



**adt zurich** gmbh  
assessment & development team



## Das Einzel-Assessment-Verfahren:

„Drum prüfe, wer sich zeitlich bindet“ und lohnt sich die Investition in ein Einzel-Assessment auch in Zukunft?

Martina Hubacher, Dr. phil. I, Geschäftsführerin adt zurich

Niederdorfstrasse 18 - CH-8001 Zürich - T +41 44 253 29 90 - [www.adtzurich.ch](http://www.adtzurich.ch)





**adt zurich** gmbh  
assessment & development team

## Was ist ein Assessment und was nicht?



Niederdorfstrasse 18 - CH-8001 Zürich - T +41 44 253 29 90 - [www.adtzurich.ch](http://www.adtzurich.ch)





## Ein Einzel-Assessment ist

- ✓ eine meist eintägige Veranstaltung
- ✓ bei der die berufliche Handlungskompetenz (also das Verhalten) und standardisierte psychologische Testverfahren (Intelligenz, Persönlichkeit)
- ✓ in mehreren (weitestgehend) standardisierten, verschiedenartigen Testverfahren nach festgelegten Regeln
- ✓ durch mehrere geschulte Beobachter/innen (Assessor/innen)
- ✓ im Hinblick auf zuvor definierte anforderungsrelevante Kriterien mit hoher prognostischer Gültigkeit beurteilt wird

oder zusammengefasst:

- eine Simulation respektive „verkürzte Probezeit“ mit strukturiertem Beurteilungsprozess und geschulten Beurteiler/innen





