

«Assessments sind keine Alibi-Übung»

Assessments sind vor allem dann erfolgversprechend, wenn sie von Psychologen durchgeführt werden, sagt Martin Kleinmann, Lehrstuhl-Inhaber am Psychologischen Institut der Universität Zürich. Wann ein Assessment Sinn macht und wie sich dessen Erfolg überprüfen lässt, erklärt der Professor im Interview.

Herr Kleinmann, kann man mittels eines Assessments wirklich den Charakter von Menschen treffsicher herausfinden oder sind die so genannten Assessment-Center mehr eine Alibi-Übung?

Martin Kleinmann: Assessment Center sind keine Alibi-Übung. Die Treffsicherheit eines Assessment Centers ist nicht 100 Prozent. Die Vorhersagen sind aber vergleichbar gut – wie die Wahrscheinlichkeit, dass eine Schmerztablette bei Schmerzen hilft: Häufig ist dies der Fall, aber nicht immer.

Was bringen Assessments?

Wenn Nachwuchsführungskräfte ausgewählt werden, eine einzelne hochrangige Position zu besetzen ist oder individuelle Entwicklungspläne für die persönlichen Stärken und Entwicklungsfelder von Leistungsträgern aufgezeichnet werden sollen, immer dann liegt der Einsatz von Assessment Centern nahe. Ob diese Akzeptanz finden oder nicht, hängt davon ab, wie sie positioniert und durchgeführt werden. Assessment Center haben als Vorteil, die Interessen von Fachvorgesetzten, Personalvertretern und Teilnehmenden in einem validen Verfahren

Foto: zVg



gut integrieren zu können. Sie werden zur Personalauswahl, zur Personalentwicklung und zur Potenzialanalyse eingesetzt.

Wo stossen Assessments an ihre Grenzen?

Leistung ist Fähigkeit mal Motivation. Assessment Center erfassen maximale, aber weniger typische Verhaltensleistungen. Da die Leistungsmotivation zur Vorhersage von Leistung ebenfalls zentral ist – und im Assessment Center selbst nicht variiert –, empfiehlt es sich zusätzlich biografische Daten zu ergänzen, sei es durch ein 360-Grad-Feedback oder ein biografisches Interview.

Wann macht ein Assessment Sinn?

Ein Assessment Center sollte genutzt werden, wenn Informationen benötigt werden, wie sich Personen tatsächlich verhalten. Da Manager einen Grossteil ihrer Zeit mit sozialen Interaktionen wie Gesprächen verbringen, macht ein

Zur Person

Prof. Dr. Martin Kleinmann (54) leitet das Psychologische Institut der Universität Zürich und ist Lehrstuhlinhaber für Arbeits- und Organisationspsychologie. Zu seinen Forschungsinteressen gehören Personalauswahlverfahren und die Leistungsbeurteilung in verschiedenen Kontexten. Er ist zudem einer der Herausgeber der Buchreihe Personalpsychologie.

Assessment für diese Zielgruppe Sinn. Im Gegensatz zu Persönlichkeitsinventaren und Interviews, bei denen Selbstberichte vorliegen, kann im Assessment Center Verhalten beobachtet werden. Da Assessment Center mehrere tausend Franken kosten und damit vergleichsweise teure Verfahren sind, sollten sie für Zielgruppen eingesetzt werden, die für den Erfolg einer Unternehmung besonders relevant sind. Wenn ein Nebenziel darin besteht, Führungskräfte des eigenen Unternehmens in der Verhaltenseinschätzung zu schulen, sind Assessment Center sicher auch eine geeignete Methode. Falls die Gefahr besteht, dass Organisationsmitglieder durch die Teilnahme an einem internen Assessment Center ihr Gesicht verlieren könnten, sollte auf den Einsatz dieser Verfahren verzichtet werden oder Einzel-Assessment-Center angeboten werden.

Wie kann man den Erfolg von Assessments überprüfen?

