Qualitätsstandards von Swiss Assessment zur Entwicklung, Durchführung und Auswertung von Assessment Center

Das Copyright für diese Standards liegt bei Swiss Assessment

Version 1.0

Vorbemerkung

SWISS assessment

- Die Qualitätsstandards der Assessment Center Technik wurden 1992 vom Arbeitskreis Assessment Center Deutschland entwickelt. Man verfolgte damit die Absicht, ein gemeinsames Verständnis des Begriffs Assessment Center (AC) zu formulieren und konkrete Hinweise bei der Konstruktion, Durchführung und Güteprüfung von ACs zu benennen. Ebenfalls wollte man auf allfällige Fehlentwicklungen und Irrwege hinweisen. In den folgenden zehn Jahren stieg der Verbreitungsgrad von ACs im deutschsprachigen Raum nochmals deutlich an, gleichzeitig brachten diese Jahre auch zahlreiche einschneidende Entwicklungen (Innovationen wie Internet oder Zwänge wie steigender Kostendruck). Als Konsequenz setzte sich ab 2002 wiederum eine Arbeitsgruppe mit den Standards auseinander. Die daraus entstandene Neufassung wurde im Februar 2004 im Gesamtarbeitskreis verabschiedet und nach redaktioneller Überarbeitung auch publiziert

- Die Standards der Assessment Center Technik des Arbeitskreises Assessment Center Deutschland basieren auf einer grundlegenden Diskussion der wesentlichen Aspekte nehmen sowohl auf praxisbezogene als auch wissenschaftliche Überlegungen Bezug. Im Frühling 2007 wurden sie durch eine Arbeitsgruppe des Arbeitskreises Assessment Center Schweiz (heute Swiss Assessment) überprüft. Hierbei stellte sich insbesondere die Frage, inwiefern sie an typisch schweizerische Gegebenheiten angeglichen werden müssten. Die Arbeitsgruppe kam zum Schluss, dass sich keine grundlegenden Änderungen aufdrängen. Es wurden einzig einige Anpassungen an den schweizerischen Sprachgebrauch vorgenommen

- Nachfolgende Inhalte wurden somit mit Einverständnis der Autoren vom Arbeitskreis Assessment Center Deutschland übernommen. Sie gelten sinngemäss auch für Einzelassessments und sind prinzipiell auch dann anwendbar, wenn nur einzelne Verfahrensklassen der Personalauswahl oder -entwicklung eingesetzt werden

Ziele der Standards

- Eine zeitgemässe Grundlage für die sachgemässe AC-Praxis schaffen
- Die Güte von Angeboten für die betriebliche Praxis prüfen und damit unqualifizierte Angebote erkennen können
- Transparenz und Klarheit für die Entscheider und Anwender/Praktiker ermöglichen
- Die Akzeptanz der Assessment Center Methode weiter steigern

Aufbau der Standards

- Insgesamt wurden neun Standards aufgestellt, die sich formal an dem Prozess der AC-Konstruktion und -Durchführung in der Praxis orientieren. In der nachfolgenden Darstellung wird zu jedem Standard das Kernprinzip formuliert, das den Inhalt des jeweiligen Standards umreisst und dessen Nutzen im nachfolgenden Text dargestellt wird. Anschliessend werden Hinweise zur konkreten Umsetzung des Standards gegeben
- Unter der Überschrift „Verstösse“ wird darauf hingewiesen, welche in der Praxis auch anzutreffenden Vorgehensweisen gegen den jeweiligen Standard verstossen. Dieser Ausschlusskatalog markiert Verhaltensweisen, die ausserhalb der Akzeptanz liegen

Der AKAC definiert 9 Standards

SWISS assessment

- Standard 1: Auftragsklärung und Vernetzung
- Standard 2: Arbeits- und Anforderungsanalyse
- Standard 3: Übungskonstruktion
- Standard 4: Beobachtung und Bewertung
- Standard 5: Beobachtende auswählen und vorbereiten
- Standard 6: Vorauswahl und Vorbereitung der potenziellen Teilnehmenden
- Standard 7: Vorbereitung und Durchführung
- Standard 8: Feedback und Folgemassnahmen
- Standard 9: Evaluation

