Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 181 (2015)

Heft: 8

Artikel: Faire und fundierte Personalentscheide durch zertifizierte Assessment Center

Autor: Eggimann, Nadine / Stöckli, Peter / Annen, Hubert

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-583203

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Faire und fundierte Personalentscheide durch zertifizierte Assessment Center

Selektionsentscheide haben weitreichende Konsequenzen. Aus Sicht des direkt betroffenen Kandidaten kann beispielsweise eine geplante Karriere ein abruptes Ende erfahren und sich somit eine berufliche Neuorientierung aufdrängen. Für die rekrutierende Organisation hingegen sind Personalfehlentscheide mit hohen Kosten verbunden. Entsprechend wichtig ist es, das Selektionsentscheide auf seriösen und fairen Verfahren gründen, welche dieser Verantwortung gerecht werden. Dies wird durch ein professionell durchgeführtes Assessment Center mit aktueller Zertifizierung gewährleistet.

Nadine Eggimann, Peter Stöckli, Hubert Annen

«Die Verzerrungsfreiheit von Urteilen ist die Illusion, dass Beurteilungen ohne einen Beurteiler gemacht werden können»[1] – oder einfacher ausgedrückt: Wenn Menschen andere Personen beurteilen, ist der Einfluss von Subjektivität nicht auszuschliessen. Am offensichtlichsten ist dabei wohl der Faktor Sympathie. Erscheinen Kandidaten den Beurteilern als sympathisch, werden sie besser bewertet und eher angestellt. Ähnliches geschieht bei besonders attraktiven Personen. Deren Attraktivität überstrahlt dabei andere Eigenschaften, so dass man attraktivere Kandidaten auch automatisch als intelligenter und kompetenter wahrnimmt (der sogenannte Halo-Effekt).

Fehleranfällige Personenwahrnehmung

Auch Stereotype haben einen grossen Einfluss darauf, wie wir andere Menschen einschätzen. Unter Stereotypen versteht die Sozialpsychologie eine kognitive Struktur, die unser Wissen, die Überzeugungen und Erwartungen über eine soziale Gruppe von Menschen beinhaltet. So werden Menschen oft bloss aufgrund ihrer Nationalität, ihrer Religion oder auch aufgrund ihres Geschlechts bestimmte Eigenschaften zugeschrieben. Selbst im spezifisch militärischen Kontext existieren Stereotype. Angehörigen der Infanterie werden wohl andere typische Eigenschaften nachgesagt als Angehörigen der Sanitätstruppen.

Wie gross der Einfluss solcher Stereotype auf die Personenwahrnehmung ist, zeigen etliche Studien. Paludi und Bauer legten beispielsweise ihren Versuchsteilnehmenden verschiedene Artikel vor, deren Qualität sie bewerten sollten.[2] Einigen Teilnehmenden wurde gesagt, dass der Artikel von einem Mann verfasst wurde. Die anderen waren im Glauben, dass eine Frau den Artikel geschrieben hatte. Obwohl es sich um ein und denselben Text handelte, wurde der angeblich von einem Mann verfasste Artikel als qualitativ hochwertiger eingeschätzt. Auch wenn die Vorstellung, dass Männer kognitiv leistungsfähiger sind als Frauen, mittlerweile überholt sein dürfte, existieren ähnliche Geschlechterstereotype auch heute noch. So werden beispielsweise weibliche Führungskräfte, die ihren Ärger zeigen, als weniger kompetent eingeschätzt als männliche Führungskräfte, die gleichermassen ihrem Ärger freien Lauf lassen.[3] Der Grund dafür liegt hauptsächlich darin, dass die Ursache des Ärgers unterschiedlich interpretiert wird. Bei einer weiblichen Führungskraft wird der Ärger eher ihren Persönlichkeitseigenschaften zugeschrieben (z. B. «sie ist generell eine zornige Person» oder «sie hat sich nicht unter Kontrolle»). Beim männlichen Pendant wird der Ärger aber eher der konkreten Situation zugeschrieben (z. B. «diese Situation ist ja auch frustrierend»). Zudem entspricht das Äussern von Ärger eher dem männlichen Stereotyp (ambitiös, energisch, dominant, konsequent, ...), weniger aber dem weiblichen (fürsorglich, kooperativ, sensibel, ...). Ähnliche Befunde gibt es aus dem Bereich der Verhandlungsforschung. So werden Frauen, die eine Verhandlung beginnen, als fordernder und unfreundlicher wahrgenommen als Männer, die in einer Verhandlung als Erste das Wort ergreifen.[4] Ähnlich ist es möglich, dass ein und dasselbe Verhalten beispielsweise anders wahrgenommen wird, wenn es von einem Infanteristen im Unterschied zu einem Sanitäter gezeigt wird.

