



IQP-TESTSYSTEM[©]

www.iqp-germany.de

IQP – Privat-Institut für Qualitätssicherung in
Personalauswahl und -entwicklung GmbH

Potsdamer Platz 10
10785 Berlin

Telefon: 030 702 238 68
E-Mail: info@iqp-germany.de

Diese Broschüre soll Ihnen einen Eindruck der Möglichkeiten, Grenzen und Qualitätsmerkmale psychologischer Testdiagnostik im Allgemeinen und unseres Ansatzes im Speziellen vermitteln.

Es gibt kaum einen Bereich, in dem die getroffenen Entscheidungen stärker den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen, als die Personalauswahl. Abgesehen von der häufig anzutreffenden Problematik, überhaupt eine Stelle besetzen zu können, spielt die Passung von Stellenanforderung und Eignung der BewerberInnen eine zentrale Rolle.

Laut einer Kienbaum-Studie aus dem Jahr 2005 stellt sich jedoch jede fünfte Personalentscheidung mittelfristig als Fehlentscheidung heraus. Die direkten und indirekten Kosten einer derartigen Fehlbesetzung belaufen sich bei Führungskräften laut Studie auf bis zu drei Jahresgehälter. Die zentrale Frage lautet: Wie lassen sich Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl minimieren und damit der Unternehmenserfolg maximieren?

Aus Sicht der psychologischen Eignungsdiagnostik kann die Frage durch einen genaueren Blick auf die verwendeten Personalauswahlinstrumente zumindest teilweise beantwortet werden. Die gängigen Instrumente in der Personalauswahl, wie Assessment Center (AC), Interview, Arbeitsprobe und Eignungstest, unterscheiden sich dabei hinsichtlich ihrer Trefferquote bei der Vorhersage von leistungs- oder berufsrelevanten Kriterien teils erheblich, wie die Abbil-

dung verdeutlicht. In dieser Studie (Harvard Business Manager, April 2009) haben wir die Nutzung gängiger Instrumente bei 113 deutschen Unternehmen und ihre Qualität (Trefferquote bei der Vorhersage von Berufserfolg) gegenübergestellt.

»Fehlentscheidungen in der Personalauswahl lassen sich durch den ergänzenden Einsatz von Eignungstests nicht vermeiden, jedoch bedeutend minimieren.«

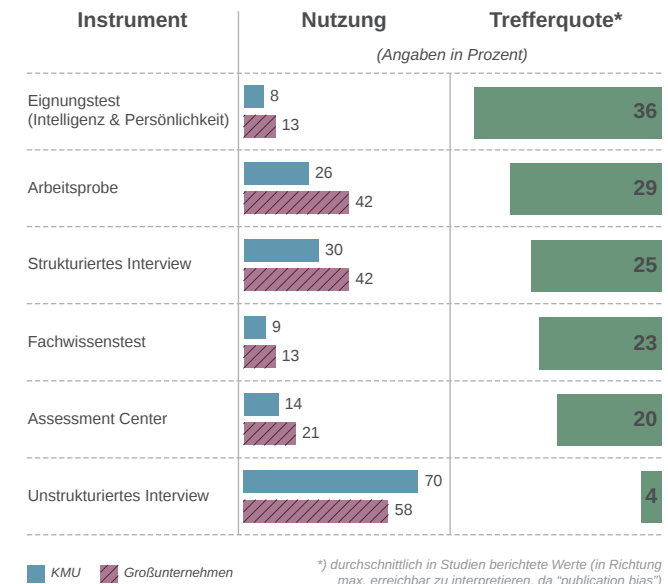
Das Ergebnis der Studie: Das freie (unstrukturierte) Interview wird mit Abstand am häufigsten eingesetzt, genügt allerdings mit 4% Trefferquote bei weitem nicht den Kriterien einer sauberen Vorhersage von Berufserfolg. Dagegen lassen sich bis zu 36% des Berufserfolgs durch Eignungstests, die Intelligenz- und Persönlichkeitsmessung kombinieren, vorhersagen.

Das Instrument wird jedoch bisher in Deutschland kaum genutzt. Dies soll keineswegs den Schluss nahe legen, AC oder Interview durch einen Eignungstest zu ersetzen. Vielmehr die Ergänzung um einen standardisierten Eignungstest, also ein Methoden-Mix, führt zum Erfolg. Auch lässt sich der Berufserfolg nie zu 100% durch Psychodiagnostik vorhersagen – die Chance, eine falsche Entscheidung für vs. wider einen Bewerber lässt sich jedoch stark minimieren.

Doch weshalb haben Eignungstests in Deutschland bislang einen so schweren Stand?

Ein Grund ist sicher, dass Bewerber häufig im Internet getestet werden, was für das Image des Unternehmens (Wer gibt Feedback zum Testergebnis?) sowie die Messgenauigkeit (Wer bearbeitet den Test unter welchen Bedingungen?) nachteilig ist.

Methodisch saubere und akzeptierte Diagnostik hingegen ist ein aufwendiger, jedoch gewinnbringender Prozess, den wir Ihnen auf den folgenden Seiten näher bringen wollen.



Nutzung vs. Trefferquote von Personalauswahlinstrumenten in Prozent (Studie: Nachtwei, J. & Schermuly, C. C. (2009). Harvard Business Manager, 4, S. 6-10; Anmerkung: Die vollständige Studie senden wir Ihnen auf Anfrage gern zu.)

