



## Validierte Arbeitsplatzanalyse

Metaberatung GmbH vertreibt und administriert das Hogan „Job Evaluation Tool (JET)“, Hogans urheberrechtlich geschützten Fragebogen zur Arbeitsplatzanalyse. Für die Verwendung dieses Instruments benennen Kunden diejenigen Experten, die sich mit dem betreffenden Arbeitsplatz bestens auskennen. Jeder Experte füllt daraufhin den Fragebogen, der in mehreren Sprachen verfügbar ist, in ca. 25 Minuten online aus. Dabei bewerten die Experten einen fiktiven Stelleninhaber so, wie Leistung im besten Falle erbracht werden sollte. Die so zur Verfügung gestellte Information spielt eine entscheidende Rolle in der Einstellung und Entwicklung effektiver Mitarbeiter. Für bestmögliche Ergebnisse werden 12-15 Experten gebraucht, um den Arbeitsplatz mit dem JET zu beschreiben. Das Ergebnis solch einer JET Studie kann dann gegen Archiv- und tatsächliche Leistungsdaten validiert werden (Validity Generalization oder Kriterien-bezogene Validität).

Das JET besteht aus sechs Abschnitten. Jeder Abschnitt nutzt eine andere Rating-Skala und es gibt keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Die Bandbreite jeder Ratingskala erlaubt es, die Skalen, die für erfolgreiche Leistungen im Job notwendig sind, gut von denen abzugrenzen, die nicht so relevant sind.

## Übersicht JET

### Persönliche Informationen

Dieser Abschnitt dient dazu, den Qualifikationsgrad des Experten zu bestimmen und Aussagen über den Arbeitsplatz zu machen. Diese Information dient ausschliesslich Forschungszwecken und wird streng vertraulich behandelt.

### Arbeitsplatzeigenschaften (48 Fragen)

Dieser Abschnitt fragt, wie sehr jede der aufgeführten Eigenschaften die Leistungen in dem einzuschätzenden Arbeitsplatz verbessern würde.

*„Würde sich die Arbeitsleistung verbessern, wenn der Stelleninhaber auch unter Druck konstant bleibt?“*

### Leistungsbarrieren (22 Fragen)

Dieser Abschnitt fragt, wie sehr jede der aufgeführten Eigenschaften die Leistungen in dem einzuschätzenden Arbeitsplatz verschlechtern würde.

*„Würde sich die Leistung verschlechtern, wenn der Stelleninhaber bei schwierigen Menschen emotional wird?“*

### Arbeitsumgebung (40 Fragen)

Dieser Abschnitt fragt, wie gut jede der aufgeführten Eigenschaften die Gruppe ähnlicher Arbeitsplätze beschreibt. Eine Gruppe besteht aus solchen Personen, die Arbeitsplätze mit der gleichen Bezeichnung inne haben, sowie den gleichen direkten Vorgesetzten und die eng zusammenarbeiten.

*„Die Arbeitsgruppe des Stelleninhabers fokussiert sich auf das, was unter dem Strich herauskommt.“*

## Taktisches und strategisches Denkvermögen (optional) (30 Fragen)

Dieser Abschnitt fragt leistungsrelevant für jede der einzelnen Aussagen über taktisches und strategisches Denkvermögen des Arbeitsplatzes ab.

*„Antizipiert die Möglichkeiten, die die Planung und Ausrichtung betreffen werden“*

## Kompetenzen (56 Fragen)

Dieser Abschnitt fragt nach einer Einschätzung, wie sehr jede der aufgeführten Kompetenzen mit erfolgreicher Leistung in dem betreffenden Arbeitsplatz verbunden ist.

*„Stresstoleranz - Kommt gut mit Druck zurecht, ohne gereizt, launisch oder ängstlich zu werden.“*

## JET Ergebnisbericht

Der JET Bericht vermittelt ein grundlegendes Verständnis über die dem HPI, HDS, MVPI und/oder HBRI zugewiesenen Merkmale, die für den betreffenden Arbeitsplatz als wichtig herausstechen. Der JET Bericht ist kein Selektionsinstrument. Er enthält keine Schwellenwerte („cut-off“), sondern ist lediglich dafür gedacht, eine Interpretationshilfe für jede Testskala zu geben, als wie wichtig sie sich für den Arbeitsplatz herausstellt. Er liefert Rohwerte für Skalen, die Aufschluss geben über den Durchschnitt aller Experteneinschätzungen für die Position. Diese Rohwerte sind weder zur Verwendung für Auswahlentscheidungen beabsichtigt, noch dafür geeignet. Darüber hinaus sind im Bericht Prozentrangwerte graphisch dargestellt und er enthält eine Beschreibung, wie wichtig jede Testskala für die untersuchte Position ist – geordnet nach der Relevanz der Skalen. **Erst nachdem dieses Profil einer „Validity Generalization (VG)“ oder Kriterien-bezogene Validierungsstudie unterzogen wurde, werden Schwellenwerte berichtet.**

