

This article does not exactly replicate the final version published in the Journal "Zeitschrift für Personalpsychologie". It is not a copy of the original published article and is not suitable for citation.

The final version is available at: <http://dx.doi.org/10.1026/1617-6391.7.4.183>

Die DIN 33430 – eine komplexe Norm für eine komplexe Welt

Ute-Christine Klehe

Die Reise der DIN 33430 begann mit großen Zielen: Man wollte Qualitätsstandards für Eignungsbeurteilungen etablieren, Praktikern einen Leitfaden an die Hand geben, helfen, den Beurteilungsprozess kontinuierlich zu verbessern, und Bewerbende vor Fehlbehandlungen schützen (DIN, 2002). In der Praxis ist dieser Weg jedoch nicht stolperfrei: Es gab scharfe Kritik (z. B. von der BDA und einigen Städtetagen), und auch mit der rosigsten Meinung über die DIN 33430 (z. B. Reimann, 2005) kann man nicht umhin, Reimann, Frenzel, Michalke, und Peper zustimmen zu müssen, dass die tatsächliche Verbreitung der DIN in der Praxis nach wie vor eher dürrig ausfällt (Fischer, 2003; Michalke, Peper, & Reimann, 2007).

Entmutigt könnte man nach Fehlern bei Konstruktion und Einführung der Norm suchen oder nach Fehlern auf Seiten der Kritiker, denen Reimann et al. „mangelnde Kenntnis“ (S. 178) und „Vorurteile“ (S. 178) vorwerfen und deren Bedenken „widersprüchlich und nicht nachvollziehbar“ (S. 179) und „substanzlos“ (S. 178) seien. Auch vermuten Reimann et al. eine „gezielte Lobbypolitik“ (S. 179). Die Lösung hierzu liege in verbesserter Öffentlichkeitsarbeit.

Diese Darstellung ist konsequent – doch inhaltlich sowie stilistisch recht einseitig. Die Argumente entsprechen genau jenen Argumenten, die dazu geführt haben, dass die Norm so aussieht, wie sie nun vorliegt (z. B., „anwendbar wird eine Norm vor allem dann, wenn der Benutzer erschöpfende Informationen und Anleitungen zum konkreten Vorgehen findet“, S. 179), und die Norm wird defensiv und, Verzeihung, etwas lehrmeisterisch verteidigt (z. B., „dass es nicht das Ziel von Unternehmen und Organisationen sein kann und sollte, Instrumente minderer Güte ... zu schützen“, S. 179). Was in dieser Darstellung meines Erachtens fehlt, ist (a) eine kritische Auseinanderset-

zung mit diesem Thema mit Hilfe unserer eigenen Werkzeuge, nämlich der theoretischen Modelle, die so reichhaltig vorhanden sind, und (b) ein Eingehen auf die Ziele und komplexen Rahmenbedingungen in Organisationen. Organisationstheoretisch gesehen ist die Situation der DIN 33430 nämlich nicht überraschend. Zum einen stellt die DIN schlichtweg eine Innovation dar, und wie wir aus der Innovationsforschung wissen, ist gerade die Implementierungsphase, das heißt, die Phase in der sich die DIN 33430 derzeit befindet, diejenige Phase, in der die meisten Innovationen aus verschiedensten Gründen scheitern (Klein & Sorra, 1996). Zum anderen *muss* die Einführung einer so weit reichenden Norm wie der DIN 33430 zu Widerstand führen, gleich wie durchdacht und angemessen sie auch ist. Dies lässt sich, wie die Verwendung von Personalauswahlverfahren insgesamt (Klehe, 2004; Klehe, König, & Kleinmann, 2008), gut anhand von Oliver's (1991) Modell der strategischen Reaktionen auf institutionelle Prozesse erklären. Ich werde im Folgenden die grundlegenden Ideen dieser gut validierten Theorie auf die DIN 33430 anwenden, sowie Schlussfolgerungen ableiten.