Der Erfolg kann durch die Akzeptanz im Unternehmen festgestellt werden. Die Akzeptanz des Verfahrens ist insbesondere die Konsequenz einer professionellen Durchführung und der richtigen

Gut zu wissen

Assessment Center (AC) kommen bei der Personalauswahl, Potenzialanalyse und gezielten Personalentwicklung als Gruppen- oder Einzelverfahren zum Einsatz. Neben den rein verhaltensbezogenen Assessments gibt es auch Formen, bei denen Leistungstests, Persönlichkeitsinventare und Interviews integriert werden.

Anzeige

CONSULTING · ASSESSMENT · TRAINING · SERVICES · OUTSOURCING

Zertifiziert nach ISO 9001 - Swiss Assessment

Psychologisch und betriebswirtschaftlich fundierte Assessments.

ZÜRICH · BASEL · BERN · LUZERN · CHUR · LAUSANNE · WWW.AVENIRGROUP.CH

avenir

Positionierung. Die Validität von Assessment Centern wurde wiederholt durch Studien belegt. Wenn Assessment Center professionell durchgeführt werden, kann davon ausgegangen werden, dass die Vorhersagegenauigkeit des eigenen Assessment Centers dem der Forschungsberichte entspricht.

Gibt es Standards zur Qualitätssicherung?

Ja, die gibt es. Swiss Assessment hat als eingetragener Verein Standards zur Durchführung von Assessment Centern aufgesetzt, die frei zugänglich sind¹. Ausserdem bietet Swiss Assessment in Zusammenarbeit mit unserem Lehrstuhl eine Zertifizierung von Assessment Centern für Firmen und Unternehmensberatungen an.

Wie müssen die Resultate gedeutet werden?

Assessment-Center-Ergebnisse sind nicht ein Leben lang gültig. Studien zeigen jedoch, dass die Geltungsdauer mehrere Jahre umfasst. In die Interpretation der Resultate sollte zudem jemand einbezogen werden, der ein Studium der Psychologie absolviert hat.

Warum ist das wichtig?

Psychologen sind für die Durchführung und Interpretation besonders qualifiziert. Ein Grund für den in der Forschung berichteten Rückgang der Validität der Assessment Center kann in der geringeren Qualifizierung der Durchführenden in letzter Zeit vermutet werden.

Wie erkennt man seriöse Assessment-Anbieter?

An der Erfahrung, den bisherigen Kunden, an ihrer Bereitschaft, Referenzen zu nennen und der Zertifizierung.

Wo verorten Sie die häufigsten Fehlerquellen?

Eine zentrale Fehlerquelle ist mit Sicherheit – neben der falschen Positionierung – die unzureichende Schulung der Beobachter. Auch sollte bei der Integration der Daten darauf geachtet werden, dass zum Beispiel Testdaten ebenfalls genügend berücksichtigt werden. Häufig werden Sachverhalte, die selbst wahrgenommen werden können, stärker gewichtet als Informationen, die weniger zugänglich sind.

Was sind die zentralen Forschungsfragen?

Offen ist, welche Berufserfolgskriterien besser durch Assessment Center vorhergesagt werden können und welche durch 360-Grad-Feedbacks. Diese Frage ist insofern spannend, da Assessment Center eher das maximale Verhalten erfassen und 360-Grad-Feedbacks das typische Verhalten. Eine andere spannende Forschungsfrage betrifft die generelle Validität von Assessment Centern. So wird Teilnehmern in letzter Zeit immer häufiger mitgeteilt, was genau bewertet wird. Diese zunehmende Transparenz der Dimensionen kann ebenfalls für die reduzierte Validität in neueren Studien verantwortlich sein, was eine unserer Studien bestätigt. Von daher sollen Personalauswahl-Assessment-Center eher mit wenig Information über bewertete Dimensionen durchgeführt werden. Im Alltag wird einem meist auch nicht gesagt, wie man sich zu verhalten hat. Erfolgreiche können dies jedoch situationsabhängig erkennen. ■

Yvonne Bugmann

Das Interview wurde schriftlich geführt.

