

Sind Remote und Präsenz Assessment Center gleichwertig?

Eine Einschätzung des Vereins Swiss Assessment

Im Kontext der Covid-19 Krise und den damit begrenzten Möglichkeiten, Assessments vor Ort im direkten Kontakt durchzuführen, gewinnen Remote Assessment Centers und andere Formen von Online Assessments an Aktualität und Aufmerksamkeit. Es stellt sich dabei insbesondere die Frage, ob Remote und Präsenz Assessment Center als gleichwertig zu erachten sind. Swiss Assessment ist es ein Anliegen, das unseren Standards und unserer Zertifizierung zugrundeliegende Qualitätsdenken im Kontext von Assessments zu fördern. Deshalb möchte der Vorstand in Abstimmung mit der Qualitätskommission eine Einschätzung zu dieser Fragestellung abgeben.

UNSERE EINSCHÄTZUNG

Die Qualität von Remote Assessment Center, die auf den Prinzipien von Swiss Assessment basieren (Prinzip der Simulation, Prinzip der Methodenvielfalt, Prinzip der Anforderungsanalyse, Vieraugenprinzip, Prinzip der Transparenz), **kann ebenso wie die Qualität von Präsenz Assessment Center an den Qualitätsstandards von Swiss Assessment gemessen werden**. Der Durchführungsmodus – remote oder vor Ort – hat nach Einschätzung von Swiss Assessment dabei eine nachgeordnete Bedeutung für die Qualität des Assessments im Vergleich zur Einhaltung der für zertifizierte Swiss Assessment Mitglieder verbindlichen Qualitätsstandards.

Allerdings ergeben sich durch die remote Durchführungsmodalität einige zusätzliche praktische Herausforderungen, die sich auf die Qualität des Assessments auswirken können. Die relevantesten Herausforderungen und mögliche Lösungen in der Remote-Praxis haben wir nachfolgend mit Unterstützung unserer zertifizierten Mitglieder zusammengestellt und in Bezug zu den Standards gesetzt.

REMOTE UND HYBRID-REMOTE ASSESSMENT CENTER

Remote Assessment Center nach dem Verständnis von Swiss Assessment folgen exakt denselben Prinzipien wie Präsenz Assessments. Dabei ist insbesondere die zentrale Bedeutung des Simulationsprinzips hervorzuheben. Assessments ohne interaktive Simulationen werden von Swiss Assessment nicht zertifiziert, da ihnen eine zentrale Komponente fehlt zur validen Beurteilung von Sozial-, Selbst-, Führungs- und Methodenkompetenzen.

Im vollständigen Remote-Modus befinden sich alle am Assessment beteiligten Personen (Kandidat, Assessoren, Rollenspieler) an unterschiedlichen Orten und kommunizieren über eine Videoplattform miteinander. Inzwischen gibt es verschiedene Remote-Assessment-Systeme, die den Ablauf und die Durchführung des Assessments intelligent und technisch sicher unterstützen. Dadurch lassen sich u.a. Standardisierung, Dokumentenschutz und der Beurteilungsprozess besser kontrollieren und der technisch professionelle Rahmen trägt dazu bei, dass sich Kandidaten gut aufgehoben fühlen.

In diversen Hybrid-Remote-Modi kann die Zuschaltung von einzelnen Beteiligten dann in den unterschiedlichsten Formen variieren – z.B., wenn nur ein Assessor und der Kandidat vor Ort sind und ein zweiter remote teilnimmt, oder wenn lediglich der Rollenspieler remote zugeschaltet wird, etc.

HERAUSFORDERUNGEN UND LÖSUNGEN

Standard 2: Arbeits- und Anforderungsanalyse

Herausforderung: Das sich ändernde digitale Umfeld bringt neue Anforderungen mit sich, die für das Assessment relevant sein können.

Beispielsweise per Video geschäftsrelevante Gespräche zu führen oder Arbeitsergebnisse einem Gremium vorzustellen, kann Anforderungen mit sich bringen, die sich von Settings mit lokaler Präsenz aller Akteure unterscheiden. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, ist das Remote Assessment geradezu prädestiniert. Diesem Umstand muss aber auch bei der Anforderungsanalyse und darauf aufbauend bei der Übungs konstruktion und der Operationalisierung der Kompetenzen

Rechnung getragen werden.