Eignungsdiagnostik ist mehr als die bloße Durchführung von Interviews, AC-Übungen oder Tests. Wie also wird das IQP-Testsystem® in Unternehmen implementiert?

Den Anfang bildet eine fundierte Anforderungsanalyse. Diese definiert genau, wie stark ein Merkmal (beispielsweise Gewissenhaftigkeit) bei Bewerbern ausgeprägt sein soll, damit die Anforderungen der Stelle (beispielsweise präzises Controlling) optimal bewältigt werden können.

Dieses gemeinsam mit Vertretern des Unternehmens ermittelte Sollprofil dient der Vermeidung von Phänomenen der Über- und Unterforderung (näheres auf Seite 4). Im Anschluss daran folgt ein zentraler Aspekt der Implementierung des Eignungstests: die Testleiterschulung.

Es ist uns wichtig, den Kunden zu befähigen, den gesamten eignungsdiagnostischen Prozess selbst in die Hand zu nehmen. Daher werden die Personalverantwortlichen in einer eintägigen Schulung sowie halbtägigen Nachschulung mit den Grundprinzipien, der technischen Anwendung sowie der Auswertung des IQP-Testsystems® vertraut gemacht.

Die Testleiterschulung schließt mit einer Testleiterzertifizierung. Ein Testleiterhandbuch mit allen Schulungsinhalten und vertiefenden Informationen sichert die Nachhaltigkeit der Qualifizierungsmaßnahme. Dazu erhalten die Testleiter einen Zugang zur Serverlösung des IQP-Testsystems®, über welche alle

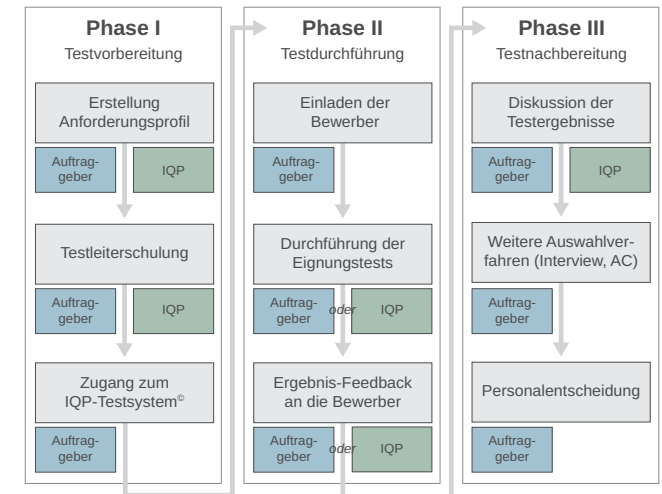
Stellen, Anforderungsprofile, Stammdaten sowie Testergebnisse der Bewerber zentral verwaltet werden. Somit ist die Grundlage für die Durchführung der Eignungstests geschaffen. Dabei wird der Test zumeist in die bestehende Personalauswahlstrategie integriert (wobei wir gern mit unserer Erfahrung unterstützen).

Die Bewerber können nun vor Ort im Unternehmen getestet werden und erhalten das Feedback zu ihren Ergebnissen von den zertifizierten Testleitern. Die Testung selbst erfolgt über USB-Sticks (Client), welche den Test ohne Installation von Software auf einem PC mit Windows-Betriebssystem lauffähig machen.

»Fundiertes Anforderungsprofil, geschulte Testleiter und ein hochwertiges Testverfahren kennzeichnen einen professionellen Potentialanalyseprozess.«

Im Anschluss an die Durchführung werden die Ergebnisse (Passung des Testergebnisses zum zuvor definierten Anforderungsprofil) unter Zuhilfenahme verschiedener Darstellungsformen auf dem IQP-Server® diskutiert und in die Ergebnisse anderer Personalauswahlinstrumente (Interview, AC) integriert.

Die Personalentscheidung sollte nur auf Basis eines fundierten Methoden-Mixes getroffen werden. Die Abbildung fasst die drei Phasen Testvorbereitung, -durchführung und -nachbereitung zusammen und benennt die jeweiligen Verantwortlichen (IQP, Auftraggeber/



Der eignungsdiagnostische Prozess im Überblick

Kunde). Insbesondere Anforderungsanalyse und Testleiterschulung sind dabei als wirkungsvolle Maßnahmen zur Erhöhung der Akzeptanz des Eignungstests im Unternehmen zu sehen.

Die personalverantwortlichen Führungskräfte der zentralen Unternehmenseinheiten werden von Beginn an einbezogen und dienen als Multiplikatoren. Die umsichtige Kommunikation des neuen Vorgehens ist hierbei zentral und wird durch uns mit Hilfe von allgemeinen Hinweisen bis hin zu konkreten Empfehlungen für Rundschreiben oder ähnlichem begleitet.

In der Praxis wird im Zusammenhang mit der Leistung von Mitarbeitern häufig ein Aspekt thematisiert: die Überforderung. Wenn Eignung beziehungsweise Fähigkeiten nicht ausreichen, um den Anforderungen der Stelle gerecht zu werden, kann die erforderliche Leistung nicht oder nur unter höchsten Entbehrungen erbracht werden.