Standard 1: Auftragsklärung und Vernetzung

SWISS assessment

- **Vor der Entwicklung und Durchführung eines AC sind die Ziele und die Rahmenbedingungen des Auftrages sowie die Konsequenzen für die Teilnehmenden verbindlich zu klären und zu kommunizieren**

Nutzen

- Häufig wird fälschlicherweise nach dem Motto verfahren: „Lass´ uns ein AC entwickeln, viele Aspekte klären sich dann später von selbst.“ Der Nutzen verpufft jedoch, wenn sich später bei Teilnehmenden oder Beteiligten Widerstände aufbauen, z.B. die zu fördernden Nachwuchskräfte die Teilnahme als Strafe empfinden oder das Mittelmanagement eine Entmachtung bei bisher autark getroffenen Personalentscheidungen befürchtet.
- Nur durch eine geeignete Einführungsstrategie kann der angestrebte Nutzen umgesetzt werden. Die Klärung kann auch ergeben, auf ein AC ganz zu verzichten.

Umsetzung

- Klärung des unternehmerischen Auftrages. z.B. stärkere Bindung von wichtigen Mitarbeitern, Abbau von Bereichsegoismen oder zentrales Screening von Potenzialkandidaten.
- Wer ist der interne Kunde des Auftrags? Wie kann sichergestellt werden, dass die Entscheidungsträger der Organisation hinter diesem Auftrag stehen?
- Welchen Einfluss soll die AC-Einführung auf die Kultur der Organisation haben – was ist die Botschaft an die Organisation?
- Festlegung von notwendigen Rahmendaten: Ziele, Ressourcen, Budget, Zeithorizont der Einführung.
- Wie sieht der gesamte Prozess aus, in den das AC eingebunden ist, z.B welche Gewichte haben einerseits AC und andererseits Meinung des Fachvorgesetzten, z.B. welche Konsequenzen gibt es für die Teilnehmenden?
- Bei internen Auswahl-AC gibt es immer Verlierer; wie soll mit dieser Problematik umgegangen werden?
- Welche Massnahmen sollen sich an das AC anschliessen? Was geschieht mit den Daten? Welche Gültigkeit soll ein AC-Ergebnis haben? Welche Massnahmen sind geplant im Hinblick auf Besetzungsentscheidungen oder Förderung der Mitarbeitenden?

Verstösse

- Mogelpackungen: Einerseits Mitarbeiterförderung im Sinne von „Orientierungsseminaren“, wenn eigentlich die interne Sichtung und Auswahl von Personen gemeint ist. Andererseits „internes Auswahl-AC“, das so ausgestaltet wird, dass tatsächlich keine Auswahl stattfindet.
- AC-Einführung ohne Einbindung in Prozesse und Instrumente der Personalarbeit.
- Unklare Positionierung gegenüber Linienvorgesetzten zu ihrer – nunmehr etwas veränderten – Rolle in der Führungskräfteauswahl.
- Delegation aller Prozessschritte an einen internen oder externen Berater ohneCommitment der Organisation für die Umsetzung der Ergebnisse.
- Übertriebene Auftragsklärung und Vernetzung („wir fragen alle, wir binden alle ein“).

Standard 2: Arbeits- und Anforderungsanalyse

SWISS assessment

- **Eine Eignungsbeurteilung lässt sich nur mit einer exakten Analyse der konkreten Anforderungen sinnvoll gestalten**

Nutzen

- Im Assessment Center wird die Übereinstimmung zwischen der Person einerseits und der beruflichen Tätigkeit andererseits überprüft. Vor einer personenbezogenen Diagnostik muss deshalb eine Arbeits- und Anforderungsanalyse zur spezifischen Tätigkeit erfolgen.
- Ergebnis dieser Phase ist die Definition eines Anforderungsprofils, in dem die erfolgskritischen Aspekte der Tätigkeit zusammengefasst werden. Die während der Analyse gesammelten Detailinformationen beschreiben die Zielfunktion und dienen darüber hinaus als Arbeitsgrundlage für die nachfolgenden Schritte im Assessment Center Konstruktionsprozess.

