

Assessment Experience

Wer ist an Feedback interessiert?

Was bedeutet «Candidate Experience» in der Personaldiagnostik? Steht auch hier das positive Kandidatenerlebnis im Fokus oder geht es nicht vielmehr um eine faire und transparente Beurteilung mit dem Risiko, nicht alle Bewerbenden damit glücklich zu machen?

Von Martina Hubacher

Fachkräftemangel ist nicht erst seit Corona in aller Munde. Der Arbeitsmarkt hat sich rasant von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmerinnenmarkt entwickelt. Qualifizierte Stellensuchende können sich ihre passende Arbeitgeberin aussuchen. Deshalb investieren Unternehmen viel Zeit und Geld in ihren Auftritt, um bei qualifizierten Fach- und Führungskräften zu punkten. Wie passt da der Einsatz von Selektionsassessments – als zusätzliche Hürde, die es für Bewerbende zu überspringen gilt – ins Konzept?

Die Akzeptanz personaldiagnostischer Verfahren seitens Kandidatinnen und Kandidaten ist ein wichtiges Kriterium, sich als fairer Arbeitgeber resp. Assessment-Anbieterin auf dem Arbeitsmarkt zu profilieren. Kein Unternehmen hat die Absicht, die raren Fachkräfte durch personaldiagnostische Instrumente abzuschrecken, wenn sich diese als unzweckmässig oder gar unfair erweisen würden. Deshalb ist es wichtig, die «soziale Validität», also die Qualität und das Erleben eignungsdiagnostischer Verfahren durch die Bewerbenden, regelmässig zu prüfen – was bei zertifizierten Assessment-Anbietern im Rahmen des Zertifizierungsprozesses stattfindet.

Die Validitäts-Kriterien sind:

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

Wie erleben Assessierte ihre Beurteilungen?

Ein unvergessliches Erlebnis könne man den Bewerbenden immer bieten, nicht immer aber ein positives, schreibt Martin



Frauen nehmen etwas häufiger als Männer die Gelegenheit für ein Feedbackgespräch nach einem Assessment wahr.

Kersting 2018 im Fachartikel «Was König Bewerber denkt». Dies lässt sich auch auf Assessments übertragen: Während einzelne Kandidaten sich über die Einladung zu einem Assessment freuen und die Herausforderung gerne annehmen, würden andere den Zahnarztbesuch vorziehen ...

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. Als die Königin wieder einmal ihren Spiegel fragte, antwortete dieser: «*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.

Mit 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. Oder anders ausgedrückt: Jedes Assessment Center stellt eine Bewertungssituation dar, und Menschen verfügen über Selbstschutzstrategien gegen selbstwertbedrohende Informationen.

Bereits in den 1960er-Jahren wurde durch Festinger sozialpsychologisch erforscht, wie Menschen mit Informationen umgehen, die nicht ihren eigenen Urteilen entsprechen. Die Theorie der kognitiven Dissonanz beschreibt konkret, was passiert, wenn zwei inhaltlich unterschiedliche Aussagen schwer miteinander zu vereinbaren sind: Das Individuum versucht, diesen unangenehmen Zustand aktiv abzubauen oder zu reduzieren. Bezogen auf die Reaktion der bösen Königin im Märchen Schneewittchen oder auf As-

Liebe Recruiter*innen: Seien Sie für Bewerbende erreichbar!

Wieso fehlt bei so vielen Stellenanzeigen eine Kontaktmöglichkeit? Und warum müssen Bewerbende vielerorts zuerst ein Login erstellen, bevor sie ihre Unterlagen hochladen können? «Datenschutz» als alleinige Begründung überzeugt nur halbwegs.

Recruiter*innen sind tatsächlich oft in Interviews besetzt, und eine gute Erreichbarkeit ist somit nicht immer gewährleistet. Dennoch stellen wir fest, dass die telefonische Kontaktmöglichkeit geschätzt wird – übrigens auch von jungen Menschen – und dass eine solche zu erfolgreichen Anstellungen führen kann.

Vor Kurzem haben wir bei einer Stellenausschreibung den Kontakt per WhatsApp angeboten. Aus einem kurzen Chat mit einem Bewerber wurde rasch ein längerer telefonischer Austausch. Unser Chatpartner hatte in diesem Bereich keinerlei Erfahrung und arbeitete in komplett anderer Funktion. Jedoch war er gerade dabei, eine Masterarbeit zu verfassen, die in der von uns zu besetzenden Funktion relevant war. Obwohl wir noch keine Unterlagen von ihm hatten, luden wir ihn basierend auf diesem Austausch zu einem Erstgespräch ein, da wir wussten, dass der Hiring Manager offen ist, «out of the box»-Profile zu prüfen, die vielleicht nicht ganz dem absoluten Wunschprofil entsprechen.