Strategische Reaktionen auf institutionelle Prozesse

Die Entscheidung einer Organisation, einer bestimmten externen Forderung Folge zu leisten, ist keine schlichte Frage des *Ja* oder *Nein*, sondern kann laut Oliver (1991) in verschiedensten Formen auftreten (Tabelle 1 zeigt Beispiele hierzu aus der DIN Debatte). Basierend auf der Institutional (DiMaggio & Powell, 1983) und der Resource Dependence Theory (Pfeffer, 1981) erklärt Oliver, dass Organisationen ökonomische und soziale Stabilität und Legitimität anstreben. Ihre Reaktion auf eine externe Forderung

Tabelle 1. Reaktionen auf Institutionellen Druck nach Oliver (1991) am Beispiel der DIN 33430

Strategie / Taktik	(Definition)	Beispiel im Falle der DIN 33430
Einwilligung	Befolgen der gestellten Anforderungen	
Gewohnheit (Unbewusstes Folgen ‚selbstverständlicher‘ Normen)		„Alle...Verfahren wurden entsprechend höchsten psychologischen Qualitätsstandards entwickelt. Die Bestimmungen der DIN 33430 wurden ... beachtet – schon lange, bevor die DIN ... veröffentlicht wurde.“ (HR-diagnostics, 2004)
Imitieren (Erfolgreiche Organisationen kopieren; Beratungs-Empfehlungen folgen)		Die Stadt Nürnberg „beriet und unterstützte die Städte Erlangen, Fürth und Schwabach bei dem Antragsverfahren beim LPA [für ein ergänzendes Auswahlverfahren nach DIN 33430].“ (Stadt Nürnberg, 2006, S. 113)
Befolgen (Bewusste Aufnahme der Werte, Normen und Anforderungen)		„Die Stadt Nürnberg erhielt als erste Kommune in Bayern auf der Grundlage der DIN 33430 ... die Zustimmung ... für ihr ergänzendes Auswahlverfahren“ (Stadt Nürnberg, 2006, S. 113)
Kompromiss	Wenn direkte Konformität nicht möglich ist, z. B. aufgrund widersprüchlicher Anforderungen verschiedener Interessenvertreter	
Balancieren (Versuch, Anliegen verschiedener Vertreter gerecht zu werden)		„Das Personalberatungsunternehmen ... verhalte sich ... zwar normkonform, weiche jedoch in einem Punkt ab: Eigentlich müsste der gesamte Auswahlprozess, um die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, peinlich dokumentiert werden. Doch dies halten die Kienbaum-Berater erstens für zu aufwendig. Zweitens besitze eine solche Dokumentation für die Personalauswahl ... letztlich ‚wenig Relevanz‘“ (manager-magazin, 2006).
Vermeidung	Vorbeugen, dass man sich dem Druck anpassen muss	
Augenwäscherei (Nichtkonformität hinter Fassade der Einwilligung verstecken)		„BDP warnt ... In der letzten Zeit wurde der BDP auf Werbung aufmerksam, die den falschen Eindruck erweckt, Normkonformität könne durch die Anwendung eines bestimmten Testverfahrens erreicht werden.“ (BDP, 2003).
Abschotten (des Zugangs zu Prozessen)		Die Testautorin „hat uns Angaben verweigert, die wir für ein abschließendes Urteil benötigt hätten“ (Finanztest, 2004)
Widerspruch		
Abweisen (Ignorieren der Anforderungen)		„63 % davon hatten noch nicht von der DIN gehört ... Die weit überwiegende Mehrheit derjenigen, die schon von ihr gehört hatten, gab an, die Norm definitiv nicht umsetzen zu wollen.“ (Reimann et al., 2008)
Herausfordern (Offensive Empörung & Gegenargumentation)		„DIN-Norm 33430 wird ... nie dem ganzen Menschen gerecht werden ... Ihn allein ... auf das Messbare ... zu reduzieren, wird nie dem Mehr ... gerecht, der ... möglicherweise sogar vor allem die Persönlichkeit ausmacht“ (Signatura, online)
Attackieren (Normen und deren Vertreter aktiv angreifen, anprangern, herabsetzen)		„Das bestätigt die Vermutung, dass die DIN-Norm zur Zertifizierung des Psychologiediploms dienen soll und weniger der Qualitätssicherung der Eignungsdiagnostik“ (BDA, 2002, p. 6)
Manipulation	Versuch, Macht über den Inhalt der Erwartungen bzw. deren Vertreter auszuüben oder die Erwartungen zu verändern	
Einbeziehen möglicher institutioneller Gegner, um Legitimität zu erhöhen		„Weitere Unternehmen und Institutionen wurden mit der Bitte um Mitarbeit [an der DIN 33430] angesprochen, u. a.: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände ...“ (Reimann, 2005, p.116)
Beeinflussen (um Definitionen & Kriterien akzeptablen Verhaltens zu manipulieren)		„... empfiehlt der [Deutsche Städtetag] den Städten, die Norm nicht anzuwenden. ... Wir möchten dies aber entlang von praktikablen Empfehlungen tun und nicht auf der Basis einer überreglementierenden Norm“ (DGFP, 2003)
Kontrollieren (Versuch, externe Vertreter zu dominieren & Macht auszuüben)		„... hat die BDA ... gegen den ersten veröffentlichten Entwurf der Norm ... Einspruch eingelegt ... Dadurch konnte die bereits für das Frühjahr 2001 geplante Verabschiedung der Norm zunächst verhindert werden.“ (BDA, 2002)