Umsetzung

Die Arbeits- und Anforderungsanalyse dient

- zur Erfassung eignungsrelevanter Arbeitssituationen und die in diesen Situationen beobachtbaren, unterschiedlich erfolgreichen Verhaltensweisen
- zur Erhebung der für eine erfolgreiche Tätigkeit erforderlichen Wissensbereiche, Fertigkeiten, Fähigkeiten und sonstigen relevanten Personenmerkmalen
- zur Festlegung von Mindeststandards zur erfolgreichen Bewältigung erfolgskritischer Situationen.

  Um möglichst alle relevanten Aspekte zu erfassen, stützt sich die Analyse auf eine durchdachte Auswahl von Analysemethoden mit unterschiedlichen konzeptionellen Zugängen, Perspektiven und Menschenbildern

Folgende **Rahmenbedingungen** sind zu berücksichtigen:

- Bezugspunkt für die Analyse ist die konkrete Tätigkeit im spezifischen Unternehmen
- Beteiligt werden die Personengruppen, die die tatsächliche Zielebene wesentlich mitgestalten (Entscheidungsträger, Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber).
- Es werden definierte Unternehmensziele sowie bestehende organisationsspezifische Personal- und Personalentwicklungskonzepte integriert.
- Neben aktuellen werden auch zukünftige Anforderungen konkretisiert und gegebenenfalls berücksichtigt.

Verstösse

- Verzicht auf eine Arbeits- und Anforderungsanalyse
- Einfache Übernahme bestehender Anforderungen zu anderen Zielgruppen oder bestehender Anforderungskataloge externer Berater oder anderer Unternehmen
- Sammlung von allgemeinen Merkmalsnamen ohne Konkretisierung der Inhalte.
- Einseitige Sammlung nur vergangenheitsbezogener oder nur visionärer Kriterien.
- Verzicht auf spezifische Anforderungsanalysen zu Gunsten allgemeiner Listen von Fähigkeitsmerkmalen
- Alleiniger Einsatz von Arbeits- und Anforderungsanalysen, die einseitig bestimmte eignungsdiagnostische Verfahren (nur Test / nur Simulationen) bevorzugen

Standard 3: Übungskonstruktion

SWISS assessment

- **Ein Assessment Center besteht aus Arbeitssimulationen**

Nutzen

- Ob ein bestimmtes Verhalten geeignet ist oder nicht, wird u. a. durch die Rahmenbedingungen der Aufgabensituationen bestimmt
- Deshalb kann Verhalten nur im situativen Kontext realistisch beobachtet und beurteilt werden
- Um eine Prognose über die Eignung eines Bewerbers auf eine bestimmte Zielfunktion treffen zu können, müssen Aufgaben und Arbeitssituationen so realistisch wie möglich nachgestellt werden
- Die AC-Übungen simulieren Arbeitssituationen, die im Arbeitsalltag eines Inhabers der Zielfunktion über dessen Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Umsetzung