**adt zurich** gmbh  
assessment & development team

## Historisches zum Thema Assessment



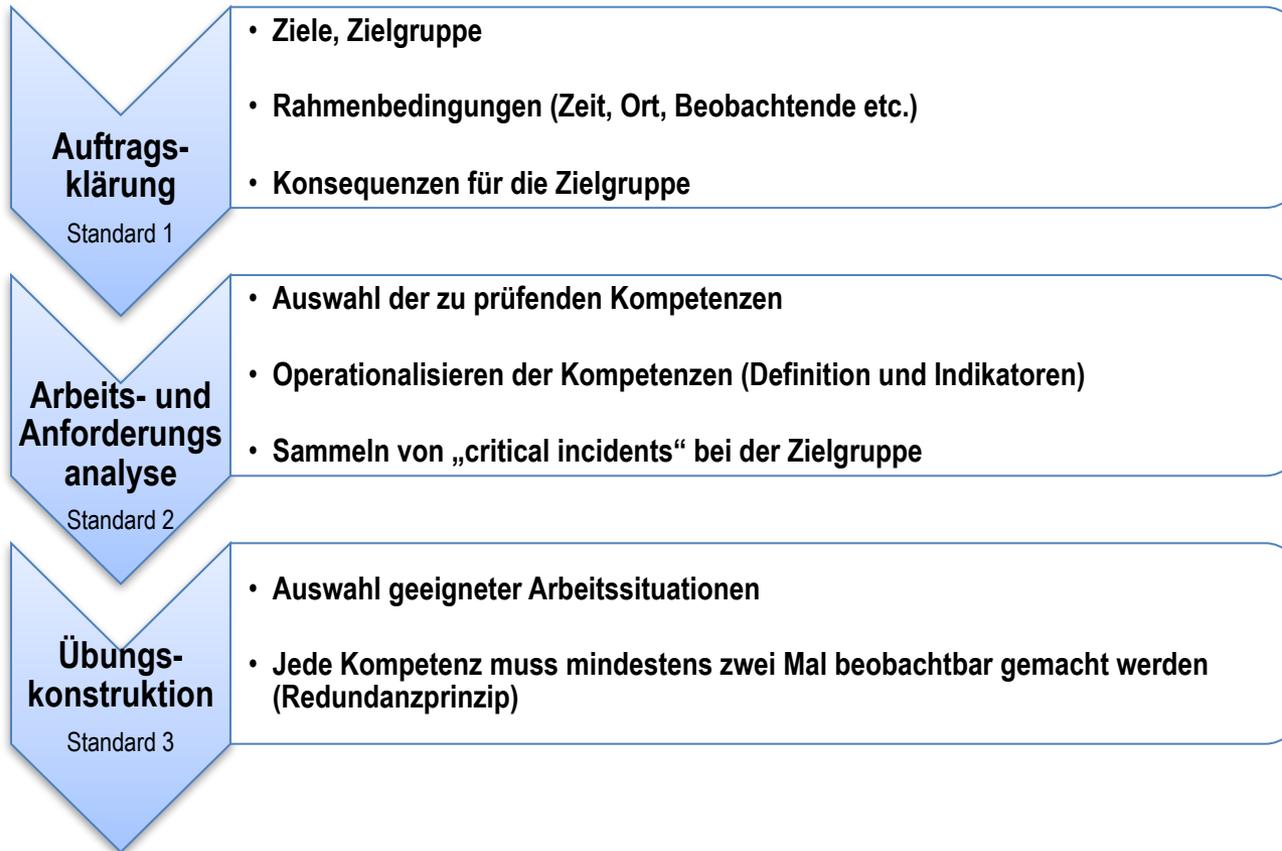
**at&t**





# Entwicklung eines Assessment-Centers

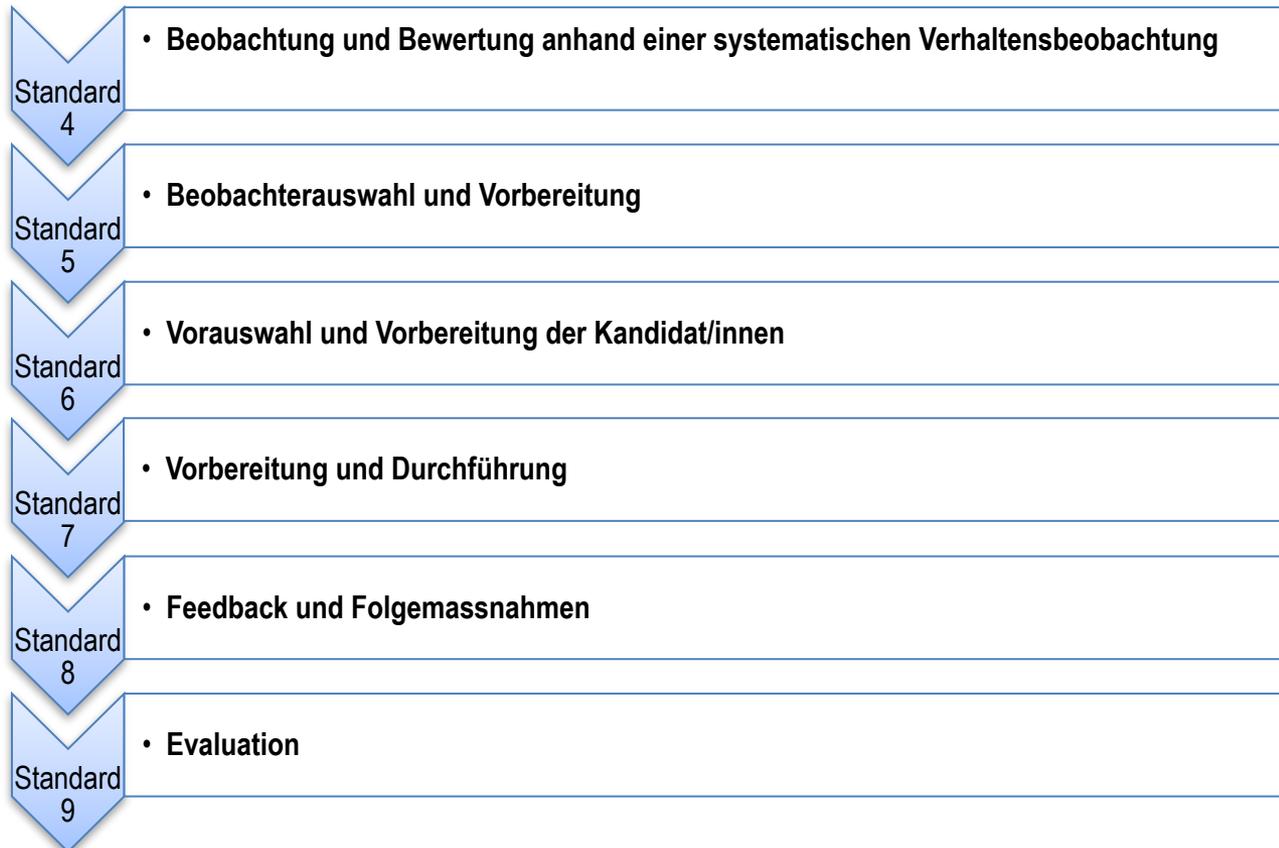
Entlang der Standards von Swiss Assessment