hängt daher immer davon ab, welche (1) ökonomischen und (2) sozialen Ziele mit dieser Forderung verbunden sind und welche Macht die Vertreter dieser Ziele auf die Organisation haben, sowie davon, wie weit diese Ziele (3) dem Kontext und (4) den Anforderungen innerhalb der Organisation selbst entsprechen. Die hier aufgelisteten Bausteine des Systems, angewendet auf die DIN 33430, sind nicht vollständig, sollen aber die Komplexität aufzeigen, die der DIN-Debatte zugrunde liegt und Bedingungen zeigen, unter denen die Norm Erfolg haben kann.

Ökonomische Ziele

Langfristig

Die DIN 33430 soll helfen, bei der Personalauswahl Fehlentscheidungen zu vermeiden und einen langfristigen finanziellen (und menschlichen) Nutzen zu erbringen (Kersting, 2004). Theoretisch erscheint die Nutzung valider Verfahren selbstredend. In der deutschen Praxis zeigt sich das jedoch weniger (Schuler, Hell, Trapmann, Schaar, & Boramir, 2007) und das Problembewusstsein ist teils sehr gering (z. B., BDA, online). Die Wirkung administrativer Innovationen wird oft unterschätzt (Dampour & Gopalakrishnan, 2001). Hieran scheiterten auch Vorgänger der DIN (Ackerschott, 2002). Durch die DIN-Normierung wurde nun eine gewisse Aufmerksamkeit erreicht, die durch eine ISO-Normierung noch wachsen sollte. Ich stimme Reimann et al. zu, dass Öffentlichkeitsarbeit hier hilft, vor allem wenn sie nicht nur von Psychologen (denen die BDA ja ein Eigeninteresse an der Norm nachsagt) sondern von externen Stimmenträgern und Unternehmen initiiert wird. Hier überzeugen tatsächliche organisationale Gewinne aufgrund einer DIN-konformen Personalauswahl (z. B., Westhoff, 2006) wahrscheinlich mehr als Rechnungen mit hypothetischen Daten (Whyte & Latham, 1997).

Kurzfristig

Wie Reimann et al. anmerken, wird die DIN 33430 häufig als unpraktikabel kritisiert, sei es aufgrund der Komplexität des Prozesses, des Bedarfs an geschultem Personal, oder der geforderten Dokumentation. Reimann et al.'s Argumentation gegen diese Bedenken steht in 'guter' Tradition wissenschaftlicher Tipps, die Kosten guter Personalauswahl oft ignorieren oder als notwendiges Übel verkaufen (Schuler, Frier, & Kauffmann, 1993). Kosten, Tempo, und Leichtigkeit der Implementierung sind jedoch Hauptgründe für die Wahl eines Auswahlverfahrens (Klehe et al., 2008; Schein, 1996). Anstelle Praktikern Vorwürfe zu machen, hilft hier eher, konkrete

Hilfestellungen zu leisten, wie z. B. das Aufzeigen von Kosten-Nutzen Relationen, finanziellen Kurzwegen (z. B. Validitätsgeneralisierung) und Werkzeugen, die die Evaluierung von Selektionsprozessen erleichtern (z. B., DIN-Screen; Kersting, 2006).

