

Die Methodik von Harrison Assessments

Dr. Dan Harrison zu den Bedingungen für ein aussagefähiges Assessment

1. Den Erfolg richtig vorhersagen

Ziel jedes Assessments ist es, die Leistung im Job möglichst genau vorherzusagen. Für eine dementsprechend genaue Aussage benötigt man eine genaue Kenntnis und Analyse der zu besetzenden Position und man muss einerseits genau verstehen, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen zu einer sehr guten Leistung befähigen und andererseits, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen zu einer schlechten Leistung führen. Die Gesamtheit dieser gemessenen Eigenschaften muss nicht für jeden Job gleich sein, aber für alle Jobs müssen entsprechende Eigenschaften und Verhaltensweisen mit der gleichen Methode gemessen werden.

Wenn Normen als Ersatz für eine spezifische Arbeitsplatz-Anforderungsanalyse und die daraus abgeleitete Eignungsaussage verwendet werden, so ist dies eine grundsätzlich problembehaftete Strategie. Die Ergebnisse lenken von den wirklich wichtigen Eigenschaften und Verhaltensweisen ab, die mit den zu bewältigenden Aufgaben in Verbindung stehen. Normative Aussagen und Werte haben zunächst gar keine Verbindung oder Aussagekraft für die Leistung im Job. Sie könnten z.B. innerhalb des obersten Percentil einer Eigenschaft liegen, aber diese Eigenschaft wird in Ihrem Job gar nicht benötigt. Es gibt auch häufig Fälle, in denen auch einheitlich benannte Jobs einer Firma vom Umfeld oder Inhalt, ergo von den Anforderungen her, sehr unterschiedlich sind. Jeder kennt Beispiele.

Testergebnisse bzw. Eigenschaftsausprägungen sowohl von normativen als auch von ipsativen Instrumenten haben zunächst per se keine Relevanz für eine Leistungsvorhersage. Typischerweise stehen sogar ca. zwei Drittel aller gemessenen Werte in gar keiner Beziehung zu der Performance in einem bestimmten Job. Die Arbeitsplatzanalyse hinsichtlich der tatsächlich benötigten und erfolgsrelevanten Verhaltensweisen im Job ist der einzige Weg, um zu einer entscheidungsrelevanten Personalbeurteilung zu kommen (man könnte das Ergebnis dieser Arbeitsplatzanalyse auch als "Verhaltens-Leistungsnorm" bezeichnen). Natürlich sind diese für alle Jobs unterschiedlich. Unabdingbar sind spezifische Leistungsnormen für jeden Job (nicht Stelle), um einen sinnvollen Profilabgleich und eine zutreffende Erfolgsvorhersage zu der dazu passenden Job-Analyse durchzuführen; welches Instrument diese „Leistungsnorm“ dann abbildet, ist dann sekundär. Um letztlich zu beurteilen, ob normative oder ipsative Fragen dies besser abbilden, kann man sich nur die Testergebnisse vor dem Hintergrund der nachher gezeigten Leistung ansehen. Harrison Assessments™ nennt den Abgleich „Job-Profilvergleich“ und das Ergebnis „Profilabdeckungsgrad“ als Eignungskennziffer.

Die Assessment Forderung

1. Voraussage des Erfolgs und Erklärung von unterschiedlichen Leistungen in der Stelle
2. Klare quantifizierbare und skalierbare Grundlagen für weitreichende Entscheidungen
3. Möglichst geringe Belastung der Kandidaten. Die Fragen und Aufgaben müssen interessant sein
4. Informationen über die Ehrlichkeit der Antworten und mögliche Verfälschungstendenzen
5. Reduzierung von juristischen Risiken durch den Ausschluss von nicht jobrelevanten Analysen!

2. Profilabdeckungsgrad zur Skalierung

Kernaufgabe der Arbeitsplatzanalyse ist es, die erfolgsbestimmenden Faktoren zu bestimmen und die Faktoren aus der Analyse herauszunehmen, die für die Leistung nicht relevant sind. Sie hat weiterhin die Aufgabe, die Gewichtung der Faktoren zu adjustieren, so dass die Verhaltensweisen und Eigenschaften mit einer höheren Erfolgsrelevanz auch ein höheres Gewicht erhalten.

Es bedarf daher eines zweiten Bewertungsprozesses, der das Testergebnis zu einer Eigenschaft bei einem Kandidaten in eine aussagekräftige Beziehung zu den Tätigkeiten und Situationen im Job setzt.

In guten Assessments erkennen Sie:

- Job-Titel des Anforderungsprofils mit Datum/Version
- Das Anforderungsprofil mit den relevanten Eigenschaften
- Die Ausprägung des Kandidaten bezüglich einzelner Eigenschaften
- Die Bedeutung, die diese Ausprägung für den voraussichtlichen Erfolg im Job hat

3. Geringe Belastung beim Kandidaten

Die Assessmentforderung des Arbeitgebers ist tendenziell eine Sondersituation und löst Stress aus. Die Art, wie dieser Situation begegnet wird, ist eine Frage der Routine und des Anreizes, der mit dem Test verbunden wird. Der Wunsch sich sehr gut darzustellen, ehrliche Neugier, Unverständnis, Ärger bis hin zur Idee, die Testidee als solche ad absurdum zu führen sind gängige Motive von Testkandidaten. Wir haben aber festgestellt, dass kürzere Tests bessere Ergebnisse bringen, also sollten möglichst viele Informationen in möglichst kurzer Zeit erhoben werden, ohne bei den Kandidaten bewusste Abwehrreaktionen herauszufordern. Je spezifischer die Frage, desto „sozial motivierter“ die Antwort.