Der erste Eindruck hatte nicht getäuscht: Noch vor dem Gespräch haben wir seine Unterlagen erhalten. Nach zwei Interviewrunden und einer Business-Case-Präsentation erfolgte ein erfolgreicher Vertragsabschluss. Übrigens hat diese Person den Kontakt via WhatsApp ausdrücklich geschätzt und meinte, sie hätte sich ohne diese vorgängige Kontaktmöglichkeit wahrscheinlich nicht beworben.

Damit appelliere ich an mehr Offenheit. Offenheit vom Arbeitgeber, von Hiring Manager*innen und natürlich von Recruiter*innen. Und bei Bewerbenden appelliere ich an deren Mut. Den Mut, Kontakt aufzunehmen und sich auf die Position zu bewerben. Natürlich wird nicht jedes Telefonat zu einer Anstellung führen. Ebenso wenig schlägt Erfahrung in jedem Fall Talent und Potenzial.

Patrick Fehr ist seit Sommer 2017 bei BRACK.CH und heute für Recruiting und Employer Branding verantwortlich. Zuvor war er im Executive Search sowie in verschiedenen Führungs- und Managementfunktionen in der Personaldienstleistungsbranche tätig.



sessierte, könnte dies folgendermassen lauten:

- **Addition** oder Argumente hinzufügen: «Ich bin vielleicht nicht die Jüngste, aber verfüge über innere Schönheit!» oder «Ich besitze wichtige Kompetenzen, die im Assessment gar nicht gefragt waren!»
- **Subtraktion oder Vermeidung** von Information: «Heute hat mich der Spiegel angelogen!» oder «Ich konnte diese Assessoren nicht ernst nehmen!»
- **Reduktion oder Trivialisierung:** «Was heisst schon Schönheit?» oder «Ein anderes Assessment lieferte weit aus bessere Resultate!»

Auch Christoph Obermann griff das Thema «Grenzen der Akzeptanz» im Standardwerk «Assessment Center» (erschienen 2013) 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.»

Wer von den Assessierten nutzt Feedback und wie lautet deren Urteil?

Insgesamt haben wir 930 Feedback-Gespräche mit AC-Teilnehmenden ausgewertet. Dabei wurde der schriftliche Bericht eingehend erläutert, Einblick in alle Testergebnisse gegeben und sämtliche offenen Fragen geklärt. Allfällige Inkonsistenzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung waren beim Gespräch ebenso Thema wie gezielte Entwicklungsschritte.

Obwohl die meisten der Beurteilten unmittelbar nach dem absolvierten Assessment Center versicherten, sie würden das Angebot eines mündlichen Feedbacks gerne in Anspruch nehmen, nutzten lediglich 63% der Betroffenen diese Möglichkeit. Warum verzichtete über ein Drittel der Assessierten auf ein persönliches Feedback? Vielleicht ist für einzelne Absolventen nach der Absage der angepeilten Stelle auch das Interesse an einer zusätzlichen Rückmeldung erloschen.

Oder der Bericht stimmt mit dem Selbstbild so überein, dass die Kandidaten keinen Zusatznutzen im Gespräch erkennen. Wir wollten es genauer wissen und haben die Daten der Feedback-Interessierten detailliert unter die Lupe genommen:

- Von den assessierten Frauen haben 74% das Feedback-Gespräch in Anspruch genommen, bei den Männern waren es lediglich 60%. Frauen scheinen also statistisch gesehen empfänglicher gegenüber Rückmeldungen zu sein als Männer.
- 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.
- Auch zwischen dem Gesamtergebnis eines logisch-analytischen Tests und dem Wunsch, sich nach dem Absolvieren des Assessments ein mündliches Feedback einzuholen, zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang: 65% war die Feedback-Quote mit gutem und sehr gutem, 58% mit durchschnittlichem, 51% mit unterdurchschnittlichem und 27% mit schwachem Resultat. Je besser also das Resultat im logisch-analytischen Leistungstest ausfiel, desto höher war die Wahrscheinlichkeit, dass die Person ein persönliches Feedback-Gespräch in Anspruch nahm.

Fazit

Daraus lässt sich als Fazit, wer an Feedback interessiert ist, ableiten:

1. Frauen sind häufiger als Männer an den AC-Ergebnissen interessiert.
2. Erfolgreiche Absolventen nutzen Feedback öfter als weniger erfolgreiche.
3. Logisch-analytisches Denkvermögen steigert das Interesse an Feedback.



Martina Hubacher, Dr. phil. I, ist Expertin im Bereich Personal-Diagnostik, Inhaberin und Geschäftsführerin der adt zurich gmbh.