Dem entgegen steht jedoch die Klasse der Unterforderungsphänomene. Werden beispielsweise über-

ragende verbale Fähigkeiten und hohe Teamfähigkeit als Anforderungen definiert, der Mitarbeiter jedoch kaum mit Aufgaben konfrontiert, die Austausch mit Kollegen, Kunden oder Vorgesetzten erfordern, ist mit gravierenden negativen Folgen der Unterforderung zu rechnen.

Innere Kündigung (durch Verlust der intrinsischen Motivation) oder das Verlassen des Unternehmens (auf der Suche nach Herausforderungen) können das Resultat und damit ein hoher Kostenfaktor sein.

Sind dagegen Eignung und Anforderung deckungsgleich, ist mit hoher Berufsleistung zu rechnen. Die Abbildung verdeutlicht den Zusammenhang am Beispiel des Flow-Modells von Csikszentmihalyi (1975). Flow ist hierbei als ein Zustand definiert, in welchem Personen vollständig in ihrer Aufgabe aufgehen, wenig ablenkbar und hoch motiviert sind, Ergebnisse zu erzielen.

Wie ist dieser Flow-Kanal – also das Anforderungs- bzw. Sollprofil – zu identifizieren? Hierbei kombinieren wir drei Ansätze der psychologischen Anforderungsanalyse: Zunächst werden Führungskräften, Vertretern von HR und im Idealfall langjährigen Mitarbeitern in einem Expertenworkshop die Merkmale des IQP-Testverfahrens® näher gebracht.

Merkmal für Merkmal wird definiert und von allen Beteiligten hinsichtlich der notwendigen Ausprägung für eine Unternehmenseinheit oder Funktion unabhängig voneinander beurteilt. Hierbei wird vor allem da-

für sensibilisiert, dass auch sehr hohe Ausprägungen eines Merkmals Nachteile mit sich bringen können (z.B. wenn Gewissenhaftigkeit zu Zwang wird).

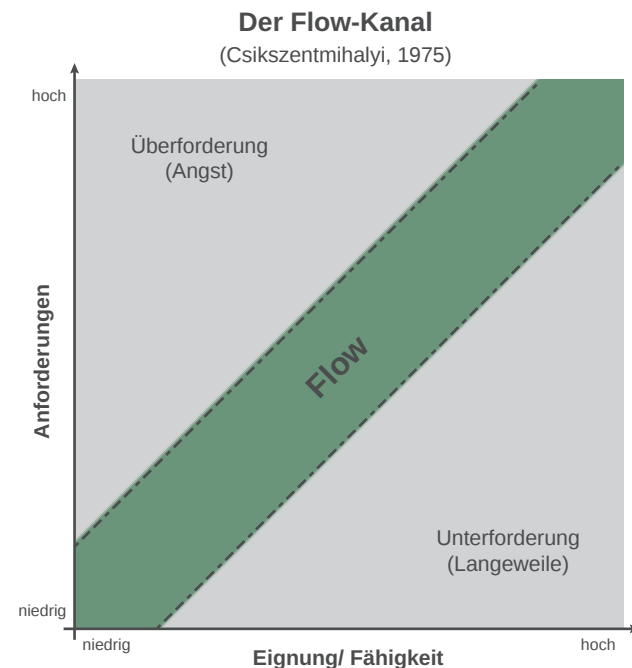
Im Anschluss werden die Einzelurteile je Merkmal abgetragen und diskutiert, bis ein Konsens über die notwendige Ausprägung erzielt wurde. Ergebnis dieser ersten Stufe ist ein Anforderungsprofil aus Expertensicht.

»Optimale Passung zu einem präzise definierten Anforderungsprofil maximiert den Erfolg der Personalauswahlentscheidung.«

Dieses wird ergänzt durch ein Verfahren, welches Stellenmerkmale (beispielsweise Häufigkeit der Kontakte zu Kunden, Kollegen etc.) durch die Workshopteilnehmer beurteilen lässt.

Ein computerbasiertes Tool bringt (in Anlehnung an die Forschungsliteratur) die Stellenmerkmale in Zusammenhang mit Intelligenz- und Persönlichkeitsmerkmalen und bildet die zweite Stufe des Vorgehens. Falls realisierbar, werden in einer dritten Stufe die Potentiale von Mitarbeiter, die die gleiche Stelle bereits besetzen, mit dem Testverfahren ermittelt. Die Ergebnisse fließen in das Anforderungsprofil ein.

Ergebnis der drei Stufen ist eine genaue Definition der zur Bewältigung der Anforderungen nötigen Ausprägung auf jedem Merkmal des Eignungstests. Nur so sind Testergebnisse sinnvoll interpretierbar.



