



"Assessment Experience" und soziale Validität

Wie akzeptiert sind Assessment-Ergebnisse und was hat das mit Schneewittchen zu tun?

Fachkräftemangel ist nicht erst seit Corona in aller Munde. Der Arbeitsmarkt hat sich rasant verändert: Weg von einem Arbeitgeber-, hin zu einem Arbeitnehmer*innen-Markt. Qualifizierte und spezialisierte Fach- oder Führungskräfte können sich ihre optimale Arbeitgeberin aussuchen.

Deshalb investieren Unternehmen schon heute in "Employer Branding"-Massnahmen wie beispielsweise Job-Videos. Unternehmen möchten also bereits im Rekrutierungsprozess ihren zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein positives Bewerber*innen-Erlebnis ("Candidate Experience") bieten und einen "cultural fit" herstellen. Sie investieren Zeit und Geld in ihren Auftritt, um bei qualifizierten Fach- und Führungskräften auf Anhieb zu punkten.

Jörg Buckmann hat diese Thematik ausführlich im Buch "Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können" (Buckmann, Hrsg., 2013) aufgearbeitet und entlang vieler praktischer Beispiele beschrieben.

Wie zeigt sich diese Thematik im Personaldiagnostik-Bereich? Steht auch hier das positive Kandidat*innen-Erlebnis ("Assessment Experience") im Fokus?

"Ein unvergessliches Erlebnis kann man den Bewerbern immer bieten, nicht immer aber ein positives." (Kersting, 2018, S. 29). Was Martin Kersting zum Rekrutierungsprozess bemerkt, trifft auch auf Assessierte zu: Während einzelne Kandidat*innen sich über die Einladung zu einem Assessment freuen und die Herausforderung gerne annehmen, würden andere den Zahnarztbesuch vorziehen.

Die Akzeptanz personaldiagnostischer Verfahren seitens Kandidatinnen und Kandidaten ist deshalb ein wichtiges Kriterium, um sich als fairer Arbeitgeber resp. Assessment-Anbieterin auf dem Arbeitsmarkt zu profilieren. Denn kein Unternehmen hat die Absicht, die raren Fachkräfte durch personaldiagnostische Instrumente abzuschrecken, wenn sich

diese als unzweckmässig oder gar unfair erweisen würden.

Die sogenannte "soziale Validität", also die Qualität und das Erleben eignungsdiagnostischer Verfahren durch die Bewerbenden, wird bei zertifizierten Assessment-Anbietern im Rahmen des Zertifizierungsprozesses regelmässig überprüft. Dazu zählen:

- Information über Ziel und Ablauf des Verfahrens
- Angemessene Partizipation der Betroffenen
- Transparenz in der Urteilskommunikation

adt zurich setzt sich seit 21 Jahren selbstkritisch mit dem personaldiagnostischen Handwerk auseinander.

Wie gehen die durch adt zurich assessierten Kandidatinnen und Kandidaten mit ihren Beurteilungen um?





Was lehrt uns das Märchen vom Schneewittchen?

Das Phänomen, dass eine Beurteilung von den Beurteilten nicht immer akzeptiert wird, kennen wir aus Grimms Märchen "Schneewittchen":

"Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist die Schönste im ganzen Land?" fragte die Königin und Stiefmutter von Schneewittchen den Spiegel. Dieser antwortet: "Frau Königin, Ihr seid die Schönste im ganzen Land." Da war sie zufrieden, denn sie wusste, dass der Spiegel die Wahrheit sagte. Schneewittchen aber wuchs heran und wurde immer schöner, und als es sieben Jahre alt war, war es so schön, wie der klare Tag und schöner als die Königin selbst. Als diese wieder einmal ihren Spiegel fragte: "Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist die Schönste im ganzen Land?" so antwortete er: "Frau Königin, Ihr seid die Schönste hier, aber Schneewittchen ist tausendmal schöner als Ihr." Da erschrak die Königin und ward gelb und grün vor Neid. Von Stund an, wenn sie Schneewittchen erblickte, kehrte sich ihr das Herz im Leibe herum, so hasste sie das Mädchen.

Mit treffenden Urteilen schafft man sich nicht nur Freunde

Dieses Märchen lehrt uns zwei Dinge: Qualifizierte Urteile beziehen sich auf eine definierte Vergleichsgruppe und der Umgang mit Feedback fällt nicht allen leicht.