- Alle eingesetzten Verfahren müssen auf den Ergebnissen der Arbeits- und Anforderungsanalyse aufbauen. Sie müssen eine grosse Spannbreite des erfolgskritischen Verhaltens beobachtbar machen und pro Anforderung mehrfache Beobachtungschancen bieten.
- In einem AC müssen mindestens drei verschiedenartige Arbeitssituationen simuliert werden.
- Übungsmaterialien und Instruktionen für Teilnehmende müssen vollständig ausgearbeitet sein, um die Ziele und erwarteten Ergebnisse der Übung klarzustellen und den Teilnehmenden klare Handlungsorientierungen zu bieten.
- Jede Anforderung muss in mindestens zwei Übungen erfasst werden(Redundanzprinzip).
- Werden Rollenspielende eingesetzt, sind klare Anweisungen zu formulieren, die einerseits ein standardisiertes Schwierigkeitsniveau sicherstellen, andererseits ein situationsangemessenes Eingehen auf den Kandidaten ermöglichen. Darüber hinaus werden die Rollenspielenden in einer Schulung auf ihren Einsatz vorbereitet.
- In ein AC werden Nicht-Simulationen (Tests, Interviews) nur dann eingebunden, wenn Anforderungen durch Simulationen nur unzureichend erfasst werden können.
- Alle neu entwickelten Übungen werden vor ihrem tatsächlichen Einsatz in einem AC hinsichtlich ihrer Tauglichkeit in Probeläufen mit dafür geeigneten Personen praktisch überprüft.

Verstösse

- Einsatz von Übungen ohne Widerspiegelung der Anforderungen der Zielposition (NASA-Übung“, „Überlebenstraining“ etc.) oder Meinungsabfragen als Verhaltensstichproben ausgeben.
- Unreflektierter Einsatz von Tests, Computersimulationen oder vorhandenen bzw. eingekauften AC-Übungen.
- Überbetonung bestimmter Übungstypen aus Ökonomiegründen (z.B.Gruppendiskussionen).
- Einsatz von Methoden, in denen der Simulationscharakter lediglich gedacht erfolgen kann
- Vorgabe eines Beobachtungsmerkmals, das in der Übung nicht hinreichend beobachtet werden kann,
- Instruktionen für Teilnehmende enthalten Verhaltensaufträge. Simulation wird zum Auftrag.

Standard 4: Beobachtung und Bewertung

SWISS assessment

- **Grundlage für die Eignungsdiagnose ist eine systematische Verhaltensbeobachtung**

Nutzen

- Ein Assessment Center ist durch den überwiegenden Einsatz von Arbeitssimulationen geprägt.
- Das protokollierte Teilnehmendenverhalten in diesen Simulationen ist die zentrale Datenbasis, auf der Beobachtende ihre Eindrücke und Schlussfolgerungen austauschen.
- Die dokumentierten Beobachtungen dienen als wesentliche Entscheidungsgrundlage für die Eignungsdiagnose und die Bestimmung des Stärken- und Schwächeprofils des jeweiligen Teilnehmenden.
- Um zuverlässige und gültige Beurteilungen zu gewährleisten, ist der Einsatz eines anforderungsbezogenen Beobachtungssystems zwingend notwendig.

Umsetzung

- Die Beobachtung muss anforderungsbezogen erfolgen. Die Anforderungen werden pro Übung spezifisch durch Operationalisierungen konkretisiert.
- Das Beobachtungssystem muss die Verbindung zwischen der Beobachtungs- und Bewertungsphase schlüssig regeln. Die regelgerechte Dokumentation der Beobachtung und der Bewertung muss sichergestellt sein.
- •Zuordnungspläne regeln eindeutig, welche Anforderung in welcher Übung (Anforderungs-Übungs-Matrix) und welche Teilnehmende durch welche Beobachtende (Beobachtenderotationsplan) erfasst werden.
- Jedes Verhalten jedes Teilnehmendes wird in jeder Übung von mindestens zwei Beobachtenden unabhängig erfasst. Jede Anforderung muss in mindestens zwei Übungen beobachtet werden
- Um Urteilsfehler durch Überlastung und Komplexität zu vermeiden, werden injeder Übung maximal fünf (besser drei) Anforderungen erfasst.
- Jeder Beobachtende fällt gestützt auf seinen Beobachtungen unmittelbar nach jeder Übung eine unabhängige Bewertung.
- Die Integration der Daten zum Gesamtergebnis erfolgt zeitnah nach dem AC
- Die Zusammenführung der Daten erfolgt nach einem vor dem AC eindeutig definierten Vorgehen, das für alle Teilnehmende gleich angewandt wird.

