Beispielhaft ist der Fall von Bernd Pitschetsrieder, der über die zu teure Übernahme des maroden Autobauers Rover stolperte. Nach dem Rauswurf bei BMW rief ihn der damalige Chef von VW, Ferdinand Piëch, an und bot ihm einen Job in Wolfsburg an. Bernd Pitschetsrieder begann als Qualitätsvorstand und Chef von Seat. Piëchs Begründung für diesen Schritt: «Mir ist einer lieber, der einmal woanders vom Pferd gefallen ist, dann kann das bei uns nicht passieren.» Es gibt noch viele Beispiele, die für Zweitkarrieren nach einem Stolpern angeführt werden könnten.

Deswegen sollte nicht die Meinung aufkommen, dass jeder Gestrauchelte ein besserer Entscheider sei. Die Gründe dafür müssen sehr genau abgeklärt werden. In den meisten Fällen ist ein Absturz Resultat des Peter-Prinzipes. Nach ihm werden Menschen befördert, solange sie sich in einer Position als fähig erwiesen haben. Übersteigen die Anforderungen

Die goldene Regel heisst:  
Es gibt keine goldene Regel.  
*George Bernard Shaw*

der Position die Fähigkeiten des Managers, dann erreicht er den Grad der Unfähigkeit. Nach Peter-Prinzip werden dann die meisten Manager in der Position sitzen gelassen. Wenn aber durch die Unfähigkeit grösserer Schaden angerichtet wird, dann folgt ein Rauswurf. Das ist einer der Gründe und vermutlich der häufigste.

Ein zweiter Grund besteht in der zu optimistischen Beurteilung einer Lage. Führende Menschen haben Ziele, zu denen sie ihre Mitarbeiter motivieren müssen. Und Motivation kann nur entstehen, wenn eine hohe Überzeugung von einer rosigen Zukunft vorhanden ist. Die realistische Lagebeurteilung wird durch die innere Überzeugung übertüncht. So ist es vielen Managern der IT- und Telekommunikationsbranche ergangen. Sie haben sich nach Zielen ausgerichtet, die Wunschdenken waren und sind infolge anderer Marktentwicklung vom Stuhl gefallen. Aber auch pessimistische Denker fallen vom Stuhl, denn sie bringen ihre Unternehmen nicht vorwärts.

Die in der internationalen Presse diskutierten Fälle der letzten drei Jahre zeigen einen weiteren Grund: Die Begehrlichkeit einiger Manager. Einige sind vom Stuhl gefallen, weil sie die Unternehmensentwicklung zu ihren Bonus-Gunsten aufgewertet, ja, sogar die Bilanz dazu manipuliert haben.

In vielen Fällen sind es persönliche Animositäten, die zu Manager-Entlassungen führen. Bekannt ist, dass in vielen Konzernetagen der Kampf um Einfluss, Macht und Geld zu einem permanenten Schlagabtausch führt. Scheinbare Lösung daraus ist die Entlassung der Unbequemen. Aber sind die Unbequemen auch unfähig? Vielleicht sind sie fähiger als diejenigen, die sie entlassen.

Bei allen Entscheidern, die vor der Frage stehen, einer gestrauchelten Führungsperson eine zweite Chance zu geben, sollten vom Grundsatz ausgehen, dass jeder Mensch durch tiefgreifende Erlebnisse lernt. Die meisten Menschen machen einen Fehler nicht zweimal. Also sollte vom Grundsatz ausgegangen werden, dass eine zweite Chance sinnvoll ist. Um die zweite Chance zu gewähren,

ist notwendig, die wahren Gründe für ein Scheitern zu kennen. Dazu werden Meinungen von denjenigen Personen eingeholt, die im Umfeld standen. Nach der Aufnahme mehrerer Ansichten gilt es, durch Vergleiche den Wahrheitsgehalt der Aussagen zu erkennen. Vertrauliche Referenzauskünfte im Führungsbereich müssen – besonders in diesen Fällen – einen höheren Stellenwert erhalten. Zudem der Grundsatz: Nicht eine Referenzauskunft zählt, sondern viele. Aus vielen können gleichlautende Aussagen als richtig angenommen werden. jb

## **Eigentlich könnten wir finanziell sorglos sein, wenn...**

Die Regierungen in den deutschsprachigen Ländern befürchten den finanziellen Staatskollaps. Die Staatsausgaben werden immer grösser, die Einnahmen immer kleiner. Irgendwann – und bei weitergehender Rezession sogar kurzfristig – können die von den Regierungen gehaltenen Verpflichtungen gegenüber ihren Einwohnern nicht mehr eingehalten werden. Die Verschuldung ist schon derart gross, dass Deutschland von der EU gemahnt werden musste.

Das müsste nicht sein, wenn nicht eine hohe Schattenwirtschaft (genannt Schwarzarbeit) dem Staat die Abgaben vorenthält. Ein Beispiel: Will jemand seinen Garten von einem gelernten Gärtner pflegen lassen, stellt er fest, dass die Kosten erheblich sind. Also werkelt er selber, oder jemand kommt zu ihm, der ihm das Angebot macht, abends oder am Wochenende den Garten für einen wesentlich geringeren Betrag zu besorgen. Die Abgaben auf diese Arbeit für soziale Vorkehrungen und für den Staat entfallen. Das so erzeugte Einkommen wandert für zusätzliche Anschaffungen oder Vergnügen in den wirtschaftlichen Kreislauf zurück, es wird «gewaschen», genauso, wie mafiose Organisationen ihre Einkommen waschen. Die Grösse dieser Schattenwirtschaft ist erschreckend. Laut einer Zusammenstellung von Prof.