Martin Kersting weist in seinem Artikel "Was König Bewerber denkt" auf ein wichtiges Phänomen hin: "Die Bewerbung stellt eine Bewertungssituation dar. Dem

Akzeptanz-Imperativ steht die Tatsache entgegen, dass Menschen Selbstschutzstrategien gegen selbstwertbedrohende Informationen anwenden." (Kersting, 2018, S. 29). Dies gilt auch für Assessment-Center.

Wie bringen Menschen inkonsistente Fremd- und Selbstbeurteilungen auf einen gemeinsamen Nenner?

Bereits in den 60-er Jahren wurde sozialpsychologisch erforscht, wie Menschen mit Informationen umgehen, die nicht ihren eigenen kognitiven und motivationalen Urteilen entsprechen (Theorie der kognitiven Dissonanz, Festinger, 1957). Kognitive Dissonanz entsteht dann, wenn zwei inhaltlich unterschiedliche Aussagen schwer miteinander zu vereinbaren sind. Das Individuum versucht, diesen unangenehmen Zustand aktiv abzubauen. Diese Widersprüche können auf unterschiedliche Weise reduziert werden. Hier eine mögliche Auswahl, bezogen auf die Reaktion der bösen Königin im Märchen "Schneewittchen":

- **Addition** oder Argumente hinzufügen, die dem subjektiven Empfinden entsprechen: "Ich bin vielleicht nicht die Jüngste, aber innere Schönheit entfaltet sich vor allem im Alter!"
- **Subtraktion** oder Vermeidung von Information: "Heute hat mir der Spiegel keine richtige Auskunft gegeben."
- **Reduktion** oder Trivialisierung: Was heisst schon Schönheit? Diese Spiegel taugen heutzutage überhaupt nichts mehr!"



"Assessment Experience" und wer ist an Feedback interessiert?

Christoph Obermann greift das Thema "Grenzen der Akzeptanz" ebenfalls auf und schreibt: "Auch wenn die Hinweise aus dem Konzept der sozialen Validität berücksichtigt werden und wenn Teilnehmer in vollem Umfang informiert und beteiligt werden, dann wird es immer noch Teilnehmer geben, die mit dem Verfahren unzufrieden sind, weil sie sich selbst im Gegensatz zu den Beobachtern für grossartige Führungskräfte halten." (Obermann, 2013, S. 338).

Ergebnisse zum "Assessment Experience" oder wie beurteilen die Assessierten adt zurück?

adt zurück kann auf eine grosse Zeitspanne (seit 2000 auf dem Markt) und viele durchgeführte Assessments (1476 Einzel- und Gruppen ACs) zurückblicken. Insgesamt wurden 930 Feedback-Gespräche mit AC-Teilnehmenden geführt (Stand September 2021). Der Entscheid, sich mündliches Feedback bei adt zurück einzuholen, liegt bei den Kandidatinnen und Kandidaten. Das mündliche Feedback-Gespräch dauert in der Regel eine gute Stunde. Dabei werden der schriftliche Bericht eingehend erläutert, Einblick in alle Testergebnisse gegeben und sämtliche offene Fragen geklärt. Daneben erhalten die Kandidatinnen und Kandidaten zusätzlich einen computergenerierten Bericht eines Persönlichkeitsfragebogens, den sie am Ende des Assessment-Tags ausgefüllt haben. Allfällige Inkonsistenzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung können beim Gespräch ebenso Thema sein wie gezielte Entwicklungsschritte, die schlummerndes Potenzial zur Entfaltung bringen können.

Die Datenauswertung "Assessment Experience" konzentrierte sich auf folgende drei Fragen:

- Wer nutzt im Anschluss an ein Assessment die Möglichkeit, sich zusätzlich mündliches Feedback einzuholen?
- Lassen sich Unterschiede im Wunsch nach Feedback durch Merkmale wie Geschlecht oder erfolgreiches Abschneiden im Assessment erklären?
- Wie beurteilen Kandidatinnen und Kandidaten die Validität (Gültigkeit) ihres Assessment-Results?

Wer ist überhaupt an einem mündlichen Feedback-Gespräch interessiert?