# Vorbereitung, Durchführung und Evaluation eines ACs

Entlang der Standards von Swiss Assessment





## Übungsmatrix – Bsp. aus einem Assessment-Center

|   | Präs. 1 | Präs. 2 | Dialog 1 | Dialog 2 | Gruppendisk.. | Fallstudie od.<br>Postkorb |
|---|---------|---------|----------|----------|---------------|----------------------------|
| <b>Selbstkompetenzen</b><br>z. B. Belastbarkeit | ✓       | ✓       | ✓        | ✓        | ✓             | ✓                          |
| <b>Kommunikations- und Kontaktfähigkeit</b>     | ✓       | ✓       | ✓        | ✓        | ✓             | ✓                          |
| <b>Kritik- und Konfliktfähigkeit</b>            | -       | -       | ✓        | ✓        | ✓             | -                          |
| <b>Führungskompetenzen</b>                      | -       | -       | ✓        | ✓        | ✓             | ✓                          |

✓ wird beobachtet



# Dimensionen / Kompetenzen im AC beurteilt

- Kommunikation
- Kooperation (consideration and awareness of others)
- Motivation (drive)
- Beeinflussungsverhalten
- Organisieren & Planen
- Probleme lösen

(„Essenz“ aus 34 Artikeln / 168 Dimensionen)

(Arthur, Day, Mc Nelly & Edens, 2003)

- Kommunikation (91,9% / Rang 1)
- Durchsetzung (88,3% / Rang 2)
- Analyse (81,7% / Rang 3)
- Konfliktfähigkeit (78,2% / Rang 5)
- Kooperation (72,6% / Rang 6)
- Führungskompetenz (69,0% / Rang 4)
- Probleme lösen (67,0% / Rang 7)
- Zielorientierung (66,0% / Rang 8)

(Arbeitskreis Assessment Center Deutschland in %, 2007; Studie Obermann, 2012 nach Rang)





# Beurteilungsbogen – Bsp. aus einem Assessment-Center

## Kommunikationsfähigkeit

*Fähigkeit, mit unterschiedlichen Menschen in verschiedenen Situationen geeignet umzugehen.  
Verbales und nonverbales Verhalten, Präsentationsfähigkeit.*

### Wie wird Kontakt zu anderen aufgenommen?

kann rasch mit anderen, zuvorkommend in Kontakt treten;  
zugänglich; sucht aktiv den Kontakt zu anderen Menschen;  
geht extravertiert auf andere zu

zeigt Emotionen, Gefühle; im Umgang locker,  
unkompliziert, persönlich, unbefangen; schafft angenehmes  
Klima; zeigt Humor

eher verschlossen im Kontakt mit anderen Menschen; eher  
introvertiert wirkende Persönlichkeit; emotional zurückhal-  
tend und kritisch distanziert

zeigt kaum Emotionen oder Gefühle; wirkt gehemmt,  
blockiert, befangen, unpersönlich, ausschliesslich sachlich;  
schafft wenig Atmosphäre; wirkt ernst