Der Gelassene nützt seine Chance besser als, der Getriebene.

*Thornton Wilder*



Die deutsche Wirtschaft ist im Grunde leistungsstark wie ein Riese. Aber sie liegt wie Gulliver eingeschnürt am Boden, gefesselt von Tausenden von Normen, Richtlinien, Verordnungen, Auflagen, Abgaben, Steuern, Geboten oder Regulierungen.

*Hermann Otto Solms*

Das Faszinierende an den Steuern ist, dass immer wieder neue erfunden werden, obwohl die Leute schon die alten nicht zahlen wollen.

*Autor unbekannt*



## Impressum

Redaktion:  
Zentrale der  
SWISSCONSULT-Organisation  
Dreikönigstrasse 47  
CH-8002 Zürich  
Telefon 0041 (0)1 202 75 60  
E-Mail:  
swissconsult@swissconsult.org  
www.swissconsult.org  
Druck: DT Druck-Team AG, Wetzikon

Auflage: 5 000 Ex.

Friedrich Schneider beträgt sie in Prozenten des BIP (Bruttoinlandproduktes) in folgenden Ländern:

Belgien	22,3 %
Dänemark	18,2 %
<b>Deutschland</b>	<b>16,0 %</b>
Finnland	18,2 %
Frankreich	15,1 %
Griechenland	28,8 %
Italien	27,1 %
Niederlande	13,2 %
<b>Österreich</b>	<b>9,6 %</b>
<b>Schweiz</b>	<b>8,3 %</b>
Spanien	22,8 %

Die Schwarzarbeit in Deutschland wird auf 340 Milliarden Euro geschätzt, in der Schweiz auf 37 Milliarden Franken. Würden davon Sozialabgaben und Steuern bezahlt, könnten in Jahresfrist die Staaten entschuldet und die Leistungen der Sozialwerke garantiert werden. Nachher könnten Steuern und Sozialbeiträge um 15–20 % gesenkt werden, was generell zu einem starken Anstieg des Wohlstandes aller Bevölkerungsschichten führen würde.

Leider steht dem gegenüber, dass Schwarzarbeit durch eine Mehrheit der Bevölkerung akzeptiert wird. Nach einer Allensbach-Studie ist man der Meinung, dass sie dem Leistungsempfänger günstige Preise bietet und dem Leistungserbringer ein tolerierbarer Zusatzverdienst. Das Ich-Denken kommt vor dem Wir-Denken. Schuld daran sind erstens die hohen Steuer- und Sozialversicherungsabgaben, zweitens staatliche Überregulierung, die zu Bevormundungen führen, drittens der Wertewandel, dass die Menschen nicht mehr an eine adäquate Leistung des Staates für ihre Abgaben glauben und viertens verringerte Arbeitszeiten, die zu Nebenerwerben in der grossen Freizeit führen.

Der Schwarzarbeit kann nur mit intensiver Aufklärung über die fatalen Wirkungen begegnet werden. Eine staatliche Aufgabe von ausserordentlich wichtiger Bedeutung. Parallel dazu müssen Menschen und Institutionen, die Schwarzarbeit billig bezogen haben, zur Bezahlung aller Abgaben verpflichtet werden. Nur wenn die Nachfrage nach Schwarzarbeit gebremst werden kann, wird eine Trendwende zum langsamen Rückgang erreicht, was sich auf das Allge-

meinwohl auswirken wird. Eigentlich könnten wir finanziell sorglos sein, wenn jeder ein Wir-Bewusstsein hätte und nicht nur an sich selber denken würde.

jb

## Hilfsbereitschaft ist stärker als Eigennutz

Fast alle Menschen bieten spontan Hilfe an, wenn man sie darauf anspricht (bittet), oder wenn sie eine Situation sehen, in der sie sich nützlich machen können. Hilfe gegenüber Mitmenschen wird durch tagtägliche Beispiele dokumentiert, sei es im Privat- oder im Berufsleben. Selbst zwischen fremd sich gegenüberstehenden Menschen kann ein plötzlicher Akt der Hilfsbereitschaft grosses gegenseitiges Verständnis auslösen. Grundlagen für Hilfsbereitschaft sind Offenheit, Freundlichkeit, Verständnis für andere, Extrovertiertheit und Spontaneität.

Der grossen Hilfsbereitschaft bei Menschen wird leider in der Unternehmensführung nicht der entsprechende Stellenwert gegeben. Wir reden von klaren Befehlen, von Anordnungen, von Anweisungen. Die Vorgesetzten müssen Durchsetzungsvermögen vorweisen, entscheidungsfreudig sein und Härte zeigen können. Und weil Vorgesetzte auch zu Vorbildern stilisiert werden, übernehmen die Mitarbeiter gleiche Verhaltensweisen und stellen den Eigennutz in den Mittelpunkt. Für die Arbeit gilt: Soviel wie nötig und nur zu einem hohen Gegenwert.

Wie schön wäre doch, wenn von einem Chef die Bitte käme: Könnten Sie mir helfen... Das ist nicht nur ein Appell an die Hilfsbereitschaft, sondern zugleich eine Wertschätzung der Fähigkeiten des/der Mitarbeiters/in. Denn der allmächtige Chef zeigt damit, dass er nicht alles kann und nicht alles weiss, sondern auf Hilfe angewiesen ist. Und, wie eingangs beschrieben, Hilfe gibt man gerne, ohne gleich an Eigennutz zu denken.