¹ http://www.swissassessment.ch/files/ac_standards_swiss_assessment_3.pdf

«Zweifelhafte Methoden»

Der Markt der Assessment-Anbieter ist gross und unübersichtlich. Der Verband Swiss Assessment will mit Qualitätsstandards Orientierung bieten. Präsident Patrick Boss über das Branchen-Image, verpönte Tests und schwarze Schafe.

Herr Boss, die Qualitätsstandards von Swiss Assessment gehen auf den 1992 gegründeten Arbeitskreis «Assessment Center Deutschland» zurück, der damals auf «Fehlentwicklungen und Irrwege» hinweisen wollte. Wie schätzen Sie das Image der Assessment-Branche aktuell ein?

Patrick Boss: Es gab und gibt auch heute noch Anbieter, welche aus Effizienz- und Kostengründen oder schlicht aufgrund eines unzureichenden Wissensstandes bei der Durchführung von Assessments «Vereinfachungen» vornehmen. Dazu zählen unter anderem das Unterlassen der Durchführung einer stellenspezifischen Anforderungsanalyse, der Einsatz nur eines Beobachters, der Verzicht auf eine umfassende Rückmeldung an den Kandidaten oder eine unzureichende empirische Validierung. Ursprünglich war auch der Einsatz von psychologischen Testverfahren wie Persönlichkeitsfragebogen oder Intelligenz- und Leistungstests verpönt.



Dr. Patrick Boss ist Berater am Zentrum Verkehrs- & Sicherheitspsychologie der ZHAW und Präsident des Verbandes Swiss Assessment, eines Zusammenschlusses von Fachleuten, die in Grossunternehmen, Hochschulen, in der Verwaltung oder in der Unternehmensberatung tätig sind.

Was entgegnen Sie solchen Assessment-Skeptikern, die bemängeln, dass psychologische Tests keine exakte Wissenschaft darstellen, und vor einer Testgläubigkeit warnen?

Seriöse psychologische Testverfahren werden auf der Grundlage von wissenschaftlichen Kriterien für die Klärung einer spezifisch definierten Fragestellung entwickelt und überprüft. Im vergangenen Jahr haben wir uns im Verein Swiss Assessment deshalb intensiv damit auseinandergesetzt, wie unsere Mitglieder die Aussagekraft der von ihnen durchgeführten Assessments mit wissenschaftsbasierten Methoden überprüfen können. Diese sogenannte Validierung des Verfahrens stellt einen wichtigen Punkt der Qualität-Standards für Assessment-Anbieter dar. Auf unserer Webseite findet sich eine Checkliste zur Einschätzung der Qualität von Assessment-Anbietern.

Welches Vorgehen raten Sie Firmen bei der Evaluation eines geeigneten Assessment-Dienstleisters? Oder anders gefragt: Wie erkennt man die «schwarzen Schafe»?

Für einen Laien ist es nicht immer einfach festzustellen, ob er an einen mit zweifelhaften Methoden arbeitenden Assessment-Anbieter gelangt ist. Merkmale dafür könnten zum Beispiel überzogene Versprechungen zur Aussagekraft des durchgeführten Assessments, wenig spezifisch formulierte Berichte oder auch ein vergleichsweise tiefer Preis sein. Bei unseren zertifizierten Mitgliedern wird die Einhaltung der Qualitätsstandards von unabhängigen Stellen überprüft. (sb)

Anzeige



Das i-Tüpfelchen in Ihrem Mediaplan:

- reichweitenstark und trotzdem zielgruppenfokussiert
- CV-Datenbank mit Matchingtool «QualiProfil»
- Social Media-, Partnernetzwerk- und Fachpresse-Präsenz

VON FACHLEUTEN FÜR FACHLEUTE: Informatik & Telekommunikation, Medien, Kommunikation, Marketing

medienjobs.ch
ictjobs.ch