Verstösse

- Abstrakte Worthülsen anstelle konkreter Operationalisierungen. Kein Verhaltensbezug
- Uneindeutige Beurteilungssysteme, ohne geregelten Beobachtungs- und Bewertungsablauf
- Die Bewertung erfolgt abgekoppelt von der Beobachtung, indem undifferenzierte Gesamturteile („gut“, „schlecht“) gebildet werden.
- Verzerrtes Individualurteil der Beobachtenden aufgrund Informationsaustausch oder Einflussnahme
- Teilnehmende werden unterschiedlich intensiv diskutiert.
- Die Leistung der anderen AC-Teilnehmenden dient als Referenz für die Bewertung eines AC Teilnehmenden.

Standard 5: Beobachterauswahl- und Vorbereitung

SWISS assessment

- **Gut vorbereitete Beobachtende, die das Unternehmen angemessen repräsentieren, sind am besten geeignet, fundierte und treffsichere Entscheidungen zu treffen**

Nutzen

- Wer im Rahmen eines Assessment Center als Beobachtende über den beruflichen Werdegang anderer entscheidet, muss ausreichende Kenntnisse über die Zielfunktion, das Auswahlverfahren und dessen Anwendung haben.
- Ein umfassendes Training der Beobachtenden ist unverzichtbarer Bestandteil eines AC.
- Es muss die Beobachtenden in die Lage versetzen, gültige Diagnosen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Beobachtende kennen und berücksichtigen dadurch die Chancen, Risiken und möglichen Fehlerquellen des Verfahrens.
- Vorauswahl und Vorbereitung der Beobachtenden sind wesentliche Einflussfaktoren auf die Akzeptanz eines AC und der darin getroffenen Entscheidungen bei allen Beteiligten.

Umsetzung

- Die Beobachtenden aus den Fachbereichen kommen aus mindestens einer Ebeneüber der Zielfunktion.
- Bei der Zusammensetzung der Beobachtergruppe ist darauf zu achten, dass die Personen das Unternehmen angemessen repräsentieren, bezogen auf Unternehmenserfahrung und fachlichen Hintergrund mit Perspektive auf die Zielfunktion.
- Externe Berater können, je nach Unternehmenspolitik und -bedarf, die Beobachterteams ergänzen.
- Eine ausgewogene Mischung aus erfahrenen und neuen Beobachtenden ist empfehlenswert.
- Erstmalige Beobachter besuchen zuvor ein Training mit folgenden Inhalten:
  - Informationen zum eignungsdiagnostischen Konzept
  - Beschreibung der eingesetzten Verfahren
  - Darstellung der Anforderungskriterien und Zielfunktion
  - Darstellung und Training des Beobachtungs- und Bewertungsprozesses
  - Themenkomplex: Trennung von Beobachtung und Bewertung
  - Fehlerquellen bei der Beobachtung und Bewertung
  - Darstellung der Inhalte / Ziele / des Ablaufs der Beobachterkonferenz
  - Training des Feedbackgesprächs
  - Reflexion über Verantwortung und Konsequenzen der Beobachterrolle
- Nachschulungen sind erforderlich bei inhaltlichen Veränderungen des AC, neuen Zielgruppen oder längeren Teilnahmepausen der Beobachtenden.

Verstösse

- Der vorbereitete Beobachtende schickt einen nicht geeigneten Kollegen.
- Ein Beobachtender wird gegen seinen Willen zum AC abkommandiert.
- Beobachtereinsatz ohne ausreichendes Training vor dem ersten AC.
- Überwiegend Externe oder Sachbearbeiter wählen den Führungsnachwuchs aus.
- Bei internen Verfahren: Beobachtender ist der direkte Vorgesetzte des Teilnehmenden.