### Wie effektiv wird kommuniziert (verbal und nonverbal)? Wie wird die Botschaft übermittelt?

allseitiger Augenkontakt; offener, intensiver Augenkontakt;  
unterstützende, lebendige Mimik und Gestik; kongruente  
Körpersprache

meidet Augenkontakt; Mimik-  
ernst; Gestik-





## **Muster-Ablauf eines Einzel-Assessment**

| <b>Zeit</b> | <b>Was</b>  |
|-------------|---|
| 8.15        | Begrüssung, Erklärung des Ablaufes und Grobübersicht über die Übungen |
| 8.30        | Strukturiertes Interview  |
| 10.00       | Kommunikationsübung 1   |
| 10.30       | Test zum logisch-analytischen Denkvermögen                            |
| 11.30       | Kommunikationsübung 2   |
| 12.00       | Mittagspause  |
| 13.00       | Persönlichkeits-Profil  |
| 13.50       | Präsentationsübung  |
| 14.35       | Komplexe Fallstudie   |
| 16.15       | Bericht erstellen   |
| 16.45       | Kommunikationsübung 3   |
| 17.15       | Besprechung des weiteren Vorgehens, Abrundung und Verabschiedung      |



## Bauchgefühl „Chemie“ versus Handwerk... oder was sagt Ihr 1. Eindruck?



1



2



3



4



5



6





## Erraten?



1



2



3



4



5



6

1. Dov Lautman  
**Ex-Berater von Yitzak  
Rabin, Unternehmer**

2. Nili Cohen  
**Prof. in Comparative  
Contract Law**

3. Israel Zang  
**Prof. Institut of  
Technology**

4. Ruth Shalgi  
**Prof. of Biology**

5. Michael H. Steinhardt  
**Chairman, Officer**

6. Shimon Yankielowicz  
**Prof. of Physics and  
Astronomy**





# Die Gütekriterien eines Assessment-Centers

## Objektivität

- Mehrere Beobachtende kommen zum gleichen Ergebnis
- Verhinderung von Beobachtungsfehlern
- Durchführungsobjektivität
- Auswertungsobjektivität

## Reliabilität

- Messgenauigkeit, Zuverlässigkeit
- Interne Konsistenz
- Paralleltest-Reliabilität
- Retest-Reliabilität respektive Stabilität

## Validität

- Gültigkeit, Brauchbarkeit einer Messung
- Inhaltsvalidität
- Konstruktvalidität
- Prognostische Validität





## Validität von Assessments im Quervergleich zu anderen Verfahren

**Abb. 3.21** Vergleich der Validitäten von Verfahren.  
*Quellen* <sup>a</sup>SCHMIDT und Hunter (1998); <sup>b</sup>HÜLSHEGER et al. (2007); <sup>c</sup>ARTHUR et al. (2003); <sup>d</sup>MCDANIEL et al. (1994); <sup>e</sup>HUNTER und HUNTER (1984)

|  |      |
|--|------|
| Arbeitsproben <sup>a</sup>             | .54  |
| Kognitive Testverfahren <sup>b</sup>   | .53  |
| Assessment Center <sup>c</sup>         | .45  |
| Interviews                             |      |
| hoch standardisiert <sup>d</sup>       | .44  |
| teilweise strukturiert <sup>d</sup>    | .33  |
| freie Interviews <sup>e</sup>          | .14  |
| Referenzen <sup>a</sup>                | .26  |
| Berufserfahrung in Jahren <sup>a</sup> | .18  |
| Graphologie <sup>a</sup>               | .02  |
| Lebensalter <sup>a</sup>               | -.01 |

aus Christof Obermann, Assessment Center, 2013, 336





# Validität unserer Einzel-Assessments

Unsere Basis: 45 Einzel-Assessment-Berichte (37 Männer und 8 Frauen, Durchschnittsalter 46.6 Jahre)