Der Flow-Kanal als Zielbereich: Passung von Eignung und Anforderung



Wir haben uns in der Testentwicklung einer ökonomischen und zugleich wissenschaftlich begründeten Beschreibung der Person verpflichtet. Insgesamt werden 10 Merkmale mit in Summe 136 Items/Aufgaben in einer Stunde gemessen. Dabei erfolgt jede Testdurchführung durch geschulte Testleiter unter streng kontrollierten Bedingungen. Zunächst werden drei Kernmerkmale der Intelligenzforschung erfasst:

- *Abstrakt-Analytische Intelligenz* (Umgang mit neuartigen, häufig und schnell wechselnden, abstrakten Problemstellungen)
- *Numerische Intelligenz* (Zahlenlogik und Rechenfähigkeit)

- *Verbale Intelligenz* (Umgang mit semantischen Relationen, verbale Differenzierungsfähigkeit, Vielfalt im Ausdruck, Wortkenntnis)

Diese Merkmale sind in verschiedener Ausprägung bestimmend für den Berufserfolg. Darüber hinaus prüfen wir leistungsbezogene Kernmerkmale der Persönlichkeit ab. Wir orientieren uns dabei u.a. an den sog. „Big Five“ – nicht selten als Periodensystem der Elemente in der Persönlichkeitsdiagnostik bezeichnet:

- *Emotionale Belastbarkeit* (Umgang mit Stress, Bewältigung emotionaler und zwischenmenschlicher Probleme)
- *Extraversion* (Geselligkeit, Ausdrücken eigener Gefühle und Gedanken, Bedürfnis der Selbstdarstellung)
- *Geistige Flexibilität* (Wichtigkeit von Ideenreichtum, Stellenwert von Wissen, Weiterbildungsmotivation, Unkonventionalität)
- *Gewissenhaftigkeit* (Pflichtbewusstsein, Regelkonformität, Sorgfalt bei der Aufgabebearbeitung)
- *Teamfähigkeit* (Verbindlichkeit von Gruppenregeln, Anpassung an soziale Standards und Normen, Einfühlungsvermögen)

Ergänzt werden diese fünf Skalen durch zwei weitere zentrale Aspekte der Persönlichkeit:

- *Leistungsmotivation* (Streben nach Erreichen von definierten Leistungsstandards, Stellenwert von Wettbewerb)
- *Risikoneigung* (Streben nach schneller Aufgabenerledigung, Akzeptanz von Risiken, Tendenz zum Bruch von Konventionen)

»Zehn Skalen zur beruflichen Eignungsdiagnose von Fach- und Führungskräften sichern den Berufserfolg.«

Zusätzlich wird die *Soziale Erwünschtheit* (Tendenz, sich in Persönlichkeitsmerkmalen übertrieben positiv darzustellen) der Bewerber durch einen innovativen Messansatz erfasst – neben den kontrollierten Testbedingungen vor Ort sowie der computerbasierten Anwendung und Auswertung eine wichtige Maßnahme zur Qualitätssicherung.

Im Hinblick auf die Qualität arbeiten wir mit höchst möglicher Transparenz, die sich vor allem in einer ausführlichen Dokumentation widerspiegelt: Detaillierte Informationen zur Konstruktion, Normierung und Güte (Zuverlässigkeit der Messung, Zusammenhang zu Berufserfolg) finden sich im ausführlichen Testhandbuch, das wir Ihnen bei Interesse gern zusenden.

Wir stellen unsere Forschungsergebnisse und Projekterfahrungen regelmäßig in Form von Praxisvorträgen und Workshops vor. Gern laden wir Sie hierzu ein.

In Deutschland existieren dutzende Testverfahren, welche die Messung von berufsrelevanten Merkmalen mehr oder minder fundiert und ökonomisch ermöglichen. Den Testkonstrukteuren muss der Spagat zwischen Anforderungen der Praxis und wissenschaftlichem Gehalt gelingen. Doch wie lässt sich die Qualität eines Verfahrens beurteilen?

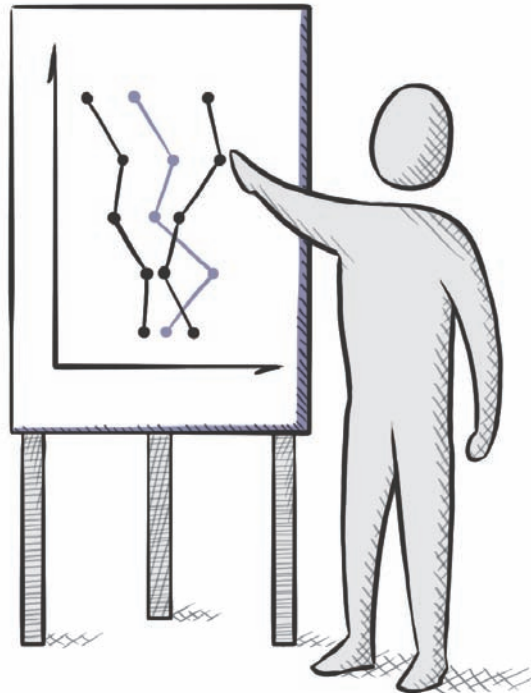
Orientierung bietet die DIN 33430, welche als Prozessnorm Empfehlungen für die Gestaltung des Personalauswahlprozesses gibt und dabei auch auf Qualitätsmerkmale der eingesetzten Instrumente verweist. Das IQP-Testverfahren® ist stringent an diesen Maßstäben orientiert (näheres siehe Testhandbuch).

Die wichtigsten in der DIN 33430 formulierten Qualitätskriterien in Bezug auf die Instrumente – so auch Eignungstests – sind:

- Orientierung der Konstruktion eines Instrumentes an psychologischen Theorien, Paradigmen und (statistischen) Methoden
- Gewährleistung der Objektivität des Verfahrens in der Durchführung sowie in der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse
- Sicherstellung der Zuverlässigkeit der Messung (die Merkmale müssen zeitlich und über Situationen hinweg stabil sein)
- Nachweis der Gültigkeit des Verfahrens im Sinne der Vorhersage von berufsrelevanten Erfolgskriterien

- Verwendung einer aktuellen, auf die Zielpositionen passenden und umfangreichen Normstichprobe

Daneben sollte die Systematik des Prozesses (von der Anforderungsanalyse über die Schulung und Einbindung in bestehende Verfahren bis zur Interpretation der Testergebnisse) sowie die Qualifikation der Verantwortlichen (vgl. Testleiter) gewährleistet sein.