Obwohl die meisten der Beurteilten unmittelbar nach dem absolvierten Assessment Center versichern, sie würden das Angebot eines mündlichen Feedbacks gerne in Anspruch nehmen, nutzen lediglich 63% der Betroffenen diese Möglichkeit. Warum verzichten 37%, also über ein Drittel der Assessierten, auf die Chance eines persönlichen Feedbacks? Vielleicht ist für einzelne Absolventen nach der Absage der anvisierten Stelle auch das Interesse an einer zusätzlichen Rückmeldung erloschen. Eventuell stimmt aber auch der Bericht mit dem Selbstbild überein, so dass die Kandidaten keinen Zusatznutzen im Gespräch erkennen. Oder die Feedback-Abstinenz erklärt sich mit der Dissonanz-Theorie (vgl. S. 2). Wir wissen es nicht, haben dafür aber die Daten der Feedback-Interessierten etwas genauer unter die Lupe genommen.



Frauen und erfolgreiche Absolventen sind mehr an Feedback interessiert

Frauen sind häufiger an AC-Ergebnissen interessiert

Von den assessierten Frauen haben in den vergangenen Jahren 74% das Feedback-Gespräch in Anspruch genommen, bei den Männern waren es lediglich 60%.

Wie können diese Unterschiede interpretiert werden? adt zurich führt Assessments vor allem im oberen und mittleren Kaderbereich durch, weshalb der Frauenanteil insgesamt geringer ist (24% gegenüber 76 % Männern). Der prozentuale Anteil derjenigen Frauen, die am Feedback interessiert sind, sticht jedoch heraus. Frauen scheinen statistisch gesehen empfänglicher gegenüber Rückmeldungen zu sein als Männer.

Erfolgreiche Absolventen nutzen Feedback öfters

Schwindet das Interesse nach einer differenzierten Rückmeldung, wenn das Resultat nicht positiv war? Auch hier liessen sich deutliche Unterschiede erkennen: Nur 50% derjenigen, bei denen das Assessment-Resultat "nicht erfüllt" lautete, haben sich für ein mündliches Feedback gemeldet, während es 53% mit einem "Vorbehalt" waren und rund 67% mit einem "erfüllt".

Je positiver das Resultat des Assessments war, desto eher haben sich die Betroffenen ein zusätzliches, mündliches Feedback eingeholt.

Korreliert logisches Denken mit Interesse an Feedback?

adt zurich setzt zur Messung des kognitiven Leistungsvermögens einen Test ein, der unterschiedliche Teilbereiche des strukturierten Denkens misst (Differenzierungsvermögen, abstraktes Denken etc. / Watson-Glaser logisch-analytisches Testverfahren).

Auch hier zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem Gesamtergebnis im logisch-analytischen Denkvermögen und dem Wunsch, sich nach dem Absolvieren des Assessments ein mündliches Feedback einzuholen:

- 65% Feedback-Quote mit sehr gutem
- 65% Feedback-Quote mit gutem
- 58% Feedback-Quote mit durchschnittlichem
- 51% Feedback-Quote mit unterdurchschnittlichem
- 27% Feedback-Quote mit schwachem Resultat

Je besser das Resultat im logisch-analytischen Leistungstest ausfällt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person ein persönliches Feedbackgespräch in Anspruch nimmt.

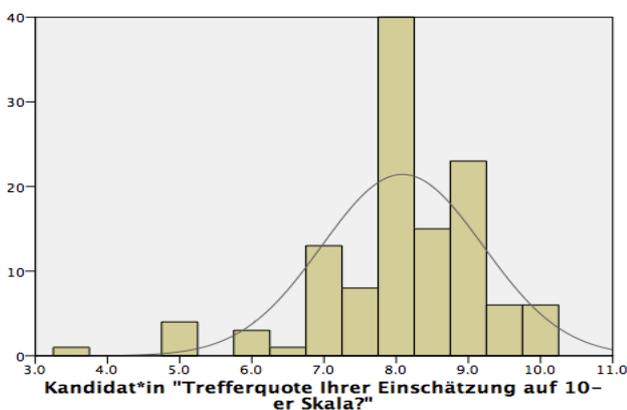


Hohe Akzeptanz der Fremdeinschätzung durch adt zurich

Wie schätzen die Beurteilten ihr AC-Ergebnis ein?

Wir haben insgesamt 120 Feedback-Gespräche in der Zeit zwischen Februar 2016 und September 2021 ausgewertet. In den Rückmeldungen wurden wiederholt die realistischen, anspruchsvollen Übungen mit Praxisbezug sowie der wertschätzende Umgang mit zwei Assessor*innen während des ganzen Tags hervorgehoben.