Massnahme: Das digitale Arbeitsumfeld und die erfolgskritischen Anforderungen, die sich daraus für die Zielposition ergeben, sollten in der Arbeits- und Anforderungsanalyse abgeklärt werden. Dabei geht es nicht um spezifische technische Anforderungen, sondern - wie grundsätzlich beim Assessment Center - um überfachliche Anforderungen in den Bereichen der Sozial-, Selbst-, Führungs- und Methodenkompetenzen.

Standard 3: Übungskonstruktion

Herausforderung: Die Remote-Realität kann von der Präsenz-Realität abweichen.

Insbesondere Präsentationen finden remote anders statt als in On-Site Meetings. In einer remote Präsentation wird selten jemand in seinem Home Office einen Flip Chart aufbauen und eine stehende Präsentation abhalten. Die Präsentation findet am Bildschirm statt und Kandidat und Publikum werden eingeblendet. Diesem Umstand muss in der Übungskonstruktion und in der technischen Umsetzung Rechnung getragen werden. Der simulative Charakter der Übung wird nur erhalten, wenn er weitgehend der Realität am Arbeitsplatz entspricht.

Massnahme: Im Remote-AC nur Übungen einsetzen, die im Hinblick auf potenzielle Remote-Szenarien am Arbeitsplatz realistisch sind. Gleichwohl müssen die Anforderungen in der Funktion durch die eingesetzten Übungen ausreichend beobachtet werden können. Ein Ausweichen auf Übungen, die im Remote-Modus einfacher handhabbar sind, den Anforderungen aber weniger entsprechen, ist nicht angebracht.

Herausforderung: Informationsverlust

Vor allem auf dem nonverbalen Kommunikationskanal muss in einem Remote-Setting von einem Informationsverlust gegenüber dem Präsenz-Setting ausgegangen werden. Verhaltensaspekte wie Augenkontakt, Mimik und Gestik sind nicht oder deutlich weniger beobachtbar. Diesem Umstand muss sowohl in der Kompetenzen-Übungsmatrix als auch bei der Ausbildung und Instruktion der Rollenspieler Rechnung getragen werden.

Massnahmen: (1) Nicht selbstverständlich davon ausgehen, dass im Remote-Setting jeweils dieselben Verhaltensaspekte beobachtet werden können wie im Präsenz-Setting. Ggf. Kompetenzen-Übungsmatrix anpassen. (2) Rollenspieler instruieren, Emotionen deutlicher zu zeigen, zu verbalisieren und nach Emotionen zu fragen - z.B., «Ich bin verunsichert/enttäuscht», «Wie kommt das bei Ihnen an? Wie geht's Ihnen jetzt?»

Standard 4: Beobachtung und Bewertung

Herausforderung: Vergleichbarkeit von Beurteilungen im Remote vs. Präsenz AC

Die unter Standard 3 diskutierten Herausforderungen führen dazu, dass bestimmte Übungen (z.B. Präsentationen) für das Remote Assessment etwas anders konstruiert werden müssen als für das Präsenz Assessment, und/oder dass die Kompetenzen-Übungsmatrix und folglich auch die Beurteilungskriterien für das jeweilige Setting etwas divergieren können. Hinzu kommen die durch das Medium bedingten Einschränkungen in der Beobachtung der physischen Präsenz sowie der emotionalen Resonanz in der Interaktion mit anderen. Die Assesoren müssen sich über diese Unterschiede bewusst sein. Je stärker die Übungsanlagen und die Beurteilungskriterien in den jeweiligen Settings voneinander abweichen, desto eher leidet jedoch die Vergleichbarkeit der Beurteilungen darunter.

Wissenschaftliche Studien (z.B. Sears, Zhang, Wiesner, Hackett, & Yuan, 2013; Van Iddekinge, Rymark, Roth, & Payne, 2006) weisen zudem darauf hin, dass die Ratings bei Video-Interviews, tendenziell schwächer ausfallen als bei Präsenz-Interviews, allerdings ohne zwingend an Validität zu verlieren. Erklärungsmöglichkeiten liegen in der durch das Medium eingeschränkten Beobachtungsgrundlage, der grösseren persönlichen Distanz (und damit höheren Objektivität), als auch in der Motivation der Kandidaten, weil sie die Situation allenfalls weniger ernst nehmen. Somit haben beide Durchführungsmodi ihre Vor- und Nachteile. Es bleibt jedoch unterm Strich eine etwas strengere Bewertung von Interviews im Remote-Setting.