Zentral ist an dieser Stelle auch, wie die Qualität des Verfahrens von den Betroffenen – sprich den Bewerbern – wahrgenommen wird. Hohe Akzeptanz, bedingt durch hohe wahrgenommene Fairness, lässt sich in der Personalauswahl nur erreichen, wenn die eingesetzte Methodik fundiert ist und von Experten unter wertschätzenden Bedingungen angewandt wird.

»Ein Testverfahren muss von der Konzeption bis zur Auswertung methodisch einwandfrei sein – nur so ist ein Zusatznutzen zu erwarten.«

Aus diesem Grund verzichten wir explizit auf eine Anwendung des Testverfahrens im Internet. Die Bedingungen bei der Testbearbeitung sind nicht kontrollierbar, worunter die Qualität der Ergebnisse erheblich leidet.

Zudem ist gerade die fehlende persönliche Betreuung vor dem Test (Abfangen von Stress und Ängsten) sowie nach dem Test (fundiertes Feedback mit Bezug zu einem Anforderungsprofil) ein Grund für die geringe Akzeptanz von internetbasierten Testverfahren.

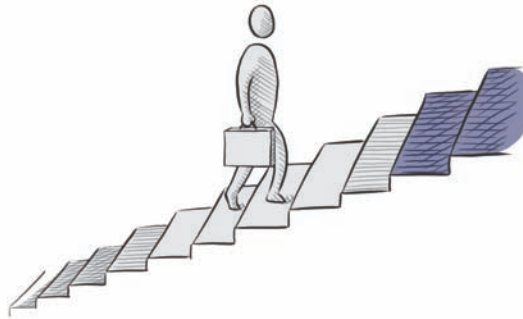
Durch die enge Anbindung an die Humboldt-Universität zu Berlin ist darüber hinaus die fortwährende Validierung und Weiterentwicklung des Verfahrens gewährleistet.

Dass Eignungstests eine im Vergleich zu anderen Personalauswahlinstrumenten sehr hohe Trefferquote bei der Vorhersage von Berufserfolg aufweisen, ist (zumindest in der Forschungslandschaft) inzwischen unbestritten. Schwieriger zu beantworten ist jedoch die Frage nach der Quantifizierung dieses Vorteils.

Welchen finanziellen Nutzen bringen Eignungstests in Unternehmen? Natürlich kann jede betriebswirtschaftliche Bemühung, den Nutzen zu quantifizieren, nur eine grobe Schätzung sein, jedoch gelingt eine Annäherung, wie beispielsweise von Schuler und Höft (2004) dargestellt. Sie verweisen auf eine Formel zur Berechnung des Netto-Nutzens ΔU von Personalauswahl, die an dieser Stelle kurz vorgestellt werden soll.

Folgende Faktoren werden zum Brutto-Nutzen durch Multiplikation verrechnet:

- N_A = Anzahl der zu besetzenden Stellen
- T = Dauer der Stellenbesetzung in Jahren
- r_{xy} = Validitätszuwachs durch Testeinsatz (wie stark lässt sich die Trefferquote bzgl. Berufserfolg erhöhen)
- Z_x = mittlerer Testwert der ausgewählten Bewerber
- SD_y = geschätzte Variabilität der Berufsleistung in Euro



Folgende Faktoren werden multipliziert und vom Brutto-Nutzen abgezogen, um den Netto-Nutzen ΔU zu erhalten:

- C = Kosten des Tests pro Bewerber
- N_B = Anzahl getesteter Bewerber

Zusammengefasst lautet die Formel:

$$\Delta U = N_A \times T \times r_{xy} \times Z_x \times SD_y - C \times N_B$$

Mit konkreten Zahlen unterlegt, lässt sich exemplarisch folgender Netto-Nutzen berechnen: Wird eine Stelle für 5 Jahre besetzt und sorgt ein Testverfahren für eine um 4% erhöhte Trefferquote bei der Vorhersage von Berufserfolg (4% entsprechen $r_{xy} = .20$), so lässt sich für Führungskräfte bei 800 Euro Gesamtkosten für das Testen von 20 Personen ein Netto-Nutzen von 20.000 Euro (verteilt auf 5 Jahre) erzielen.
($\Delta U = 1 \times 5 \times .20 \times 1 \times 20.800 - 40 \times 20$)

»Der finanzielle Nutzen des Einsatzes von Personalauswahlinstrumenten lässt sich konkret ermitteln.«

Die Kostenstruktur des IQP-Testsystems® ist zweiseitig. Zum einen werden die Testleiterschulung und der Workshop zur Ermittlung des Anforderungsprofils jeweils als Beratertag abgerechnet. Der notwendige Umfang dieser Leistungen hängt von der Unternehmensgröße und -struktur ab. Wir setzen daher auf maßgeschneiderte Angebote, welche klar an der konkreten Situation und den Bedürfnissen des Kunden ausgerichtet sind.