Soziale Ziele

Neben finanziellen beeinflussen soziale Gründe, ob eine Organisation einer externen Forderung nachkommt oder nicht. Im Falle der DIN 33430 spielen hier wahrscheinlich sowohl rechtliche Überlegungen als auch die Perspektive von Bewerbern eine Rolle.

Legaler Druck

Die DIN 33430 ist nicht rechtsverbindlich, was zu ihrer geringen Verbreitung beiträgt. Bei Teilen der Personalauswahl im öffentlichen Dienst jedoch muss man wissenschaftliche Erkenntnisse beachten (z. B., VAPgD) und die DIN würde bei einer Konkurrentenklage wahrscheinlich Entscheidungsgrundlage. Daher könnte sie im öffentlichen Dienst bald faktisch verbindlich sein (Abeln & Reimann, 2004). Auch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz mag zur Verbreitung der DIN 33430 beitragen (z. B., managermagazin, 2006). Der beste Beweis eines Unternehmens, nicht unsachgemäß zu diskriminieren, ist die inhaltliche Fundierung, Standardisierung und Dokumentierung von Auswahlverfahren, just wie die DIN es fordert. Wahrscheinlich wird sich die DIN 33430 umso mehr verbreiten, je mehr sie hier nicht als administrativer Feind sondern als effektive Verteidigungswaffe wahrgenommen wird.

Nicht förderlich sind die legalen Debatten zur Zertifizierung einzelner Tests (z. B., BDP, 2007), und ob Schadensersatzklagen geprellter Kunden, die nicht Norm fanden wo Norm drauf stand, tatsächlich nicht-seriöse Firmen abschrecken, bleibt noch zu sehen, denn Gesetze sind nur so mächtig wie die mit ihnen verbundenen Sanktionen (Edelman & Suchman, 1997).

Bewerber-Akzeptanz

Organisationen müssen sich als attraktive Arbeitgeber präsentieren, besonders wenn Bewerbende zwischen Angeboten wählen können. Bewerbende schließen häufig auf die Werte und Prinzipien einer Organisation aus deren Selektionsprozessen und ziehen ihre Bewerbung zurück (French, 1987) oder lehnen Stellenangebote ab (Murphy, 1986) wenn die Organisation an Attraktivität verliert – und Organisationen achten sehr auf Reaktionen ihrer Bewerber (Klehe et

al., 2008). Die öffentliche Presse (z. B. Hamburger Abendblatt, 28.2.2004; FAZ, 16. 8. 2002; Die Welt, 21.2.2004) und Bewerberliteratur (www.jobpilot.de, 2003; www.monster.de, 2003) reagieren im Allgemeinen positiv auf die Norm. Bewerbende erfahren über ihre Rechte, worüber sie bei Unternehmen informiert werden, die gemäß DIN 33430 auswählen, und dass sie nicht mit abstrusen oder unfairen Methoden traktiert würden (FAZ, 16.8.2002). An Personalverantwortliche wird rückgemeldet, dass qualitativ gute Verfahren das Image der Arbeitgeber aus der Sicht von Bewerbern verbessern können (z. B. DGFP, 2003; Hamburger Abendblatt, 28.2.2004). Reimann et al.'s Betonung des informierten Einverständnisses spricht hier letztlich eher für die Norm, auch wenn Praktikern unter Umständen einzelne Sorgen (z. B. dass das Verfahren zu transparent werden würde) durch anschauliche Beispiele genommen werden sollten. Schwieriger aus Bewerbersicht mag sein, dass die DIN letztlich einen gewissen Standardisierungs- und Strukturierungsgrad der Personalauswahl fordert. Zumindest im Falle von Interviews schränkt dies unter Umständen für Interviewer die Möglichkeiten ein, Bewerbenden die Organisation als warm, aufmerksam und sympathisch darzustellen (Dipboye, 1994), Qualitäten, die Bewerbende meist schätzen (Dipboye, 1994). Da Bewerbende standardisierte Interviews traditionell eher ablehnen (z. B. Conway & Peneno, 1999), ist es umso wichtiger, sie gut über die Verfahren zu informieren.