Der Harrison Assessments™ Fragebogen kann in nur 20 Minuten vollständig bearbeitet werden und enthält nur Items, die von jedem Menschen verstanden und eingeordnet werden können. Die Art der Fragestellung ist für alle Schichten der Bevölkerung interessant, da sie die Kandidaten nicht zwingt, sich in für sie fremde Begriffswelten einzudenken.

Alle uns bekannten Kandidaten waren von den Ergebnissen des Assessments beeindruckt. Sie konnten entweder direkt oder spätestens nach dem Rückmeldegespräch Ansätze zur beruflichen Weiterentwicklung erkennen und umsetzen.

4. Konsistenzcheck und Antwortverhalten

Assessments sind wie ein Sicherungssystem, mit dem Sie Ihr Haus vor Einbrechern schützen. Ohne Frage lässt sich jeder Test knacken. Die Frage ist: Wie häufig passiert das? Wenn ein Test die spätere Leistung eines Kandidaten sehr häufig richtig voraussagt, dann wäre dies ein Indiz dafür, dass nur selten getrickst wird. „Testprofis“, also Psychologen oder Menschen, die schon sehr viel Testerfahrung mit Rückmeldungen haben, werden Ergebnisse leichter beeinflussen, als normale Bewerber.

Nach unserer operativen Erfahrung erreichen 60-75% aller Bewerber eine Persönliche Job-Eignungskennziffer von weniger als 75% (variiert je nach Job). Das würde bedeuten, dass dieser Prozentsatz den Test sicher nicht durchschaut.

Bleibe die Frage nach denen, die einen höheren Eignungsgrad erreichen: Hier müsste es dann eine große Anzahl von Fehleinschätzungen geben, also Kandidaten, die im Test gute Ergebnisse erzielen, aber keine so gute Leistung erbringen. Wir können jedoch statistisch nachweisen, dass bei gut gebauten Anforderungsprofilen, Kandidaten mit hohen Eignungsgraden eine signifikant höhere Leistung bringen, als Kandidaten mit geringeren Eignungskennziffern. Wäre der HA Fragebogen leicht durchschaubar, wäre dies sicher nicht der Fall.

Eine weitere Sicherung im Bereich Führungskräfte ist die *Paradox Technologie™*. Unwahre Testergebnisse zeigen nicht nachvollziehbare Ungleichgewichte.

Konsistenzcheck

Der Konsistenzcheck innerhalb des Fragebogen ist ein sehr wirksames Mittel, um Kandidaten mit unwahren Antworten aus dem Bewerbungsprozess herauszuhalten. Der Konsistenzcheck ist für Bewerber unsichtbar. Die erste Gruppe der Antworten ist nicht mehr erreichbar, wenn jemand bis zur 9. Gruppe vorgegangen ist. Im Bewerbungsmodus gibt es nur einen vollen Durchgang, also nur wenig Chancen, durchgängig unwahre Antworten konsistent zu machen. Im Bereich der Personalentwicklung erlauben wir bis zu drei Durchgänge. Diesen Unterschied erlauben wir, weil es im PE Bereich weit weniger Anreize gibt, sich und anderen etwas vorzumachen.

Darüber hinaus weisen wir in einem der Berichte auf die Eigenschaften und Verhaltensmuster hin, die von dem Kandidaten nicht konsistent beantwortet wurden. Hier wird jeder Interviewer sein besonderes Augenmerk drauf legen.

Diverse integrierte Sicherungssysteme

5. Juristische Sicherheit

Für die Personalbeurteilung dürfen in vielen Staaten, in vielen Unternehmen nur jobrelevante Daten herangezogen werden. Welche sonstigen persönlichen Neigungen, Eigenschaften, Verhaltensweisen eine Person im privaten Bereich zeigt, darf den Arbeitgeber nicht interessieren.

Die weitaus meisten Testsysteme bieten nicht die Möglichkeit, die Resultate auf die konkrete Situation im Job zuzuschneiden und nicht relevante Ergebnisse aus der Beurteilung und den Unterlagen hierzu herauszuhalten. Im Streitfall ließe sich nicht eindeutig nachweisen, welche Aspekte für die Beurteilung herangezogen wurden und welche nicht.

Der Job-Profilvergleich von Harrison Assessments™ ist ein vollständiges, in sich geschlossenes Beurteilungsdokument. Es lässt für Nicht-Führungskräfte eine umfassende und mit dem ergänzenden Bewerberinterview auch vollständige Abschätzung der voraussichtlichen Leistung im Job zu. Hier werden allein die jobgebundenen Anforderungen mit den kandidatengebundenen Kompetenzen abgeglichen und zu einer Eignungskennziffer verdichtet, die zusätzlich hierzu durch die unter 1-4 gezeigten Sicherungssysteme inhaltlich und konzeptionell abgesichert ist.