Im Anschluss ist der Eignungstest im Unternehmen implementiert und kann vom Kunden selbstverantwortlich genutzt werden. Pauschale Lizenzgebühren werden nicht erhoben. Die Kosten fallen je Testdurchführung an, so dass volle Kostenkontrolle gewährleistet ist.

Zwei IT-Mitarbeiter sowie der Entwickler des IQP-Testverfahrens® stehen jederzeit in Supportfragen zur Verfügung.

Je nach Bedarf können selbstverständlich weitere Beratungsleistungen, wie beispielsweise eine methodische Beratung zu bestehenden Auswahlverfahren (Strukturierung und Standardisierung eines Einstellungsinterviews, Empfehlungen zur Überarbeitung eines Assessment-Centers) in Anspruch genommen werden.



Neben einer wissenschaftlich fundierten Diagnostik ist die Verwaltung der anfallenden Daten für ein hochwertiges und schlankes Bewerbermanagement zentral. IQP nutzt für seine Softwarelösung einen eigenen Root-Server eines namhaften Anbieters, um die Ausfallsicherheit und den technischen Schutz der sensiblen Daten zu gewährleisten.

Es werden ausschließlich verschlüsselte Verbindungen zwischen Client (USB-Stick, auf dem der Test läuft) und Server (Plattform zur Verwaltung von Anforderungs- und Bewerberprofilen) etabliert. Eine Installation oder Zugriff auf das Firmennetzwerk des Kunden sind nicht notwendig, was minimalen Aufwand bei maximaler Sicherheit bedeutet.

Alle Daten lassen sich ohne Probleme in MS Excel und Adobe PDF exportieren, um die Anbindung an eigene Verwaltungsstrukturen sowie die Kommunikation innerhalb des Unternehmens zu erleichtern.

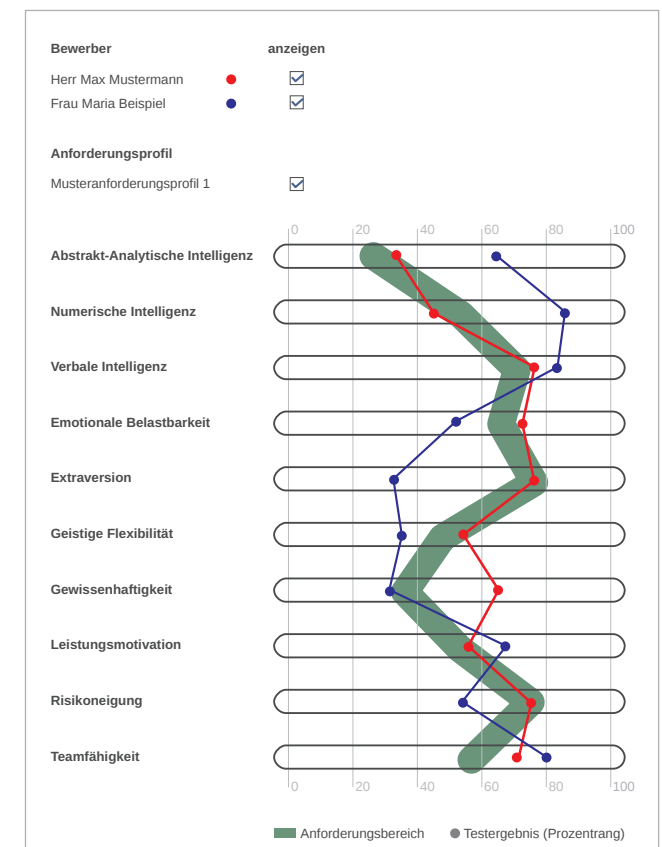
»Eine benutzerfreundliche und zuverlässige Server-Client-Lösung bildet das technische Rückgrat des IQP-Testsystems®«

Da aus genannten Gründen der Qualitätssicherung auf eine Internetanwendung des Tests bewusst verzichtet wurde, musste eine Alternativlösung gefunden werden, um die Testanwendung trotzdem skalierbar und örtlich verteilt anwendbar zu machen. Aus diesem Grund wurde der IQP-Client® entwickelt, welcher das IQP-Testverfahren® auf einem USB-Stick enthält.

Dadurch ist der Test ohne Installation von Software auf jedem handelsüblichen Windows-PC verwendbar und kann so auch bei größeren Gruppen von Bewerbern problemlos eingesetzt werden.

Nach Abschluss der Testung lässt sich direkt am Rechner das Testergebnisprofil der Bewerber als PDF ausgeben, um daran das Feedbackgespräch zu strukturieren. Anschließend können die Ergebnisse durch Synchronisation auf den IQP-Server® hochgeladen werden, wo sie sich verwalten und verschiedenartig für weitere Analysen darstellen lassen.

An dieser Stelle soll ein Eindruck von der technischen Lösung am Beispiel des Vergleichs von Testergebnissen zweier Bewerber vermittelt werden.



Grafischer Vergleich von Ergebnisprofilen zweier Bewerber in Relation zum Anforderungsprofil auf dem IQP-Server®

Die Ergänzung der bestehenden Personalauswahlstrategie durch einen Eignungstest ist (einen Betriebsrat vorausgesetzt) mitbestimmungspflichtig. Bei der Argumentation für dieses neue Instrumentarium muss insbesondere das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) beachtet werden, welches im Jahr 2006 das Antidiskriminierungsgesetz ablöste.

