

Assessment Center

Für zertifizierte Qualität

Vor zehn Jahren wurde der Verein Swiss Assessment gegründet. Sein Ziel: die Qualität von Assessments sicherstellen.

Von Swiss Assessment



Die Richtigen finden – mit qualitativ hochwertigen Assessments.

Die Assessment Center Methode wurde ursprünglich im Militär entwickelt. Primäres Ziel war es, nach dem Ersten Weltkrieg aus den grossen Beständen der Kampftruppen jene Personen herauszufiltern, die das nötige Potenzial für eine weiterführende Karriere in der Armee auch tatsächlich besaßen.

Wegen des rasanten wirtschaftlichen Aufschwungs nach dem Zweiten Weltkrieg hatten immer mehr Unternehmen das Problem, dass sie mehr Kaderkräfte rekrutieren mussten (Selektionsrate), als der Arbeitsmarkt (Basisrate) hergab. Um schneller als die Mitbewerber die besten Kräfte für sich zu gewinnen, reagierten die Wirtschaftsunternehmen zunächst in den USA und dann immer mehr auch in Europa mit dem Einsatz von Assessment Centern. Ihre Absicht war, mit der bis dahin zuverlässigsten und gültigsten Methode zur Personalauswahl eine frühzeitige Potenzialeinschätzung zu erhalten.

In der Schweiz gehörte die Credit Suisse zu den Vorreiterinnen beim Aufbau und bei der Entwicklung der Assessment Center. Nach dem Chiasso-Skandal 1977 wurde bereits ab 1978 für alle Direktionsposten ein Assessment Center verlangt, da man sich künftig keine weiteren Führungspannen leisten wollte und konnte.

Metaanalytische Studien hatten um die Jahrtausendwende aufgezeigt, dass die Prognosegenauigkeit von Assessment Centern in den letzten 50 Jahren abgenommen hatte und jetzt nur noch im Mittelfeld der in der Personalauswahl eingesetzten Verfahren lag. Als Erklärung für dieses Phänomen sahen Wissenschaftler unter anderem die Zunahme an unqualifiziert durchgeführten Assessments. Prof. em. Heinz Schuler (2007) sagte es später pointiert: «Das AC ist zur Spielwiese der Laiendiagnostik geworden.» Tatsächlich können Personalauswahlverfahren immer nur so gut sein, wie sie durchgeführt und ausgewertet werden.

Gründung von Swiss Assessment

Deshalb wurde der Leiter des Assessment Teams der Credit Suisse, Raimund Birri, bereits 1999 aktiv. Hubert Annen von der Militärakademie nahm den Ball an und organisierte verschiedene Zusammenkünfte der Interessengemeinschaft. 2006 wurde aufgrund übereinstimmender Interessen der Verein mit dem Ziel gegründet, zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Assessment-Verfahren beizutragen. Die Gründungsmitglieder fragten sich: «Welche Punkte müssen Personalverantwortliche heute und künftig konkret beachten, wenn ihnen daran gelegen ist, ein qualitativ hochwertiges Assessment Center durchzuführen und damit auch aussagekräftige Prognosen zu erhalten?»

Eine Antwort auf die Frage nach der Qualität und wie diese gesichert werden kann, lieferten die Standards, welche vom Arbeitskreis Assessment Center Deutsch-