Standard 6: Vorauswahl und Vorbereitung

SWISS assessment

- **Systematische Vorauswahl und offene Vorinformation sind die Grundlage für den wirtschaftlichen und persönlichen Erfolg im AC**

Nutzen

- Vorauswahl und Vorbereitung sind wesentliche Einflussfaktoren auf die Akzeptanz eines AC bei Beteiligten. Auswahlkriterien zur AC-Teilnahme bereits im Vorfeld offen kommunizieren und stringent anwenden.
- Potenzielle Teilnehmende müssen über das Grundziel, den Ablauf und die Chancen / Risiken des Verfahrens aufgeklärt werden.
- Zusätzliche Informationen zu den einzelnen Übungen sowie zu sinnvollen Vorbereitungsstrategien werden gegeben, um unterschiedliche Wissenshintergründe zwischen den Teilnehmenden auszugleichen und das Sammeln von Erfahrungen mit der AC-Situation zu ermöglichen
- Alle Massnahmen dienen auch dazu, die Verliererproblematik zu reduzieren.

Umsetzung

- Die Teilnahme kann an formale, im Sinne der Eignungsdiagnostik möglichst sinnvolle Kriterien gebunden werden (z.B. vorher zu durchlaufende Arbeitspositionen, vorher zu absolvierende Vorbereitungsseminare usw.).
- Als Vorauswahlverfahren bieten sich prinzipiell alle fundierten eignungsdiagnostischen Ansätze (Testverfahren, Vorinterviews usw.) an, jedoch nur, wenn sie einen Bezug zu den ermittelten Anforderungen der Zielfunktion aufweisen.
- An einem AC nehmen nur Kandidaten mit realistischen Erfolgsaussichten teil.
- Die Vorinformation der Teilnehmenden erfolgt am besten standardisiert, z.B. mit Hilfe schriftlicher Unterlagen, um den gleichen Informationsstand für alle Teilnehmenden zu gewährleisten.
- Die Vorbereitung auf das AC wird möglichst durch den jeweiligen Vorgesetzten unterstützt. Sie beinhaltet kompetenzorientiertes Coaching (beispielsweise in der Präsentationstechnik) und grenzt sich deutlich von Täuschungsstrategien (Einstudieren von fixem Rollenverhalten) ab.

Verstösse

- Die Vorauswahl erfolgt willkürlich und ohne System.
- Die Nominierung durch den Vorgesetzten hält sich nicht an die vorgegebenen Kriterien (z.B. Wegloben unliebsamer Mitarbeiter, gezielte Nicht-Nominierung besonders leistungsfähiger Mitarbeiter, Nominierung der besten Fachkräfte für Führungspositionen usw.).
- Die Vorgesetzten nominieren Mitarbeitenden nur, um eigene Rückmeldungen zu deren Schwächen zu umgehen.
- Selbstnominierte Teilnehmende erhalten keine Vorbereitung und sind somit imNachteil.
- Es werden keine oder falsche Informationen zum Ziel (z.B. Auswahl- statt vorgeblichem Entwicklungs-AC) oder zu den Chancen und Risiken der Teilnahme gegeben.
- Zu den einzelnen Übungen werden keine klaren Zielvorgaben gegeben oder die Beobachtungskategorien werden verschwiegen.

Standard 7: Vorbereitung und Durchführung

SWISS assessment

- **Eine gute Planung und Moderation des AC gewährleisten einen transparenten und zielführenden Ablauf des Verfahrens**

Nutzen

- Das Assessment Center stellt einen komplexen und dynamischen Prozess dar,dessen Abläufe klar und transparent geregelt werden müssen.
- Die Moderation und geeignete organisatorische Hilfsmittel sorgen dafür, dass alle Beteiligten sich voll auf ihre Aufgabe konzentrieren können.
- Die professionelle Planung und Durchführung des AC sind eine Basis für Fairness und Respekt gegenüber allen Beteiligten.