Kontext der Organisation

Weiterhin beeinflusst der Kontext, ob sich eine Organisation einem externen Druck beugt (Oliver, 1991): Je seltener eine bestimmte Praxis vertreten ist, desto eher wird eine Organisation diese Praxis ignorieren oder, sollte das nicht möglich sein, sie attackieren oder manipulieren (Tabelle 1 unten). Nun sind (oder waren) einige Autoren hier optimistischer (Abeln & Reimann, 2004; Reimann, 2005). Die Anwendung der DIN unter erfolgreichen Unternehmen müsste durch Mimese zu ihrer Verbreitung beitragen (DiMaggio & Powell, 1983), ein Effekt der besonders stark während unsicherer Zeiten wirkt, wie sie sich durch die Einführung des AGG ja abzeichnen. Je häufiger andere Organisationen eine Praxis nutzen, desto wahrscheinlich wird die Zielorganisation sie ebenfalls verwenden oder zumindest einen Kompromiss anstreben (Oliver, 1991), sei es aus Überzeugung oder weil „die Messlatte für die Personalberatung erheblich höher gelegt [wurde]“ und „Unternehmen ... bereits die Zertifizierung zur Bedingung einer Auftragsvergabe machen“ (manager-magazin, 2006).

Anforderungen innerhalb der Organisation

Einschränkung der Autonomie

Autonomie ist ein strategisches Gut, das Organisationen hart verteidigen (Oliver, 1991). Kritiker der DIN sind hier besonders laut, z. B. die BDA oder der Bayerische Städtetag (2002, S. 14): „[es] vergeht kaum ein Tag, an dem nicht Politiker, Regierungen, Institutionen, Verbände kritisieren, dass Deutschland in Standards förmlich erstickt. [...] Wann endlich wird man in diesem Land begreifen, dass es auch unregulierten Freiraum geben muss?“

Reimann et al. argumentieren, dass die DIN nur die Eignungsbeurteilung betrifft, nicht aber die letztendliche Personalentscheidung. Formal ist dies richtig. Dadurch, dass Verfahren standardisiert werden (z. B. DIN, 2002), ergeben sich „nur“ Einschränkungen in der Freiheit der Anwender, spontan Informationen zu kontrollieren und diejenigen Eignungs-Kriterien betonen zu können, die ihre Präferenzen bevorzugen (Jones, 1998; Pfeffer, 1981) oder flexibel zwischen Auswahl- und Anwerbegespräch zu wechseln (Dipboye, 1994).

Weiter argumentieren Reimann et al. (S. X) „Welche Schlüsse aus den Ergebnissen des diagnostischen Prozesses gezogen werden, ist nicht Bestandteil der Norm.“ Wiederum ist dies formal richtig, aber nicht faktisch, außer man geht davon aus, dass Praktiker entweder a priori bereit sind, die Eignungsbeurteilung ihrer Personalauswahl erst nach der DIN durchzuführen, um dann bei Missfallen die erreichte (und protokollierte) Eignungsbeurteilung zu ignorieren, oder dass Personalverantwortliche eh genau jene Kriterien bei der Personalauswahl befolgen, die sich auch aus einer Anforderungsanalyse ergeben. Das wäre schön, widerspricht aber der Forschung zu Stereotypen und Vorurteilen in der Personalauswahl, z. B. bezüglich Geschlecht (Jones, 1998) und Alter (Diekman & Hirnisey, 2007). Faktisch rüttelt die DIN 33430 damit nicht nur am „wie“ der Personalauswahl, sondern auch daran, welche Bewerbergruppen als geeignet für bestimmte Rollen in einer Organisation bewertet werden müssen oder nicht.