Ein JET Bericht kann also als Auswertungshilfe für Testergebnisse im Rahmen eines Auswahlprojektes genutzt werden, aber erst die Validierung erlaubt eine statistisch valide Aussage, die auch in den Eignungs- und BASIS-Berichten über die Eignung von Kandidaten eingespeist werden kann. Die wesentlichen Vorteile des JET gegenüber der Erstellung eines Anforderungsprofils auf Basis von Interviews sind (1) die Einfachheit und Repräsentativität der online Befragung und (2) die Einbindung von Personen im Unternehmen sowie (3) der Kostenvorteil.

## Bestimmung der Validität des Anforderungsprofils für einen Arbeitsplatz

Die Bestimmung der Validität eines Testverfahrens erfolgt immer für einen konkreten Arbeitsplatz eines Unternehmens, für den Mitarbeiter ausgewählt und/oder entwickelt werden sollen. Auch ähnliche Arbeitsplätze in verschiedenen Unternehmen (z.B. Controller, Vertrieb) können durchaus unterschiedliche Anforderungsprofile haben. Metaberatung und Hogan nutzen zur Bestimmung zwei Verfahren. Eines generalisiert Forschungsarbeiten auf Basis von Archivdaten, die dem Arbeitsplatz sehr ähnlich sind (Validity Generalization – VG Studie). Das andere Verfahren nutzt tatsächliche Leistungsdaten und prüft, wie gut die Hogan Assessments diese Leistungen für den Arbeitsplatz vorhersagen. Während diese Kriterien-bezogene Untersuchung die Validität sehr genau und arbeitsplatzspezifisch bestimmt, ist eine VG Studie zwar immer noch treffsicher, fusst aber auf sehr ähnlichen Archivdaten und nicht auf unternehmensbezogene Daten. Allerdings ist die Kriterien-bezogene Bestimmung der Validität sehr aufwändig und leider mangels einheitlich erfasster Leistungsdaten (z.B. aufgrund unterschiedlicher Leistungsbeurteilungssysteme in der Kundenorganisation) nicht immer möglich.

## Hogan „Validity Generalization“

Eine gründliche und systematische Analyse eines Arbeitsplatzes ist die Basis jedes validen, wirkungsvollen und juristisch unanfechtbaren Systems zur Bewerberauswahl mittels eines Assessments. Metaberatung und Hogan nutzen den o.g. standardisierten Fragebogen (JET), um arbeitsplatzrelevante Informationen zu sammeln.

Zusätzlich können Fokusgruppen die Sammlung von qualitativer Information zum Arbeitsplatz erlauben, um die JET Daten zu vervollständigen. Diese Gruppen beschreiben erfolgreiche Stelleninhaber, die Art von Belastungen, denen sie ausgesetzt sind, die Kultur und die Umgebung, in die sie passen müssen, wichtige Arbeitsaktivitäten und liefern außerdem einen Eindruck davon, wie weniger guter Leistung in diesem Job aussehen würde. Zusätzlich sind Dokumente hilfreich, die den Arbeitsplatz im Kompetenzmodell der Firma beschreiben, sowie eine Arbeitsplatzbeschreibung, Assessments, Ausschreibungen und Anzeigen, Bonusplan und Leistungsindikatoren (KPIs).

Alle Analysearbeiten (d.h., Sichtung der Dokumente, Fokusgruppen, JET, die Zusammenstellung der Daten sowie die Dokumentation) werden in Übereinstimmung mit weltweit akzeptierten professionellen Standards durchgeführt und dokumentiert (z.B. Uniform Guidelines; EEOC, 1978).

### **Validierung**

Informationen, die sich aus der Arbeitsplatzanalyse ergeben haben, bilden die Grundlage für die „Validity Generalization“. Metaberatung und Hogan werden die Analyseergebnisse gegen das eigene Forschungsarchiv abgleichen, um die Validität der Hogan Assessments für den Arbeitsplatz in der jeweiligen Kundenorganisation zu bestimmen. Dazu werden drei Verfahren eingesetzt.

