



Wie treffsicher sind Assessments und lohnt sich die Investition überhaupt?

Die prognostische Validität - nicht nur für Forschende eine spannende Fragestellung.

In einem ausgetrockneten Fach- und Führungskräfte-Markt wird die Auswahl der richtigen Person für eine bestimmte Funktion immer anspruchsvoller. Nur wenige Bewerbungen genügen den hohen Anforderungen und eine erweiterte Suche in einer heterogeneren Zielgruppe ist angezeigt. Interne Bewerbungen und mögliche Potenzial-Träger/innen werden dabei vermehrt bei der Stellenbesetzung in Betracht gezogen und das „Talent-Management“ gewinnt

an Bedeutung. Die Auswahl der meist professionell aufbereiteten Dossiers und der immer besser trainierten Stellensuchenden erweist sich als anspruchsvoll. Die Bewerbenden verfügen über vielfältige Aus- und Weiterbildungs-Zertifikate und weisen vielfach breite berufliche Erfahrungen aus. Gleichzeitig sind Zeugnisse in der Schweiz schlechte Prädiktoren für objektiv erbrachte Leistungen, da keine kritischen Punkte darin Erwähnung finden dürfen. Dies führt dazu, dass

Firmen bei der Besetzung von Schlüsselpositionen vermehrt das Diagnose-Instrument „Assessment-Center“ (AC) einsetzen und sich damit mehr Objektivität und Verlässlichkeit in Auswahlverfahren erhoffen. Eine hohe Trefferquote in der Auswahl der oder des „Richtigen“ wird zum Erfolgsrezept eines professionell durchgeführten Personalauswahlprozesses. Wie treffsicher und zuverlässig sind jedoch Assessment-Berichte in Tat und Wahrheit?





Assessment eine Spielwiese für Laiendiagnostiker?

Was sagt die Forschung zur Diagnose-Qualität von ACs?

Die wenigen Studien aus dem Ausland, die der Frage nach der Prognose-Validität respektive Trefferquote von Assessments nachgingen, zeigten enttäuschende Resultate und einen nur geringen Korrelationskoeffizienten von $r = 0.26$ (Hardison u. Sackett, 2007), wobei $r = 1.00$ einen perfekten Zusammenhang und 0 keinen Zusammenhang beschreibt.

In der Forschung wird $r = 0.5$ bereits als starker Zusammenhang gewertet: Körpergrösse und Gewicht weisen bspw. eine Korrelation von $r = 0.44$ aus. Deutsche Studien zur Diagnose-Qualität von ACs (Görlich et al. und Holzenkamp et al.), die 2007 und 2008 durchgeführt wurden, kamen zu positiveren Resultaten und wiesen Korrelationskoeffizienten $r =$ über 0.50 aus. Sie konnten beweisen, dass der Einsatz von mehreren Beurteilungsinstrumenten die Validität (Gültigkeit) stark erhöht und ein direkter Zusammenhang zum „Berufserfolg“, gemessen am Wechsel einer Hierarchie-Ebene, durchaus besteht.

In der Fachwelt machte man sich Gedanken zu den Ursachen der teils tiefen Trefferquoten von ACs und fragte sich: Wer macht was mit welchen Methoden für wen? Einzelne monierten, dass das AC zu einer Spielwiese für Laiendiagnostiker mutiert sei, andere bemängelten, dass die gemessenen Anforderungen der Organisation nicht angepasst wurden. Die Realität zeigt, dass noch immer verschiedene Verfahren unter dem Begriff Assessment am Markt angepriesen werden, die alles andere als diesen Namen verdienen. Die Ursache der schlechten Ergebnisse lag also bei der Qualität der Entwicklung, Durchführung und Evaluation von Assessments.

Wie wird AC-Qualität in der Schweiz sichergestellt?