Im Ernstfall fordert dies Personalverantwortliche auf, mehr der Empfehlung eines technischen Systems zu vertrauen als ihrer eigenen Wahrnehmung. Standardisierte Auswahlverfahren scheitern häufig an der mangelnden Akzeptanz ihrer Administratoren (Harris, 2000; Lewis & Seibold, 1993) und sie werden oft als entmündigend, langweilig und beziehungslos zu den Bewerbenden empfunden (Dipboye, 1994). Solche Folgen ergeben sich zwar nicht zwangsläufig aus der Norm, doch sollte man auf entsprechende Befürchtungen konstruktiv eingehen (z. B. durch Verfahren gemischter Standardisierung; Schuler 1992).

Hinzu kommt, dass die bereits beschriebene Änderung des Kontextes die wahrgenommene Autonomie von Organisationen einschränken kann. Sobald sich die DIN in einem bestimmten Bereich durchsetzt wird ihr Befolgen nicht mehr zu einer freiwilligen Entscheidung eines Unternehmens, sondern zu einer faktischen Notwendigkeit.

Unterschiedliche Interessengruppen

Viele Anbieter psychologischer Beurteilungsservices sind keine Psychologen oder verfügen anderweitig über die von der DIN 33430 erwartete Vorbildung (Ackerschott, 2000). Dies hat drei Folgen: Erstens erkennen viele Verantwortliche gar keinen Handlungsbedarf (siehe BDA; Training aktuell, 2003; HR factory, 2003). Zweitens wird die Norm als ‚in schönstem Fachchinesisch verfasstes Regelwerk‘ bemängelt (Bayerischer Städtetag, 2002; Training aktuell, 2003) - ein Problem für Leser, denen die Fachsprache fehlt. Auch lesen Betroffene Vorstellungen in die Norm hinein, die eigentlich nicht darin zu finden sind (siehe Reimann et al., S. 179). Zwar können Erläuterungen, Leitsätze und Trainings das Problem mindern (Abeln & Reimann, 2004), allerdings erfordert dieses zusätzliches Engagement, das die Betroffenen mangels Problemwahrnehmung (siehe erstens) nicht unbedingt leisten wollen. Drittens bedeutete die Einführung der DIN 33430 anfangs eine gestiegene Unsicherheit für viele Entscheidungsträger und Anbieter in der Personalauswahl. Auch wenn diese Betroffenen häufig keine ‚schwarzen Schafe‘ sind, die den intransparenten Markt bewusst ausnutzen, waren anfängliche Skepsis und Kritik von ihrer Seite zum Teil sicherlich auch Notwehr angesichts Unsicherheit des eigenen Arbeitsplatzes. Die Einführung der Trainings- und Zertifizierungskurse zur DIN 33430 sollte diese Sorge allerdings reduziert und die DIN gestärkt haben. Allgemein bestimmt eine gemeinsame Ausbildung professionelle Standards und kreiert einem normativen Druck, den Verfahrens- und Leistungsvorstellungen der professionellen Gemeinschaft Folge zu leisten (Oliver, 1991). Gegeben, dass wenige Personalverantwortliche über eine psychologische Bildung verfügen, gilt es, ihnen die Norm verständlich und zugänglich zu machen und sie von der Professionalität und Notwendigkeit (im Gegensatz zur Bürokratie) der Norm für ihre eigenen Zwecke zu überzeugen.

Schlussfolgerungen

In Summe tut die DIN 33430 der Praxis der Personalauswahl im deutschsprachigen Raum (und sollte sich die Norm in ISO-Format durchsetzen, auch global) sicher gut. Das Engagement, das verschiedene Betei-

ligte mit Publikationen, Trainings, oder Checklisten aufbringen um Anwendern die Norm näher zu bringen ist bemerkenswert. Solch konstruktives Herangehen sollte auf Dauer mehr bewirken um die DIN 33430 in der Praxis zu verbreiten als einerseits Praktikern Ignoranz und Voreingenommenheit vorzuwerfen und andererseits die DIN trotz Umsetzungs-Schwierigkeiten in der Praxis uneingeschränkt zu loben.