Massnahmen: (1) Es sollte eine Beobachterschulung unter Remote Bedingungen durchgeführt werden.

Dabei werden die Besonderheiten des Remote Modus thematisiert und ein einheitlicher Beurteilungsstandard verankert. (2) Um sicher zu gehen, dass Gleiches mit Gleichem verglichen wird, empfiehlt es sich, bei Selektionsassessments mit mehreren Kandidaten denselben Modus zu wählen.

Standard 5: Beobachtende auswählen und vorbereiten

Herausforderung: Technische Versiertheit der Assessoren

Jede Art von technischer Störung im Übungsablauf beeinträchtigt die standardisierte Durchführung und Objektivität des Assessments. Ausserdem kann die technische Steuerung die Assessoren von ihrer eigentlichen Aufgabe ablenken.

Massnahme: Investition in die technische Ausbildung der Assessoren, so dass sie sich im AC vollumfänglich auf ihre Hauptaufgabe konzentrieren können. In der Anfangsphase ggf. die Teams so zusammenstellen, dass die technisch affinen Assessoren die weniger affinen entlasten können.

Standard 7: Vorbereitung und Durchführung

Herausforderung: Schaffen einer psychologisch und technisch sicheren Umgebung

Kandidaten müssen sich sicher fühlen, um optimale Leistung zu bringen. (1) Schutz der persönlichen Daten, (2) funktionierende und benutzerfreundliche Technik sowie (3) Vertrauen gegenüber den Assessoren sind vermutlich die drei wichtigsten Faktoren, um für das Remote Assessment Center eine psychologisch und technisch angemessene sichere Umgebung zu schaffen.

Massnahmen: (1) Kandidat wird vorgängig über den Umgang mit den personenbezogenen Daten aus dem Assessment entsprechend dem Datenschutzgesetz informiert und erklärt sich damit einverstanden. Zudem sollte explizit darauf hingewiesen werden, dass keine Videoaufzeichnungen gemacht werden. Sollen Übungen aus entwicklungsbezogenen Überlegungen aufgezeichnet werden, muss dies zuvor mit dem Kandidaten schriftlich vereinbart werden. (2) Teilnehmer vorab kontaktieren, einen tech-

nischen Check durchführen (stabile Internetverbindung, Video, Audio, etc.) und ggf. kurz üben, was an technischen Fertigkeiten während des ACs gebraucht wird. Die technische Lösung sollte einfach handhabbar und für eine Person mit einem Minimum an digitaler Fitness keine zusätzliche Herausforderung darstellen. (3) Kandidat wird zu Beginn des Assessments darüber informiert, welche Personen in einer Assessorenrolle zugeschaltet werden und hat die Möglichkeit, alle Assessoren zumindest kurz über Video kennenzulernen. Während Gesprächssimulationen empfehlen wir, die Kamera der Assessoren zu deaktivieren, da die frontale Ansicht einer beobachtenden Person die Reaktion des Kandidaten beeinflussen kann.

Ein definitives No Go ist das unangekündigte Hinzuschalten von weiteren beobachtenden Personen oder das Auftauchen von unbeteiligten Personen vor einer Assessorenkamera.

Für die Standards «Auftragsklärung und Vernetzung», «Feedback und Folgemassnahmen» sowie «Evaluation» haben wir bislang keine zusätzlichen Herausforderungen bei der Durchführung von Remote vs. Präsenz Assessments identifiziert. Die Herausforderungen zum Standard 6 «Vorauswahl und Vorbereitung der Teilnehmenden» sind unter den Ausführungen zu Standard 7 subsumiert.

Vorstand Swiss Assessment, Mai 2020

LITERATUR

- Sears, G. J., Zhang, H., Wiesner, W. H., Hackett, R. D., & Yuan, Y. (2013). A comparative assessment of videoconference and face-to-face employment interviews. *Management Decision*.
- Van Iddekinge, C. H., Raymark, P. H., Roth, P. L., & Payne, H. S. (2006). Comparing the psychometric characteristics of ratings of face-to-face and videotaped structured interviews. *International journal of selection and assessment*, 14(4), 347-359.