- Meta-Analyse. Metaberatung und Hogan aggregieren meta-analytische Nachweise von Validität, so wie diese in der Literatur veröffentlicht wurden und im Hogan Archiv verfügbar sind (Meta-analytisch = Analyse mehrere Forschungsarbeiten).
- Übertragung der Validität. Metaberatung und Hogan nutzen die Informationen und Daten, die in der Analyse des Arbeitsplatzes erfasst wurden, um valide Leistungsprädiktoren zu identifizieren, die sich in bereits durchgeführten, Kriterien-bezogenen Validierungsstudien ergeben haben. So kann der Nachweis der Validität für ähnliche Arbeitsplätze übertragen werden, um Entscheidungen zu ermöglichen.
- Synthetische Validität mithilfe von Arbeitsplatzkompetenzen. Metaberatung und Hogan nutzen Datenmaterial aus der Arbeitsplatzanalyse, um Kompetenzen zu identifizieren, die als kritisch für erfolgreiche Leistung angesehen wurden. Sie bewerten dann bereits durchgeführte, Kriterien-bezogene Validierungen, die die Vorhersage jeder Kompetenz begutachtet hatten. Die so gesammelte Information erlaubt die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Bewerbers in Schlüsselkompetenzen direkt zu messen und zu berichten.

### **Datenanalysen**

Metaberatung und Hogan bewerten den Nachweis der Validität und nutzen diese Information, um Skalen und Schwellenwerte (cut-off) für das Anforderungsprofil festzulegen. Sie stellen auch Untersuchungen hinsichtlich einer möglichen Benachteiligung („adverse impact“) an, indem eine Bewerbungssimulation mit archivierten Daten gefahren wird. Niemals werden Bewerberauswahlrichtlinien empfohlen, die das Risiko einer Benachteiligung bestimmter Gruppen in sich bergen.

### **Hogan Kriterien-bezogene Validierung**

Zusätzlich zu den Schritten für die „Validity Generalization“-Untersuchung, können Metaberatung und Hogan auf Wunsch auch die folgenden Arbeiten zur Kriterien-bezogene Validierung ausführen.

#### **Bestimmung von Teilnehmern**

Metaberatung wird gemeinsam mit dem Kunden eine repräsentative Stichprobe von Stelleninhabern und Vorgesetzten bestimmen, die an der Validierungsstichprobe teilnehmen. Stelleninhaber füllen die Hogan Test aus und Vorgesetzte werden die Leistungen ihrer Mitarbeiter in einem Fragebogen beurteilen.

### **Erhebung von Test- und Leistungsdaten**

Metaberatung setzt IDs für die Durchführung der Hogan Tests auf. Zusätzlich werden Vorgesetztenbeurteilungsbögen gemeinsam mit dem Kunden entwickelt sowie weitere bereits bestehende Leistungsbeurteilungen identifiziert, die für diese Studie herangezogen werden können. Während der Datenerhebungsphase werden die Daten aus den Assessments mit der oder den Leistungsbeurteilungen für jeden Teilnehmer verknüpft, da nur Teilnehmer mit zwei vollständigen Datensätzen in der Datenanalyse berücksichtigt werden können.

### **Datenanalyse**

Metaberatung und Hogan werden den Nachweis Kriterien-bezogener Validität erbringen und diese Information nutzen, um Skalen und Schwellenwerte (cut-off) für das Anforderungsprofil festzulegen. Anders als sich einzig und allein auf archivierte Kriterien-Daten einer „Validity Generalization“ Studie beziehen zu können, ist der Kunde hier nun in der Lage, die aktuelle Beziehung zwischen den Testergebnissen und Leistungsindikatoren zu bewerten.

### **Dokumentation**

Metaberatung und Hogan dokumentieren die Arbeitsplatzanalyse, den Validierungsprozesses und die Ergebnisse vollständig, um die rechtlichen Voraussetzungen zum Einsatz der Hogan Assessments im Auswahlprozess zu liefern. Dies ist auch für die Einhaltung des deutschen AGG sowie der EEOC in den USA relevant. Die formale technische Dokumentation aller Arbeitsschritte, der Ergebnisse und die Empfehlungen werden in einem umfangreichen technischen Abschlussbericht erstellt (in Englisch). Der technische Bericht erfüllt alle Dokumentationsanforderungen so, wie diese in professionellen Standards in den USA festgelegt sind (z.B. „Uniform Guidelines“).