Mehr Öffentlichkeitsarbeit, wie Reimann et al. es fordern, erscheint aus organisationstheoretischer Sicht (Oliver, 1991) verkürzt und wird für sich alleine genommen sicherlich nicht erfolgreich sein. Die Norm ist nun einmal komplex und Organisationen bewegen sich in einem Netzwerk vielfältiger und widersprüchlicher externer und interner Anforderungen, und so wird es ein einheitliches Akzeptieren oder Ablehnen der DIN 33430 wahrscheinlich nie geben. Einige Organisationen werden die Norm integrieren, andere wird sie inspirieren. Wieder andere werden versuchen, Nichtkonformität hinter einer Fassade der Einwilligung zu verstecken. Schließlich werden viele Organisationen die DIN 33430 weiterhin ignorieren oder sogar attackieren – real stehen hier Praktikern mannigfaltige Reaktionen zur Verfügung.

Literatur

- Abeln, C. & Reimann, G. (2004). DIN 33430 und die Folgen. Personalauswahl und -entwicklung im Umbruch. *Arbeit und Arbeitsrecht*, 11, 8–15.
- Ackerschott (2002). Verbindliche Qualitätsstandards für Eignungsdiagnostik und Personalberatung verabschiedet! *Report Psychologie* 5–6/2002
- Bayerischer Städtetag, Deutscher Städtetag (Hrsg.). (2002). Ist eine DIN-Norm für die Personalauswahl notwendig? *Informationsbrief No. 8*
- BDA (online im Mai 2008). *Personalbeschaffung und Personalauswahl*. <http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/FFCD42E862BFF6CFC1256DE70069F473>
- BDA (2002). *Stellungnahme zur DIN 33430 Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen*. [http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/BDAStellungnahmezurDIN33430/\\$file/Stellungnahme33430.pdf](http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/BDAStellungnahmezurDIN33430/$file/Stellungnahme33430.pdf)
- BDP (2003). BDP warnt vor irreführender Werbung mit der DIN 33430. *Pressemitteilung Nr. 26/03*.
- BDP (2007). *BDP-Newsletter November 2007*.
- Conway, J. M. & Peneno, G. M. (1999). Comparing structured interview question types: Construct validity and applicant reactions. *Journal of Business and Psychology*, 13, 485–506.
- Damapour, F. & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption or product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38, 45–65.
- DGFP (2003). Schönstes Fachchinesisch. *Personalführung*, 3/2003. http://www1.dgfp.com/dgfp/data/pages/DGFP_e.V/Produkte_--Dienstleistungen/Zeitschrift_Personalfuehrung/Jahrgang_2003/Ausgabe_3_03/index.php