Aus diesem Gesetz ergibt sich für den Arbeitgeber die Pflicht, Arbeitsplätze „diskriminierungsfrei“ auszu-schreiben.

»Rechtssicherheit ist durch wissenschaftliche Fundierung, technische Vorkehrungen und umsichtigen Umgang mit dem IQP-Test-system® gegeben.«

Die Diskriminierung wird unter anderem hinsichtlich Alter, Geschlecht, Behinderungen und Herkunft definiert. Dabei wird zwischen der unmittelbaren und mittelbaren Diskriminierung unterschieden.

Ersteres tritt auf, wenn beispielsweise in der Stellenanzeige von vornherein Bewerber einer bestimmten Altersgruppe aus dem Auswahlprozess ausgeschlossen werden.

Zweitgenanntes, also die mittelbare Diskriminierung, liegt z.B. vor, wenn ein Eignungstest durchgeführt wird, der für die Stellenanforderungen überhaupt nicht relevant ist. Somit würde das Testergebnis keine Aussage zur Eignung für die spezifische Stelle treffen.

Kurzum: Alle Bewerber müssen mit dem selben Eignungstest und einem identischen Vergleichsmaßstab konfrontiert werden.



Ein Eignungstest selbst muss zentrale berufsrelevante Merkmale erfassen und (im Gegensatz zu demografischen Merkmalen) zur Einstellungsentscheidung herangezogen werden. Auch aus diesem Grund

haben wir das IQP-Testverfahren® so ausgerichtet, dass ausschließlich Merkmale mit nachweislichem Bezug zu berufsbezogenen Leistungs- und Erfolgskriterien gemessen werden. Denn letztlich erhöht sich die Rechtssicherheit mit der Objektivität und Fundierung des eingesetzten Personalauswahlinstrumentes.

Da im Falle eines Eignungstests mit sehr sensiblen, personenbezogenen (von IQP selbstverständlich vertraulich behandelten) Daten gearbeitet wird, sind alle erdenklichen Vorkehrungen zu treffen, um den Schutz dieser Daten zu gewährleisten.

Grundvoraussetzung für ein sauberes Vorgehen ist dabei zunächst das Informieren der Bewerber sowie die schriftliche Bestätigung ihres Einverständnisses, am Eignungstest teilzunehmen. Wir bieten hierfür vorgefertigte Unterlagen an.

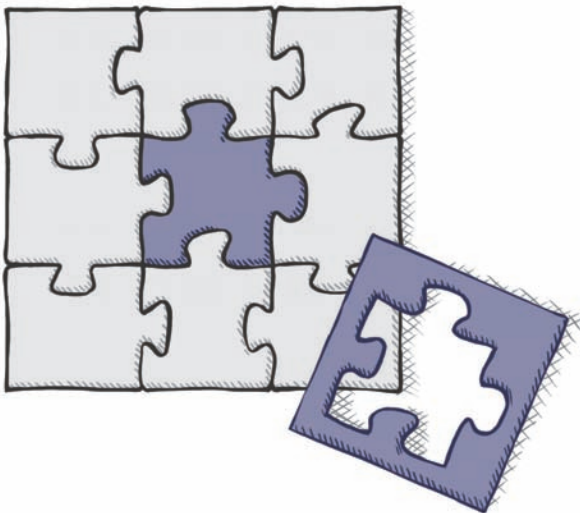
Zudem wird durch verschlüsselte, passwortgeschützte und persönliche Zugänge zum IQP-Test-system® die technische Voraussetzung für die Einhaltung der Vorgaben des Bundesdatenschutzgesetzes geschaffen.

Für den Fall, dass für die bestehende Belegschaft eine Potentialanalyse gewünscht wird, bieten wir einen geprüften und umsichtig abgestimmten Prozess: von der Vorinformation der Mitarbeiter über Datentreuehand bis zur anonymen Durchführung der Testungen und technischen Bereitstellung der Testergebnisse.

Eignungsdiagnostik – wird sie richtig betrieben – ist mit Aufwand, jedoch zugleich mit hohem Nutzen verbunden. Kein Geschäftsmodell kann ohne die richtigen Personen, die es tragen, funktionieren.

Wir bieten mit dem IQP-Testsystem® die Möglichkeit, den Unternehmenserfolg zu maximieren, indem Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl minimiert werden.

Ein derartiges Verfahren kann allerdings nicht mit der Brechstange implementiert werden: Sorgfalt bei Vorbereitung, Durchführung und nachhaltiger Verwertung ist geboten. Unser Ansatz in Kürze:



Methodisch sinnvolle Ergänzung bestehender Personalauswahlinstrumente

- Interview und AC haben Berechtigung
- subjektiver Eindruck allein reicht nicht
- Eignungstest als Baustein, nicht als Ersatz

Anforderungsanalyse als Voraussetzung zur Interpretation von Testergebnissen

- Vorgesetzte, HR und Mitarbeiter definieren Soll
- Unterstützung durch fundierte Verfahren
- Vergleich von Ist und Soll schafft Klarheit

Testleiterschulung für Qualitätssicherung und Wissenstransfer zum Kunden

- Wertschätzung der Bewerber
- Wissensvermittlung zur Eignungsdiagnostik
- ausführliche Dokumentation