Umsetzung

- Rechtzeitige Planung der Termine, Räume und der zu beteiligenden Personengruppen.
- Räumlichkeiten definieren, die einen ungestörten und vertraulichen Ablauf gewährleisten.
- Differenzierter und übersichtlicher Ablaufplan für alle Beteiligten
- Vergleichbare Reihenfolge der Übungen für alle Teilnehmen (Vermeidung Wahrnehmungsverzerrungen)
- Als Rollenspielende werden nur geeignete und geschulte Personen eingesetzt.
- Einhaltung von Zeitablauf, Beurteilungsstandards und Beobachterkonferenz durch moderierende Person.
- Qualifizierte Moderatoren einsetzen.
- Wartezeiten für die Teilnehmenden möglichst kurz halten.
- Schutz des Verfahrens vor unerwünschter Informationsweitergabe (Einsammeln der Übungsmaterialien am Ende jeder Übung, Verschwiegenheitserklärung).
- Zu Beginn des AC wird über Ablauf und geltende Regeln informiert.
- Information der Teilnehmenden über Kriterien (bei Verfahren mit Entwicklungscharakter)

Verstösse

- Niemand ist für die Moderation des AC verantwortlich.
- Hilfskräfte oder Beobachtende werden für die Moderation eingesetzt.
- Vorlesen der Übungsinstruktionen anstelle von Steuerung der Qualität des Beobachtungs- und Beurteilungsprozesses.
- Spontanrekrutierung von Teilnehmenden, Beobachtenden oder Rollenspielenden.
- Überforderung der Beteiligten durch unrealistisch enge Zeitpläne.
- Notwendige Auswertungszeiten nach jeder Übung werden nicht eingeplant.
- Für einen Teil der Teilnehmenden findet eine Übung am Morgen statt, für andere Teilnehmende dieselbe Übung erst gegen Abend.
- Die Beobachterkonferenz wird unter grossem Zeitdruck abgehalten
- Das AC findet in allgemein zugänglichen Räumlichkeiten statt.

Standard 8: Feedback und Folgemassnahmen

SWISS assessment

- **Alle AC-Teilnehmenden haben das Recht auf individuelles Feedback, um so das Ergebnis nachvollziehen und daraus lernen zu können. Nach dem AC sind konkrete Folgemassnahmen abzuleiten und umzusetzen.**

Nutzen

- Nur wenn alle AC-Teilnehmenden im Rahmen eines ausführlichen Feedbackprozesses wesentliche Informationen über ihr individuelles Ergebnis sowie das der Entscheidung zugrundeliegende Verhalten erhalten, ist die Voraussetzung dafür gegeben, dass die Beobachtungen im Sinne eigener Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung sinnvoll berücksichtigen werden kann.
- Wird Feedback gar nicht oder nur unzureichend gegeben, kann ein AC nur sehr eingeschränkt den vollen Nutzen für das durchführende Unternehmen entfalten.
- Durch hochwertiges Feedback wird die Transparenz eines Verfahrens gesteigert, was bei methodisch einwandfreiem Vorgehen zu einer höheren Akzeptanz bei allen Beteiligten führt.

Umsetzung

- Nach einem AC-Verfahren wird den Teilnehmenden ohne Ausnahme ein Feedbackgespräch innerhalb einer vertretbaren Frist in Aussicht gestellt. Dieses Angebot können die Teilnehmenden auf freiwilliger Basis wahrnehmen.
- Das Feedback wird in einem persönlichen Gespräch in einem vertraulichen Rahmen zwischen dem Teilnehmenden und einem bis zwei Beobachtenden gegeben.
- Der Ablauf wird durch geeignete Materialien unterstützt. Er orientiert sich am konkreten Einzelfall
- Die Rückmeldung des konkreten Verhaltens stützt sich ausschliesslich auf Beobachtungen aus den AC-Übungen und das Ergebnis der Beobachterkonferenz. Inhalte des Feedbacks sind persönliche Stärken und Schwächen im Sinne der Anforderungskriterien sowie konkrete Entwicklungsempfehlungen.
- Aus den AC-Ergebnissen abgeleitete Entscheidungen sind so schnell wie möglich abzustimmen, zu dokumentierten und zu kommunizieren.
- Es ist empfehlenswert, den Teilnehmenden eine schriftliche Zusammenfassung der Ergebnisse zu geben.
- Vertraulichkeit und Datenschutz sind von allen Beteiligten einzuhalten.
- Nach AC-Verfahren wird für interne Teilnehmende individuell ein konkreter Massnahmenplan erarbeitet und vereinbart, der sich an den Anforderungen der derzeitigen oder zukünftigen Funktion orientiert. Seine Umsetzung wird regelmässig kontrolliert.