In der folgenden Tabelle befinden sich die berechneten Produkt-Moment-Korrelationen  $r$ .

|   |                    |
|---|--------------------|
| Persönlichkeitsformat (Echtheit und Ausstrahlung/Authentizität, Integrität und Loyalität) | $N = 42, r = .744$ |
| Belastbarkeit, Leistungsorientierung  | $N = 30, r = .866$ |
| Kommunikationsfähigkeit   | $N = 45, r = .918$ |
| Kritik- und Konfliktfähigkeit   | $N = 41, r = .903$ |
| Führungs- und Lenkungs-fähigkeit  | $N = 44, r = .728$ |
| Logisch-analytisches ganzheitliches und konzeptuelles Denken, Problemlösungsfähigkeit     | $N = 27, r = .940$ |

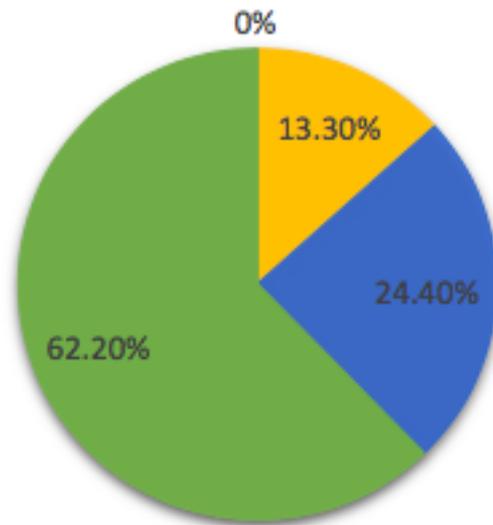
Tabelle 2: Produkt-Moment-Korrelationen  $r$  der einzelnen Dimensionen (1:1-Vergleich auf der Basis des AC-Anforderungsprofils resp. der AC-Dimensionen),  $N$  = Anzahl beurteilte Dimensionen





# Validität unserer Einzel-Assessments

## Beurteilung der Berichte aus Kundensicht in %



■ Nicht zutreffend ■ Teils zutreffend ■ Zutreffend ■ Ausgeprägt zutreffend





**adt zurich** gmbh  
assessment & development team

## Intelligenz als einer der besten Prädiktoren für Lern- und Beruf-Erfolg:

Originalarbeit



# Intelligenz: kein Mythos, sondern Realität

Elsbeth Stern und Aljoscha Neubauer

© 2016 Hogrefe Verlag

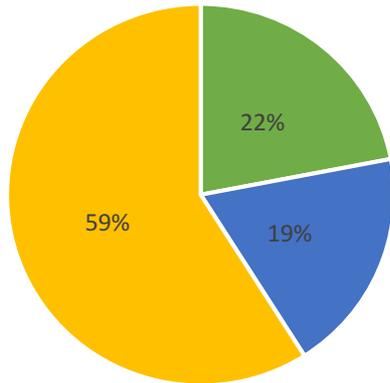
*Psychologische Rundschau* (2016), 67 (1), 1–13