- Die Welt (21.2.2004). *Mit Gütesiegel*. www.welt.de/data/2004/02/21/240623.html?search=din+33430&searchHILI=1
- Diekmann, A. B. & Hirnisey, L. (2007). The effect of context on the silver ceiling: A role congruity perspective on prejudiced responses. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 1353–1366.
- DIN (2002). *DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen*. Berlin: Beuth.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited - Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Association*, 48, 147–160.
- Dipboye, R. L. (1994). Structured selection interviews: Why do they work? Why are they underutilized? In N. Anderson & P. Herriot (Eds.), *International handbook of selection and assessment*. New York: Wiley.
- Edelman, L. B. & Suchman, M. C. (1997). The legal environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 23, 479–506.
- Finanztest (2004). Onlinetests zur Selbsteinschätzung Ausgewählt, geprüft, bewertet. *Finanztest*, 11/2004, 35–37.
- Fischer, J. (2003). *Personalauswahl mit DIN 33430: Eine empirische Untersuchung in ausgewählten deutschen Unternehmen und im öffentlichen Dienst*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Freie Universität Berlin.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (16.8.2002). *Bewerber, geprüft nach DIN*. <http://www.faz.net/s/RubF43C315CBC87496AB9894372D014B9BD/Doc~EAB4189BF D7CA437B99B8AA3F5B441B3C~ATpl~Ecommon~Scontent.html>
- French, W. L. (1987). *The personnel management process*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hamburger Abendblatt (28.2.2004). *Das besagt die DIN 33430*. www.abendblatt.de/daten/2004/02/28/267315.html
- Harris, L. (2000). Procedural justice and perceptions of fairness in selection practice. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 148–157.
- HR-diagnostics (2004). *Qualität und Nutzen*. <http://www.hr-diagnostics.de/qualitaet.html>
- HR factory (2003). *Bewerber, geprüft nach DIN 33430*. www.hrfactory.de/workit_karrierecenter/detail.asp?id=420
- Jones, A. (1998). (Re)producing gender cultures: Theorizing gender in investment banking recruitment. *Geoforum*, 29, 451–474.
- Kersting, M. (2004). Kosten und Nutzen beruflicher Eignungsbeurteilungen. In L. F. Hornke & U. Winterfeld (Hrsg.), *Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: DIN 33430 zur Qualitätssicherung* (S. 55–77). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Kersting, M. (2006). *"DIN SCREEN" - Leitfaden zur Kontrolle und Optimierung der Qualität von Verfahren und deren Einsatz bei beruflichen Eignungsbeurteilungen*. Lengerich: Pabst.
- Klehe, U. C. (2004). Choosing how to choose: Institutional pressure affecting the adoption of personnel selection techniques. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 315–330.
- Klehe, U. C., König, C., & Kleinmann, M. (2008). *Institutional pressures affecting the adoption of personnel selection procedures among German HR-managers*. Präsentiert auf dem 29. International Congress of Psychology ICP, Berlin.
- Klein, K. J. & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21, 1055–1080.
- Lewis, L. K. & Seibold, D. R. (1993). Innovation modification during intraorganizational adoption. *Academy of Management Review*, 18, 322–354.
- manager-magazin (2006). *TÜV für Headhunter*. [14.9.2006]. <http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,436978,00.html>
- Michalke, S., Peper, M. & Reimann, G. (2007). *Verbreitung und Akzeptanz der DIN 33430*. Berlin: Humboldt-Universität Institut für Psychologie, unveröffentlichte Projektarbeit.
- Murphy, K. R. (1986). When your top choice turns you down: Effect of rejected job offers on the utility of selection tests. *Psychological Bulletin*, 99, 133–138.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145–179.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston, MA: Pitman.
- Reiman, G. (2005). Vom Rinnsal zum Strom – Die DIN 33430 bahnt sich ihren Weg. *Report Psychologie*, 03/05, 114–123.
- Reimann, G., Frenzel, T., Michalke, S. & Peper, M. (2008). *Verbreitung und Akzeptanz der DIN 33430 – Eine Stellungnahme*. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7, 178–188.
- Schein, E. H. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229–240.
- Schuler, H. (1992). Das Multimodale Einstellungsinterview. *Diagnostica*, 38, 281–300.
- Schuler, H., Frier, D. & Kauffmann, M. (1993). *Personalauswahl im europäischen Vergleich*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H., & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 60–70.
- Signatur (online, ohne Datum). *Die DIN-Norm 33430. Der TÜV des Geistes - oder: Versuch der Normung des Nicht-Normbaren* <http://www.graphologie-online.com/din.html>
- Stadt Nürnberg (2006). *Daten, Fakten, Strukturen*. <http://online-service.nuernberg.de/eris/downloadPDF.do?jsessionid=669EE7D846891A6CDEF00B0B7A41D370?id=347200>
- Training Aktuell (2003). *Die Norm zur Personalauswahl ist unpraktikabel*. www.managerseminare.de
- Westhoff, K. (Hrsg) (2006). *Nutzen der DIN 33430, Praxisbeispiele und Checklisten*. Berlin: Pabst.
- Whyte, G. & G. P. Latham (1997). The futility of utility analysis revisited: When even an expert fails. *Personnel Psychology*, 50, 601–610.

Ute-Christine Klehe

Ute-Christine Klehe, Ph.D.
Arbeits- en Organisationspsychologie
Universiteit van Amsterdam
Roetersstraat 15
1018WB Amsterdam
Die Niederlande
E-Mail: u.klehe@uva.nl