Qualitätsstandards und wichtigste Kriterien nach Swiss Assessment

Qualitätsstandard	Wichtigste Kriterien nach Swiss Assessment
Auftragsklärung	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele und Rahmenbedingungen des Auftrags werden verbindlich geklärt
Anforderungsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Dem Assessment liegt ein systematisch erhobenes Anforderungsprofil zugrunde, das mit den relevanten Anspruchsgruppen erhoben wurde
Konstruktion	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Assessment besteht aus mindestens vier verschiedenen Methoden mit Bezug zum Anforderungsprofil, wobei mindestens zwei Aufgaben Arbeitssimulationen sind, die durch eine explizite Verhaltensbeobachtung charakterisiert werden
Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierte Bewertungsvorlagen werden eingesetzt • Die Bewertung findet stets nach dem 4-Augen-Prinzip statt
Beobachtende	<ul style="list-style-type: none"> • Assessmentverantwortliche verfügen über anerkannte Ausbildungen an einer Hochschule und bringen ausreichend Erfahrung mit • Beobachtende haben eine Beobachterschulung absolviert
Teilnehmende	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmende werden vor dem Assessment über Zweck, Konsequenzen und Ablauf des Assessments informiert
Organisatorisches	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitpläne liegen vor, die den Ablauf für alle Beteiligten regeln • Assessments finden in vertraulicher Umgebung statt
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmende erhalten eine persönliche Rückmeldung zu ihren Ergebnissen • Daten werden diskret und dem Datenschutzgesetz entsprechend behandelt
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz und Vorhersagequalität der Assessments werden regelmässig systematisch überprüft • Der Assessmentanbieter arbeitet mit wissenschaftlichen Fachstellen zusammen
Quantitatives	<ul style="list-style-type: none"> • Der Assessmentanbieter konnte sich in den vergangenen Jahren am Markt etablieren und wesentliche Auftraggeber für sich gewinnen

land übernommen und später an die spezifischen Bedingungen in der Schweiz angepasst wurden.

Qualität von Assessments sichern

Im Jahr 2012 konnte ein weiterer Meilenstein gesetzt werden: In Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) und dem Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Zürich konnte Swiss Assessment die ersten Zertifizierungen nach den ge-

meinsam erarbeiteten Qualitätskriterien vornehmen.

Mit dem Beitritt zum Verein Swiss Assessment verpflichten sich die Assessmentanbieter, sich in ihrer Arbeit an den Qualitätsstandards zu orientieren. Die Zertifizierung stellt mit dem Tatbeweis eine bedeutende zusätzliche Hürde dar. Im Rahmen der Zertifizierungsverfahren zeigte sich dies vor allem im Bereich der Entwicklung des Anforderungsprofils sowie bei der Evaluation der Akzeptanz und Vorhersagequalität.

Anforderungsprofil

In einer sich immer schneller verändernden, disruptiven Welt müssen sich Arbeitnehmende laufend neuen Anforderungen stellen: Wer heute den gesuchten Kompetenzen entspricht, ist vielleicht morgen schon fehl am Platz. Bei der Anforderungsanalyse muss einerseits der Kontext berücksichtigt werden, aber es darf andererseits auch die Bedeutung von Flexibilität und Kreativität nicht unterschätzt werden. Konkret werden die Assessmentanbieter in der Zertifizierung



Unser Erfolg basiert auf dem Erfolg unserer Klientinnen und Klienten.

«Hohes Einfühlungsvermögen sowie grosse fachliche Erfahrung und Kompetenz der Outplacementexperten der Grass & Partner haben betroffene Mitarbeitende erfolgreich in die neue berufliche Zukunft geführt.»

Zitat aus unserer Kundenzufriedenheitsumfrage 2015

Outplacement und Karrieremanagement
www.grassgroup.ch

GRASS
 Zürich - Basel - Bern - Zug - Luzern - St. Gallen



Dr. Patrick Boss (Präsident) und Dr. Hubert Annen (Qualitätskommission) von Swiss Assessment anlässlich des 10-Jahr-Jubiläums im Toni-Areal in Zürich.

überprüft, ob es ihnen in genügendem Masse gelingt, in direkter Zusammenarbeit mit dem Kunden und unter Berücksichtigung etablierter Kompetenzen ein Profil zu entwickeln, das der fraglichen Zielfunktion möglichst nahe kommt. Davon ausgehend gilt es erfolgsrelevante Verhaltensmerkmale zu definieren, die zu aussagekräftigen Beurteilungskriterien wie z.B. Überzeugungskraft, Kooperationsfähigkeit oder Informationsverarbeitungskapazität gruppiert werden. Erst auf dieser Basis dürfen dann die Arbeitssimulationen entwickelt werden. Diese Reihenfolge ist wichtig, da sonst die Gefahr besteht, vorschnell eine Reihe von erlebnispädagogisch gefärbten Übungen zusammenzustellen. Anhand deren könnte zwar durchaus auch bestimmtes Verhalten beobachtet werden, der Bezug zur Zielfunktion wäre dann aber bestenfalls zufällig. Die umfassende und strukturierte Dokumentation des geforderten Vorgehens stellte sich für die eine und andere Unternehmung als beträchtlicher Knackpunkt heraus.