Verstösse

- Einzelne oder alle Teilnehmenden des AC erhalten kein Feedbackgespräch.
- Das Feedback erfolgt nicht verhaltensorientiert, arbeitet mit Pauschalaussagen oder bezieht sich auf Informationen, die sich nicht auf gezeigtes Verhalten in den AC-Übungen stützen.
- Beobachtende werden systematisch aus der Verantwortung für das Feedback entlassen, indem andere Personen wie z.B. Moderatoren das Feedback geben.
- Es werden Massnahmen empfohlen, die weder mit dem Profil des Teilnehmenden noch mit der Zielfunktion etwas zu tun haben, z.B. Führungsseminar für Fachspezialisten.
- Massnahmen werden weder geplant noch umgesetzt.

Standard 9: Evaluation

SWISS assessment

- **Regelmässige Güteprüfungen und Qualitätskontrollen stellen sicher, dass die mit dem AC angestrebten Ziele auch nachhaltig erreicht werden**

Nutzen

- Jedes AC stellt eine erhebliche Investition dar. Insbesondere ein neu entwickeltes Assessment Center ist aber zunächst nur ein Hypothesengebäude über den Zusammenhang zwischen Anforderungskriterien, AC-Komponenten und Bewährungskriterien in der Praxis.
- Die Güteprüfung sichert diese Zusammenhänge empirisch ab und sorgt dafür, dass das Verfahren ständig verbessert und so der notwendige Aufwand legitimiert wird.

Umsetzung

- Zwingende Anlässe für eine empirische Güteprüfung sind:
  - Erstmalige Einführung eines AC
  - Anpassung eines bestehenden AC an eine neue Zielgruppe
  - Anpassung an nachhaltige Veränderungen in der Organisation
  - Substanzielle Veränderungen im AC-Ablauf und / oder AC-Materialien
- Auch bei unveränderter Durchführung eines Verfahrens sind Güteprüfungen spätestens alle 2 bis 5 Jahre zu wiederholen. Für die Evaluation sind dabei folgende Perspektiven relevant:
- **Prüfung der Internen Struktur des Verfahrens** (Schwierigkeitsgrad der Übungen und Dimensionen, Angemessene Differenzierungsfähigkeit der Übungen und Dimensionen zwischen den Teilnehmenden)
- **Prognosegüte** (Gute Vorhersagequalität der Potenzial- / Eignungsaussagen bezogen auf Kriterien der praktischen Bewährung, Nachverfolgung der Förderempfehlungen aus dem AC)
- **Akzeptanz und Fairness** (Grundvoraussetzung fürlangfristigen Einsatz des Verfahrens, positive Aussenwirkung des Unternehmens bei externen Bewerbern, Akzeptanz des Verfahrens bei Teilnehmenden, Beobachtenden und anderen berechtigt Interessierten

Verstösse

- Einführung und Durchführung eines neuen Assessment Centers ohne Prüfungder Struktur des Verfahrens.
- Lediglich Bestätigung durch Akzeptanz oder Einzelrückmeldungen anstelle empirischer Güteprüfung
- Qualitätsprüfung ausschliesslich durch die Person / Institution, die das AC zuvor entwickelt hat.
- Auswahl von Bewährungskriterien unter dem Gesichtspunkt der leichten Verfügbarkeit der Daten.