Swiss Assessment ist ein Zusammenschluss von Assessment Center-Fachleuten, die sich für die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Assessment Center Methode einsetzen. Mit dem Swiss Assessment-Zertifizierungsverfahren wird die Qualität der AC Methode gesichert und weiterentwickelt.



adt zurich gehört zu den ersten zertifizierten AC-Anbietern

Die festgelegten Standards sind die Grundlagen für das Verfahren, welches von der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) und der Universität Zürich - Lehrstuhl Arbeits- und Organisationspsychologie - durchgeführt wird.

Ein professionell durchgeführtes Assessment lässt sich an fünf zentralen Prinzipien erkennen:

- **Prinzip der Anforderungsanalyse**
Mit einer Anforderungsanalyse wird vor dem Assessment analysiert, welche Kompetenzen evaluiert werden sollen. Je sorgfältiger diese Analyse ist, desto zuverlässiger sind die Prognosen.
- **Prinzip der Simulation**
In Rollenspielen oder Fallbeispielen werden mögliche spätere Arbeitssituationen simuliert. Je ähnlicher die Simulation den tatsächlichen Aufgaben ist, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass das spätere Arbeitsverhalten dadurch vorhergesagt werden kann.
- **Prinzip der Methodenvielfalt**
Unterschiedliche Methoden und Verfahren kommen im Assessment zum Einsatz: Strukturiertes Interview, Rollenspiele, schriftliche komplexe Problemstellungen, kognitive Leistungstests und Persönlichkeitsfragebogen. Ein einzelnes Anforderungskriterium wird in unterschiedlichen Übungen des Assessments mehrfach beobachtet.
- **Mehraugenprinzip**
Die eigentliche Objektivität existiert im menschlichen Kontext nicht. Umso wichtiger ist es daher, ein durchgängiges Mehraugen-Prinzip anzuwenden, um die Qualität der Ergebnisse zu steigern resp. mögliche Verzerrungseffekte und unterschiedliche Wahrnehmungsmuster auszugleichen.
- **Prinzip der Transparenz und des Feedbacks**
Die Anforderungskriterien und Übungen werden den Assessierten offen gelegt. Auf diese Weise sind Vorgehen, Prozess und Ergebnis des Assessments nachvollziehbar. In einem Feedbackgespräch erhalten die Kandidat/innen eine Rückmeldung zu ihren Stärken und Schwächen – immer bezogen auf ein konkretes Anforderungsprofil.



Hohe Trefferquote zeigt erstaunliche Prognose-Qualität des AC-Verfahrens

Ein wichtiger Standard im Assessment-Verfahren ist die Evaluation; diese stellt sicher, dass regelmässige Qualitätskontrollen durchgeführt werden. 2008 wurden in Deutschland Assessment-Anbieter befragt, ob sie eine Qualitätssicherung durchführen; 76 % der Anwender gaben an, dies zu tun. Eine Nachfrage ergab jedoch, dass sich die Evaluation in den meisten Fällen auf die Zufriedenheit der Beteiligten am Assessment-Prozess reduzierte und es verpasst wurde, die Assessment-Resultate mit dem tatsächlich gezeigten Verhalten in der Praxis zu vergleichen (Kersting, 2008).

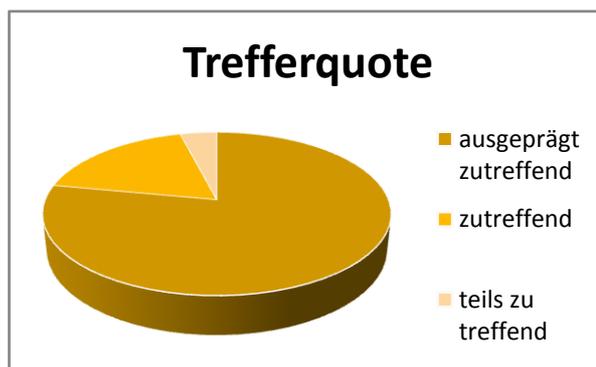
Erstaunliche Prognose-Qualität in der Praxis

adt zurich gehört zu den ersten Assessment-Anbietern der Schweiz, die sich 2012 zertifizieren liessen. adt zurich ist in diesem Prozess unter anderem der Frage nachgegangen, wie zutreffend die beurteilten Personen in den schriftlichen Berichten beschrieben und beurteilt wurden.