Evaluationsverfahren

Bei der systematischen Evaluation konnten die Unternehmen in der Regel von bisher bereits durchgeführten Rückmeldungen von Teilnehmenden und Kunden ausgehen und mit einem übersichtlichen Zusatzaufwand eine Studie zur Akzeptanz oder sozialen Validität ihres Assessments vorlegen. Spätestens bei der Rezertifizierung wird jedoch eine Studie zur Kriteriumsvalidität verlangt, wobei die Ergebnisse aus dem Assessment mit einem relevanten Aussenkriterium wie z.B. Be-

rufserfolg oder einer Vorgesetztenbeurteilung verglichen werden. Diese Anforderung ist insofern naheliegend, als damit genau das überprüft wird, was ein Assessment voraussagen soll. Da man sich hier sowohl seitens Assessmentanbieter als auch seitens Kunde bislang oft einfach auf Erfahrungswerte und gute Zusammenarbeit abstützte, musste für diesen Nachweis der grösste Mehraufwand geleistet werden. Dass dabei auch der Kunde in die Datenerhebungen einbezogen werden muss, stiess nicht überall auf Anklang. Entsprechend ist der Assessmentanbieter gefordert, dem Kunden aufzuzeigen, dass dadurch der Dialog über relevante Beurteilungskriterien und deren Wert für die Praxis auf einer verbindlicheren Basis stattfindet und daraus gezielte Massnahmen für die fortlaufende Optimierung des Verfahrens abgeleitet werden können.

Erfahrungsaustausch

Seit 2012 findet ein regelmässiger Erfahrungsaustausch der zertifizierten Swiss Assessment Vereinsmitglieder statt. Thema ist dabei – wenig überraschend –, geeignete Verfahren zur Messung der sozialen und der Kriteriumsvalidität zu entwickeln. Setzen mehrere Unternehmen dieselben Instrumente ein, können längerfristig auch Vergleiche angestellt werden. Weitere Themen sind kulturelle Unterschiede beispielsweise zwischen der deutschen und der französischen Schweiz. So gibt es tatsächlich Unterschiede in der Bedeutung der Verantwortungsübernahme bei Mitarbeitenden sowie im Umgang mit den Teilnehmerbewertungen. Ebenfalls von Bedeutung ist die Frage, wie das Qua-

litätslabel und dessen Wert in weiteren Kreisen bekannt gemacht werden kann.

Ab 2015 wurden die ersten zertifizierten Mitglieder rezertifiziert und in der Zwischenzeit auch Raimund Birri und Hubert Annen von den Vereinsmitgliedern zu Ehrenmitgliedern ernannt.

Auf qualifizierte und motivierte Mitarbeitende zählen zu können, stellt zweifellos einen wichtigen Wettbewerbsfaktor dar und ist somit für die meisten Unternehmen und Organisationen ein wertvoller Aspekt der Unternehmensstrategie. «Wir können nur so gut sein wie unsere Mitarbeitenden» ist nicht nur ein Lippenbekenntnis, sondern unternehmerische Realität. Was unternimmt Swiss Assessment, damit dieser Tatsache auch in Zukunft mit der Unterstützung von Assessment Centern glaubwürdig begegnet werden kann?

Mit der Zertifizierung hat Swiss Assessment einen ersten Standard zur einheit-



Qualitätslabel von Swiss Assessment



lichen Qualitätssicherung beim Einsatz von Assessments in der Schweiz etabliert. «Wo HR- und Linienverantwortliche früher viel Zeit investieren mussten, um sich ein Bild des Angebots von Assessmentdienstleistern zu machen, zeigt ihnen heute das Qualitätslabel von Swiss Assessment, ob Anbieter dem «State of the Art» im Assessmentbereich entsprechen.» (Babic, 2013)

Der Verein Swiss Assessment vereint Fachleute und Mitbewerber aus über 70 Organisationen, wobei Grossunternehmen, Verwaltungen, Unternehmensberatungen und wissenschaftliche Fachstellen vertreten sind. «Die Anzahl der Mitglieder und die Konzentration auf den Schweizer Markt verleihen dem Verein und zunehmend auch dem Qualitätslabel eine hohe Bedeutung.» (Babic, 2013)