Messung von 10 wissenschaftlich fundierten Merkmalen binnen einer Stunde

- Abstrakt-Analytische, Numerische und Verbale Intelligenz
- Emotionale Belastbarkeit, Extraversion, Geistige Flexibilität, Gewissenhaftigkeit, Leistungsmotivation, Risikoneigung, Teamfähigkeit

Kontrolle von Verfälschungstendenzen

- Kontrollierte Testbedingungen vor Ort
- Messung Sozialer Erwünschtheit

Verzicht auf Internetdiagnostik bei zugleich skalierbarer Lösung

- Akzeptanzproblem bei Internetlösung
- Messung nur fundiert, wenn kontrolliert
- USB-Client für umfassenden Testeinsatz

Orientierung an DIN 33430 zur Sicherung der Qualität von Prozess und Produkt

- mehrstufige Einführung des Testsystems
- Einbindung in Prozesse statt Insellösung
- Erfüllung der Testgütekriterien

Forschung als Motor zur Qualitätssicherung des IQP-Testsystems®

- Validierung an HU, TU und FU Berlin
- ausführliches Testhandbuch verfügbar
- Publikationen zu Einsatz und Güte

Eingebettet in benutzerfreundliche, umfassende technische Lösung

- Test auf hoch kompatibelem USB-Client
- Bewerbermanagement auf Root-Server
- Migration durch Exportfunktionen

Qualifiziertes, interdisziplinäres Team zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse

- Psychologie, Informatik, Wirtschaftsingenieurwesen und Rechtswissenschaft
- persönlicher und schneller Support

Die Implementierung des IQP-Testsystems® entspricht den vorab definierten Standards, vollzieht sich jedoch je nach den Bedürfnissen und Möglichkeiten beim Kunden graduell verschieden.

Der Prozess soll am Beispiel eines unserer Kunden (automobilnahes Beratungshaus für Training, Coaching, Prozessberatung) mit knapp 500 Mitarbeitern verdeutlicht werden.

Ausgangssituation

- fünf verschiedene Fachbereiche
- Mitarbeiter und Standorte über Deutschland verteilt
- bestehendes Assessment Center (AC) inklusive Einstellungsinterview

Bedarf

- Ergänzung des AC durch einen Eignungstest
- Überarbeitung des AC im Zuge der Implementierung des Eignungstests
- Potentialanalyse bei bisheriger Belegschaft

Vorgehen

Zunächst wurde in Zusammenarbeit mit dem Kunden geprüft, inwiefern die fünf Fachbereiche hinsichtlich der Stellenanforderungen in sich geschlossene Einheiten bilden. Aufgrund ausreichender Homogenität der Aufgabenbereiche und Anforderungen konnte je Fachbereich eine Anforderungsanalyse durchge-



führt werden. Zwei Fachbereichsleiter sowie eine Vertretung der Personalabteilung durchliefen Stufe 1 (Expertenevaluation) und 2 (Strukturierte Analyse) der Anforderungsanalyse (Details siehe Seite 4).

Anschließend wurde die Frage geklärt, ob die Fachbereiche dezentral oder die Personalabteilung zentral die Testanwendung übernehmen sollte. Beide Modelle kamen in Frage, so dass Testleiterschulungen gemeinsam mit Fachbereichsleitern und HR durchgeführt wurden.

Vertreter der Geschäftsführung nahmen ebenfalls teil, um sich einen besseren Eindruck vom neuen Instrumentarium zu verschaffen und die Kommunikation in die Fachbereiche unterstützen zu können. Zusätz-

lich konnte eine Ist-Analyse der Belegschaft durchgeführt werden – die Ergebnisse flossen in die Anforderungsanalyse ein.

»Aufeinander zugehen: die Verbindung von Wissenschaft und Praxis am Beispiel.«

Eine Besonderheit in diesem Projekt stellte die Abstimmung des bestehenden AC und Interviews sowie des neuen Eignungstests aufeinander dar. Basis war die gemeinsame Erstellung einer Anforderungs-/Übungsmatrix, in welcher das IQP-Testverfahren® als eine Übung (neben Rollenspiel, Gruppendiskussion, etc.) behandelt wurde.

Hierbei kam das Prinzip der „doppelten Operationalisierung“ zum Tragen: Einige Merkmale wurden sowohl im Eignungstest als auch in AC-Übungen erfasst, um jeweils durch die doppelte Abdeckung die Messgenauigkeit zu erhöhen.

Das Interview wurde verschlankt: Nach einem biographieorientierten Teil wurden nur zu Merkmalen Fragen gestellt, in denen eine hohe Abweichung zum zuvor definierten Anforderungsprofil ermittelt werden konnte.

Flankierend wurden Kennwerte ausgewählt, welche zur Gültigkeitsprüfung der Ergebnisse aus AC, Interview und Eignungstest herangezogen werden konnten (Kundenzufriedenheit, Vorgesetztenurteil, Erfolgsquote in der Akquise).



Informationen zu Preisen und Konditionen erhalten Sie gern auf Anfrage. Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme und stehen Ihnen auch für Nachfragen gern zur Verfügung. Wir freuen uns auf einen persönlichen Austausch!

**IQP – Privat-Institut für Qualitätssicherung
in Personalauswahl und -entwicklung GmbH**

Potsdamer Platz 10
10785 Berlin

Telefon: +49 30 702 238 68
E-Mail: info@iqp-germany.de
Web: www.iqp-germany.de