

Assessment: Mehrwert bei Personalentscheiden

Personalentscheide haben weitreichende Konsequenzen für die Kandidierenden und für das einstellende Unternehmen. Deshalb sollten diese Entscheide auf seriösen, fairen Verfahren gründen. Dies wird durch ein professionell durchgeführtes Assessment eines zertifizierten Unternehmens gewährleistet.

Vorbemerkung: Die Begriffe Assessment Center (AC) und Assessment werden in der Praxis oft als gleichbedeutend verwendet. Entsprechend wird in diesem Artikel konsistent der Begriff Assessment verwendet, worunter auch ein AC verstanden wird.

Halo-Effekt

In der Personalbeurteilung ist Subjektivität nicht auszuschliessen. Verschiedene Faktoren nehmen Einfluss auf unsere Wahrnehmung einer Person: Am offensichtlichsten ist dabei wohl der Faktor Sympathie. Erscheinen Kandidierende den Beurteilern sympathisch, werden sie gemäss empirischer Befunde besser bewertet und eher angestellt. Ähnliches geschieht bei besonders attraktiven Personen. Ihre Attraktivität überstrahlt andere Eigenschaften, so dass man attraktivere Kandidierende auch als intelligenter und kompetenter wahrnimmt. In der Psychologie spricht man hier vom Halo-Effekt.

Fehleranfällige Personenwahrnehmung

Natürlich haben auch Stereotype einen grossen Einfluss darauf, wie wir andere Menschen einschätzen. So werden Menschen oft bloss aufgrund ihrer Nationalität, ihrer Religion oder ihres Geschlechts bestimmte Eigenschaften zugeschrieben. Solche Stereotype sind sehr änderungsresistent, weil man dazu neigt, Informationen, die dem betreffenden Stereotyp entsprechen, eher wahrzunehmen und stärker zu gewichten. Sie verstellen aber die Sicht auf eine differenzierte Erfassung des Individuums, weshalb es wichtig ist, sich deren Einfluss bewusst zu sein und eigene Stereotype im Selektionsentscheid kritisch zu hinterfragen.

Wichtige Qualitätsmerkmale von Assessments

Nebst Stereotypen, Sympathie und dem Halo-Effekt gibt es noch zahlreiche weitere Faktoren, die eine akkurate

Personeneinschätzung erschweren. Die Beurteilung in einem Assessment ist folglich ein höchst subjektiver Prozess, den es zu kontrollieren gilt, strebt man ein gerechtes, akkurates Ergebnis an. In verschiedenen Situationen müssen die Kandidierenden anforderungsrelevantes Verhalten zeigen, welches von mehreren Assessoren systematisch beobachtet und beurteilt wird.

Entsprechend werden in einem Assessment diverse gezielte Massnahmen getroffen, um die Subjektivität der Urteile so gering wie möglich zu halten.

Erstens wird in einem qualitativ hochwertigen Assessment der Beobachtungs- und Beurteilungsprozess strikt getrennt. So sind die Assessoren angehalten, in der Übung zunächst nur Beobachtungsnotizen zu machen. Dabei werden Aspekte notiert, die man hören oder sehen kann. Erst in der zweiten Phase, nachdem die Übung beendet ist, werden die Notizen zu einem Urteil verdichtet. So wird verhindert, dass man vorschnell ein Urteil fällt. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass die Kandidierenden aufgrund von nachvollziehbaren Beobachtungen bewertet werden.



Ein Assessment erhöht die Wahrscheinlichkeit, die richtige Person an den richtigen Platz zu setzen.

Zweitens werden alle Kandidierenden in allen Übungen von mindestens zwei Assessoren gleichzeitig beobachtet. Diese beurteilen die Kandidierenden nach der jeweiligen Übung zuerst unabhängig voneinander. Danach einigen sie sich unter der Leitung eines neutralen Moderators auf eine gemeinsame Bewertung. Einerseits sehen vier Augen bekanntlich mehr als zwei, andererseits kommen in der betreffenden Diskussion allfällige Wahrnehmungsverzerrungen zur Sprache, die es dann kritisch zu hinterfragen gilt.

Insgesamt wird in einem Assessment erheblicher Aufwand betrieben, um faire, nachvollziehbare Urteile fällen zu können. Bemüht man sich um eine differenzierte Einschätzung, wird dies in der Regel auch von Kandidierenden erkannt. Entsprechend werden selbst negative Entscheide von den Betroffenen meistens gut akzeptiert.

SQS-Qualitätszertifikat

Alle angesprochenen und zusätzliche Massnahmen werden im Rahmen der SQS-Zertifizierung des Vereins «Swiss Assessment» überprüft. «Swiss Assessment» ist ein Zusammenschluss von Fachleuten, die in Grossunternehmen, Hochschulen, in der Verwaltung oder

Unternehmensberatung tätig sind und dort Verfahren zur Personalselektion und -entwicklung durchführen. Der Verein verfolgt das Ziel der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Assessment Centern/Assessments und pflegt den Wissens- und Erfahrungsaustausch unter Unternehmen (www.swissassessment.ch).

Die zertifizierten Assessment-Anbieter sind gefordert, ihre Erfahrungen aus der operativen Durchführung regelmässig zu reflektieren und diese in deren Optimierung einfließen zu lassen. Ausserdem werden wiederholt interne Studien durchgeführt, um die Assessments von aussen zu betrachten und deren Güte zu bewerten. Dank dem Qualitätssiegel von ‚Swiss Assessment‘ werden diese Bestrebungen offiziell beglaubigt.

Nutzen der Assessments für den Arbeitgeber

Ein Assessment erhöht die Wahrscheinlichkeit, die richtige Person an den richtigen Platz zu setzen. Im Gutachten steht auch klar, wie sich die Person weiterentwickeln kann. Dies hilft sowohl der persönlichen Entfaltung der Betroffenen als auch deren Steuerung in den Organisationen. Insgesamt führt ein Assessment dazu, dass sich die Passung zwischen

Person und Arbeitsstelle möglichst optimal gestaltet. Dies erzeugt eine klassische Win-Win-Situation, indem die Person Freude an ihrer Arbeit hat, weil sie tut, was sie am besten kann, und die Organisation von einer verbesserten Produktivität profitiert.

AUTORIN UND AUTOR



Dr. Nadine Eggimann Zanetti ist seit Februar 2018 Vorstandsmitglied von Swiss Assessment. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin an der Dozentur Militärpsychologie und -pädagogik der Militärakademie an der ETH Zürich (Swiss Assessment SQS zertifiziert).



Dr. Urs Tschanz ist seit Februar 2020 Mitglied im Vorstand von Swiss Assessment. Zudem sitzt Urs Tschanz in der Geschäftsleitung der Firma DIACOVA, die zu den zertifizierten Mitgliedern des Vereins zählt.

Swiss Assessment

Das Vereinsziel von Swiss Assessment ist es, einen Beitrag zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Assessment-Methode zu leisten.

www.swissassessment.ch