Strategische Felder

Swiss Assessment hat es geschafft, sowohl firmeninterne wie auch firmenexterne Mitbewerber unter den Assessmentanbietern zur Zusammenarbeit zu gewinnen. Mit vereinten Kräften gelingt es immer besser, die gemeinsamen Interessen in den Vordergrund zu stellen. In Zukunft werden drei strategische Felder bearbeitet:

1. Die Zertifizierung wird weiter gestärkt und ausgebaut, alle Zertifizierten treffen sich dazu weiterhin zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch. Konkret werden die Standards und die Zerti-

Swiss Assessment

Gründung im Jahre 2006 als Verein «Arbeitskreis Assessment Center», 2012 Einführung des Qualitätslabels «Swiss Assessment Center Quality» und Umbenennung des Vereins zu Swiss Assessment. Den zertifizierten Vereinsmitgliedern bescheinigen heute Vertreter der SQS und der Universität Zürich, dass die Qualitäts-Standards bei der Durchführung von Assessments konsequent eingehalten werden. Swiss Assessment ist ein Zusammenschluss von Fachleuten und Mitbewerbern, die in Grossunternehmen, Hochschulen, in der Verwaltung oder in der Unternehmensberatung tätig sind und dort Verfahren zur Personalselektion und -entwicklung durchführen. Der Verein verfolgt das Ziel, zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung dieser Verfahren beizutragen und den Wissens- und Erfahrungsaustausch zu pflegen. Bei Fragen stehen Ihnen Dr. Patrick Boss (Präsident) patrick.boss@zhaw.ch, Dr. Hubert Annen (Qualitätskommission) hubert.annen@milak.ethz.ch, und Dr. Nicolas Gonin (Medien) nicolas@gonin.co, gerne zur Verfügung.

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 2. Inhaltlich starke Jahresprogramme und Anlässe sorgen dafür, dass die Diskussion weiter auf hohem Niveau | <p>fizierungspartner überprüft und optimiert (plan, do, check, act).</p> <p>interaktive Plattform «Assessmentwissenschaft und Assessmentpraxis» bei seinem Vorankommen unterstützt. Swiss Assessment bietet sich zudem den zahlreichen Stiftungen in der</p> |
|--|--|

«Wer die Welt bewegen will, sollte erst sich selbst bewegen.»

Sokrates

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 3. Der Nachwuchs wird in Zusammenarbeit mit Hochschulen und Universitäten durch Einladungen von Talenten an die Swiss Assessment Anlässe und eine | <p>geführt werden kann. Mit eintägigen Workshops, die vom Vorstand und von versierten Mitgliedern in Break out Sessions moderiert werden, bieten sich Gelegenheiten, um die inhaltliche Entwicklung voranzutreiben.</p> <p>Schweiz als Partner an. Diesen kann Swiss Assessment helfen, die richtigen Talente zu finden und zu fördern.</p> <p>Swiss Assessment verfolgt auch in Zukunft das Ziel, zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Assessment-Verfahren beizutragen und den Wissens- und Erfahrungsaustausch darüber zu pflegen.</p> |
|---|---|



Clara, HR Managerin, ist während der Lohnwoche entspannt und kann sich auf die wertschöpfenden HR Tätigkeiten fokussieren.

Die Lohnverarbeitung hat sie jederzeit im Überblick.

Volle Leistung dank dem persönlichen Lohnservice von CH Outsourcing:

- ✓ Experten-Know-how
- ✓ Automatisierte Administration
- ✓ System-, IT- und Datensicherheit
- ✓ Individuelle Reports
- ✓ Garantierte Stellvertretung
- ✓ Rechtssicherheit

choutsourcing
Payroll Services

Preisbeispiele: All-in-One-Lohnservice inklusive System und Lizenzen

- | | | |
|--------------------------|------------------|----------------------------------|
| Bei 100 Mitarbeitenden | CHF 18.00 | pro aktiven Mitarbeitenden/Monat |
| Bei 1'000 Mitarbeitenden | CHF 9.50 | pro aktiven Mitarbeitenden/Monat |