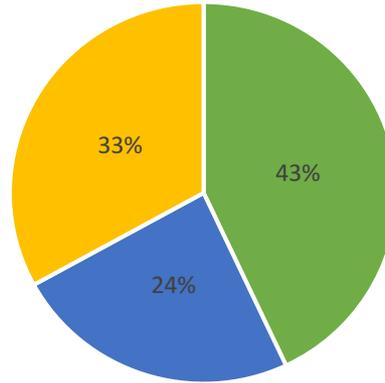


# Zusammenhang zwischen Leistungstest (LAT) und AC-Resultat

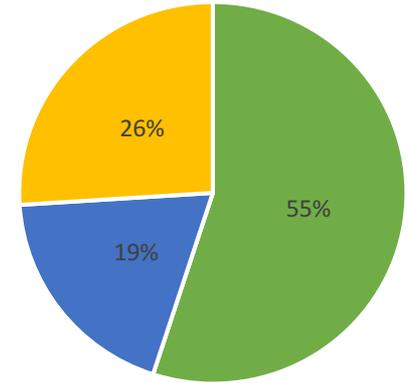
Unterdurchschnittliches Resultat LAT



Durchschnittliches Resultat LAT



Überdurchschnittliches Resultat LAT



■ Erfüllt ■ Erfüllt mit Vorbehalt ■ Nicht erfüllt

■ Erfüllt ■ Erfüllt mit Vorbehalt ■ Nicht erfüllt

■ Erfüllt ■ Erfüllt mit Vorbehalt ■ Nicht erfüllt





# Gehört die Zukunft der Assessments den RoboterInnen und Algorithmen?

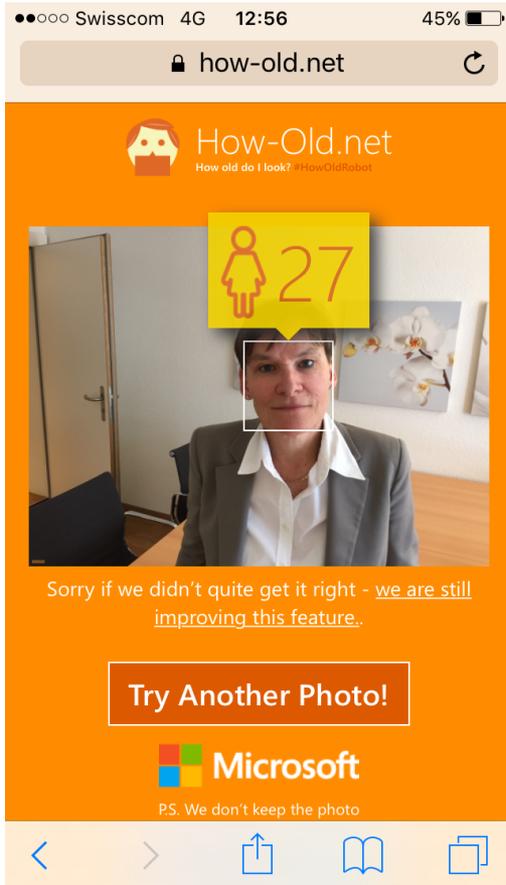
- Wann werden AssessorInnen durch RoboterInnen ersetzt?
- Wann wird Google in den Assessment-Markt einsteigen?
- Wann kaufen Sie sich einen Rekrutierungs-Algorithmus?
- Wie akzeptiert, reliabel und valide sind digitale Verfahren schon heute?





**adt zurich** gmbh  
assessment & development team

# Ein Selbstexperiment...



**aber die Entwicklung wird fortschreiten...**



## Vorteile und Nachteile der Einzel-Assessment Methode – lohnt es sich?

### Vorteile

- Verhaltensbeurteilung entlang funktionsbezogener Anforderungen
- Praxisnahe Situationen in einem systematischen Beurteilungsprozess
- Second Opinion von Fachleuten und Feedback in schriftlicher und mündlicher Form
- Akzeptanz sowohl auf Arbeitgeberseite als auch bei den KandidatInnen

### Nachteile und Vorbehalte

- Aufwand: Zeitliche Beanspruchung und Preis
- Prognostische Validität leidet bei fehlendem Erfahrungshintergrund der KandidatInnen und der AssessorInnen (Zufalls-Ergebnis?)
- Je nach Funktion gibt es adäquatere Diagnose-Instrumente (Strukturierte Interviews, Arbeitsproben, Schnupper-Tage, Persönlichkeitsprofile, kognitive Testverfahren etc.)

**...und am Schluss noch dies: jedes Beurteilungssystem ist nur so gut, wie es von allen Beteiligten akzeptiert und gehandhabt wird...**