Das Feedback-Gespräch beginnt meist mit der Frage: "Inwieweit fühlen Sie sich im schriftlich verfassten Bericht auf einer 10-stufigen Skala zutreffend beurteilt?" Im Mittelwert gaben die Assessierten einen hohen Wert von über 8 Punkten an. Die Auswertung im Detail ergibt folgendes Histogramm (Vertikale = Anzahl der Feedbacks):



Zusammengefasst haben:

- 18.3 % der Befragten einen Skalenwert von 3.5 bis 7
- 52.5% der Befragten einen Skalenwert von 7.5 bis 8.5
- 29.2 % der Befragten einen Skalenwert über 9 genannt.

Dass das Assessment-Verfahren von adt zurich sowohl bei den Kunden als auch bei den Assessierten einen hohen Akzeptanz-Wert hat, ist nicht nur wegen der "Assessment Experience" wichtig, sondern entspricht auch den ethischen Grundsätzen zertifizierter Assessment-Anbieter.

Folgende Kriterien sind bei einem professionell durchgeführten Assessment deshalb zu beachten und werden bei adt zurich seit Beginn der Geschäftstätigkeit im Jahr 2000 konsequent angewendet:

- Transparente Informationen vor und während des Verfahrens
- Die geprüften Kompetenzen und eingesetzten Übungen haben einen konkreten Bezug zur zukünftigen Stelle
- Das Verfahren verfügt über ein herausforderndes Anspruchsniveau
- Die Assessierten werden fair, wertschätzend und respektvoll beobachtet und beurteilt
- Das Feedback erfolgt sowohl in schriftlicher als auch mündlicher Form



Prognostische und soziale Validität sichern Qualität

Wie hoch ist die Trefferquote aus Sicht der Auftraggeberinnen und Auftraggeber?

adt zurich hat die prognostische Validität im Artikel "Wie treffsicher sind Assessments und lohnt sich die Investition überhaupt" 2013 detailliert beschrieben. Insgesamt wurden neun Auftraggeber aus Verwaltung, Industrie und Dienstleistung (Vorgesetzte und HR-Manager/innen) danach befragt, wie die assessierten Personen ihre Funktion in der Praxis aktuell ausüben. In einem strukturierten Interview wurden die Befragten aufgefordert, eine konkrete Beurteilung vorzunehmen. Im Anschluss daran 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, wurden 98 Personen angestellt. 78 % der Kunden beurteilten die Aussagen im Bericht als ausgeprägt zutreffend, 18% nannten die Aussagen als zutreffend und nur 4% sagten, dass die Aussagen teils zutreffend waren. Niemand äusserte sich dahingehend, die Aussagen seien nicht zutreffend gewesen.

Anlässlich der Rezertifizierung 2015 wurde die prognostische Validität anhand von 45 Feedback-Berichten wiederholt überprüft. Die Treffsicherheit bezogen auf die Assessment-Berichte sowie einzelnen Kompetenzen konnte bestätigt werden (Baia, 2015). Die befragten Firmen und

Institutionen stellten adt zurich bezüglich prognostischer Validität wiederum ein sehr gutes Zeugnis aus.

"Wer ein valides Verfahren einsetzt, kann sich der Akzeptanz dieses Verfahrens bei den Bewerbern relativ sicher sein." schreibt Kersting treffend (Kersting, 2018, S. 29).

Die evaluierten Ergebnisse von adt zurich zeigen, dass sowohl auf Seiten der Kundschaft als auch auf Seiten der Assessierten das AC-Verfahren grosse Akzeptanz genießt und die soziale sowie prognostische Validität ausgewiesen ist. Beides ist notwendig, wenn man dem Anspruch nach hochstehender Qualität genügen will.

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

Quellen / Links:

Baia Alessandro (2015): Rezertifizierung adt zurich – Bestätigung der Qualität der Assessments, <http://adtzurich.ch/medien/>

Buckmann Jörg Hrsg. (2013): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können, Springer Gabler

Festinger Leon (1957): A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford University Press

Hubacher Martina (2013): Wie treffsicher sind Assessments und lohnt sich die Investition überhaupt?, <http://adtzurich.ch/medien/>

Kersting Martin (2018): Was König Bewerber denkt. Zur Akzeptanz von Personalauswahlverfahren. Personalmagazin 03/2018, S. 26-29

Obermann Christof (2013): Assessment Center, Springer Gabler

Watson Goodwin und **Glaser Edwin M.** (1980, 1991, 2002): The Psychological Corporation; London; ISBN 0 7491 0756 1