Insgesamt wurden in neun Firmen (Auftraggeber aus Verwaltung, Industrie und Dienstleistung) Vorgesetzte und HR-Manager/innen danach befragt, wie die assessierten 142 Personen ihre Funktion in der Praxis aktuell wahrnehmen.

In einem strukturierten Interview wurden die Befragten aufgefordert, eine Beurteilung der assessierten Fach- und Führungskräfte vorzunehmen. Im Anschluss wurde ihnen die Zusammenfassung der AC-Ergebnisse in Form von Stärken / Schwächen – Profilen überreicht, worauf sie sich auf einer vierstufigen Skala festlegen mussten, inwiefern die durch adt zurich beschriebenen Beurteilungen zutrafen.

Die Resultate zeigten ein erfreuliches Bild (von den 142 assessierten Personen, waren 98 in den Firmen tätig, die anderen wurden nicht für die zu besetzende Stellen ausgewählt): 78 % fanden die Aussagen im Bericht seien ausgeprägt zutreffend, 18% nannten die Aussagen als zutreffend, 4% sagten, dass die Aussagen teils zutreffend waren und niemand äusserte, dass die Aussagen nicht zutreffend waren:





Multimodales Verfahren und Einbezug der Kund/innen als Erfolgsfaktor

Wie ist es möglich - im Gegensatz zu den erwähnten Studien - eine so hohe prognostische Validität zu erzielen?

Die Anwendung des multimodalen Verfahrens – ein Mix aus unterschiedlichen Instrumenten der Eignungsdiagnostik – und der „dynamischen AC-Methode“ (damit kann bspw. überprüft werden, ob Versprechungen verbindlich eingehalten werden) hilft mit, anforderungsgerechte Assessments durchzuführen.

Diese Ergebnisse lassen somit den Schluss zu, dass treffsichere Resultate dann erzielt werden, wenn die von Swiss Assessment definierten Standards und professionellen Prinzipien eingehalten werden.

Der Einbezug der Auftraggeber/innen und Auftraggeber in die Entwicklung von möglichst praxisnahen Übungen ist ebenso von Bedeutung. Kunden sind wichtige Partner in der Vorbereitung und geben wertvolle Rückmeldungen, wenn es darum geht, die im Assessment vorgenommenen Beurteilungen nach ihrer Praxistauglichkeit zu prüfen.

Fazit: Wenn die Qualität der AC-Resultate stimmt, dann lohnt sich die zeitliche und finanzielle Investition in ein Assessment auch in Zeiten des verknappten Arbeitsmarktes in hohem Mass.

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

Quellen:

Görlich, Y., Schuler, H., Becker, K. & Diemand, A. (2007): Evaluation zweiter Potenzialanalyseverfahren zur internen Auswahl und Klassifikation. In Schuler, H. (Hrsg.): Assessment Center zur Potenzialanalyse, Göttingen, Hogrefe, 203-232

Hardison, C.M. / Sackett, P. R. (2007): Kriteriumsbezogene Validität des Assessment Centers: Lebendig und wohlauf? In H. Schuler (Hrsg.): Assessment Center zur Potenzialanalyse, Göttingen, 192-202

Holzenkamp, M. / Spinath, F. / Höft (2008): Wie valide sind AC im deutsch-sprachigen Raum? In Arbeitskreis Assessment Center e. V. (Hrsg.): Diagnostische Kompetenz: Entwickeln und Anwenden. Dokumentation zum 7. Deutschen Assessment-Center-Kongress, Lengerich, Pabst Science Publishers, 295-314

Kersting, M. (2008): Zur Zukunft von Assessment-Center-Verfahren. Möglichkeiten der Qualitätssicherung und –optimierung. Personalführung, 12, 72-80

Schuler, H. (2007): Spielwiese für Laien? Weshalb das Assessment-Center seinem Ruf nicht mehr gerecht wird. In Wirtschaftspsychologie aktuell 2007/2, 27-30