

# So nicht!

## Die 10 häufigsten Fehler beim Assessment

Das Assessment erfreut sich nicht nur wachsender Beliebtheit, es muss auch immer anspruchsvolleren Qualitätskriterien genügen. Daniel Fahrni, CEO der auf Assessments spezialisierten cedac AG, zeigt auf, welches die häufigsten Stolpersteine in Assessmentprozessen sind – und wie sie aus dem Weg geräumt werden können.



Der Autor: **Daniel Fahrni** ist CEO und Partner der cedac assessment entwicklung berater AG. Die Firma gehört zu den sieben Unternehmen, die letzten November als erste das Qualitätslabel von Swiss Assessment erworben haben. [daniel.fahrni@cedac.ch](mailto:daniel.fahrni@cedac.ch)

Die Durchführung professioneller Assessments ist aufwändig und anspruchsvoll. Klar definierte Anforderungsprofile und Verantwortlichkeiten in der Vorphase, kompetente Assessierende, profilbezogene Übungen und Testverfahren in der Durchführungsphase sowie ressourcenorientierte Feedbacks und Qualitätskontrollen nach den Assessments helfen, Fehler zu vermeiden.

### Vor dem Assessment

#### 1. Unsaubere Auftragsklärung

Definieren Sie vor der Durchführung eines Assessments Ziele, Rahmenbedingungen, Verantwortlichkeiten sowie Konsequenzen. So ist beispielsweise bei einem Auswahlassessment im Vorfeld zu klären, wie mit internen Bewerbern umgegangen wird, wenn diese nicht empfohlen werden.

#### 2. Keine Gewaltentrennung von Personalsuche und Evaluation

Erfolgen Rekrutierung und Evaluation durch dieselbe Firma, können Interessenkonflikte entstehen. Wahren Sie das Prinzip der Gewalttrennung.

#### 3. Anforderungsprofil nicht vorhanden oder unpräzise

Ein differenziertes Anforderungsprofil ist die Grundlage für jedes Assessment. Definieren Sie die aktuellen und künftigen Anforderungen an die Kandidierenden systematisch.

#### 4. Unrealistische Auswahl der Assessmentteilnehmenden

An Assessments sollten möglichst nur Kandidierende mit realistischen Chancen teilnehmen. Dazu müssen sich die Vorauswahlverfahren an klaren Prozessen, Kriterien und Anforderungen orientieren. So können Sie beispielsweise vermeiden, dass interne Kandidaten in ein Assessment geschickt werden, weil ihre Vorgesetzten sich scheuen, selbst Rückmeldungen zu deren Schwächen zu geben.

### Während des Assessments

#### 5. Schlechte Tests und Übungen

Ein gutes Assessment zeichnet sich durch einen Methodenmix von mindestens vier unterschiedlichen Methoden aus (strukturierte Interviews, psychometrische Tests, Managementfallstudien, Rollenspiele, Simulationen etc.). Orientiert sich die Auswahl der Übungen nicht am Anforderungsprofil, führt dies zu unpräzisen Evaluationen und erhöht das Risiko von Widerstand auf Seiten der Teilnehmer.

#### 6. Beobachtung und Bewertung mit Bauchgefühl statt mit Instrumenten

Die Gefahr, dass sich Beobachtende von Gefühlen leiten lassen, besteht immer. Um einen Entscheid nach Bauchgefühl

zu verhindern, sollten Sie darauf bestehen, dass jede Kompetenz in mindestens zwei Übungen von mindestens zwei Beobachtenden beurteilt wird.

#### 7. Beobachtende zu wenig fit

Gut ausgebildete, erfahrene und sorgfältig vorbereitete Assessierende sind die beste Voraussetzung für differenzierte Beurteilungen. Stellen Sie sicher, dass die Assessierenden aufgrund eines klaren Anforderungsprofils ausgewählt und ausgebildet wurden.

### Nach dem Assessment

#### 8. Unprofessionelle Feedbacks

Kandidierende haben Anrecht auf ein kompetent geführtes, wertschätzendes und ressourcenorientiertes Feedbackgespräch, das sich auf ein differenziertes, schriftliches Gutachten stützt.

#### 9. Nichtbeachten des Verfalldatums der Berichte

Länger als drei Jahre sollten Assessmentberichte nicht als Referenz gelten. In dieser Zeit entwickeln sich Menschen beruflich und persönlich zu stark, als dass wichtige Personalentscheide auf ältere Gutachten abgestützt werden könnten. Entfernen Sie Assessmentgutachten, die das Verfalldatum erreicht haben, aus dem Personaldossier.

#### 10. Fehlende Evaluation und Qualitätskontrollen

Fragen Sie Ihren Assessmentanbieter nach Qualitätszertifikaten. Diese gewährleisten, dass dessen Assessmentdienstleistungen und -verfahren regelmässig einer anerkannten und unabhängigen Qualitätsprüfung unterzogen werden. ■

Daniel Fahrni

### Swiss Assessment

Der Verein Swiss Assessment (vormals Arbeitskreis Assessment Center Schweiz, AKAC) vereint Fachleute aus über siebenzig Organisationen, darunter Grossunternehmen, Verwaltungen, Unternehmensberatungen und wissenschaftliche Fachstellen. Das Label des Vereins dient als Qualitätssicherungsinstrument: Assessmentanbieter können sich seit 2012 nach den Standards von Swiss Assessment durch die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) und die Universität Zürich zertifizieren lassen.

[www.swissassessment.ch](http://www.swissassessment.ch)

### Literatur & Links

Martin Kleinmann: **Assessment Center.** Praxis der Personalpsychologie, Band 3. Hogrefe 2003. 82 Seiten. Auch als E-Book erhältlich ([www.hogrefe.de](http://www.hogrefe.de)).

**Qualitätsstandards von Swiss Assessment** als Orientierungshilfe bei der Auswahl von Assessmentanbietern sowie zur Entwicklung, Durchführung und Auswertung von Assessment Center: [www.swissassessment.ch](http://www.swissassessment.ch) › Über Swiss Assessment › Standards