Im AC wirkt das Mehraugenprinzip als ein wichtiges Qualitätsmerkmal, um subjektiv gefärbte Beurteilungen zu kontrollieren. Bild: MILAK

Solche Stereotype sind normalerweise sehr änderungsresistent, weil man dazu neigt, Informationen, die dem betreffenden Stereotyp entsprechen, eher wahrzunehmen bzw. stärker zu gewichten. Sie verstellen aber die Sicht auf eine differenzierte Erfassung des Individuums, weshalb sie auf dem Weg zum fairen Selektionsentscheid kritisch hinterfragt werden müssen.

Assessment Center-Methodik zur Kontrolle der Subjektivität

Nebst Stereotypen, Sympathie und dem Halo-Effekt gibt es noch zahlreiche weitere Faktoren, die eine akkurate Personen-

einschätzung erschweren. Die Mitarbeiterbeurteilung ist folglich ein höchst subjektiver Prozess, den es zu kontrollieren gilt, will man ein möglichst gerechtes, dem Kandidaten entsprechendes Ergebnis anstreben. Die Methodik von Assessment Centern (AC) ist darauf ausgelegt, genau eine solche kontrollierte Subjektivität sicher zu stellen. Ein AC stellt dabei eine Art verkürzte Probezeit dar. In verschiedenen Situationen muss der Kandidat anforderungsrelevantes Verhalten zeigen, in denen sein soziales Verhalten von mehreren Assessoren systematisch und differenziert beobachtet und beurteilt wird.

In allen von der Dozentur für Militärpsychologie und -pädagogik an der Militärakademie (MILAK) der ETH Zürich durchgeführten AC (ACABU: Assessment Center für angehende Berufsunteroffiziere; ACABO: Assessment Center für angehende Berufsoffiziere; ACAVA: Assessment Center für angehende Verteidigungsattachés; AC Gst Of: Assessment Center für angehende Generalstabsoffiziere) werden diverse gezielte Massnahmen getroffen, um die Subjektivität der Urteile so gering als möglich zu halten.

Wichtige Qualitätsmerkmale von Assessment Centern

Erstens wird der Beobachtungs- und Beurteilungsprozess strikte getrennt. So sind die Assessoren angehalten, in der ersten Phase der Übung nur reine Beobachtungsnotizen zu machen. Dabei dürfen nur Aspekte notiert werden, die man hören oder sehen kann. Erst in der zweiten Phase, nachdem die Übung beendet ist und der Kandidat den Raum verlassen hat, werden die Notizen zu einem Urteil verdichtet. So wird verhindert, dass man vorschnell ein Urteil fällt (z. B. eben aufgrund von Sympathie oder Stereotypen). Ausserdem wird sichergestellt, dass der Kandidat aufgrund von nachvollziehbaren Beobachtungen bewertet wird.

Zweitens wird jeder Kandidat in jeder Übung von mindestens zwei Assessoren gleichzeitig beobachtet. Die Assessoren beurteilen den Kandidaten nach der jeweiligen Übung zuerst unabhängig voneinander. Danach müssen sie sich unter der Leitung eines neutralen Moderators auf eine gemeinsame Bewertung einigen. Einerseits sehen vier Augen bekanntlich mehr als zwei, andererseits kommen in der betreffenden Diskussion unweigerlich allfällige Wahrnehmungsverzerrungen zur Sprache, die es dann kritisch zu hinterfragen gilt.

Drittens wird durch eine ausgeklügelte Beobachterrotation erreicht, dass die Kandidaten in den verschiedenen Übungen von unterschiedlichen Assessoren beobachtet werden. Es wird immer der Idealfall angestrebt, wonach ein Kandidat beispielsweise im ACABU mit acht Übungen von insgesamt 16 verschiedenen Assessoren beurteilt wird (pro Übung von zwei Assessoren). Auch hier ist es naheliegend, dass ein Gesamturteil von 16 Assessoren weniger subjektiv ist als ein Gesamturteil eines einzelnen Assessors.

Insgesamt wird in einem AC ein erheblicher Aufwand betrieben, um faire und nachvollziehbare Urteile fällen zu können. Wie sehr man sich um eine differenzierte Einschätzung bemüht, wird in der Regel auch von den Kandidaten erkannt. Entsprechend werden selbst negative Entscheide von den Kandidaten meistens gut akzeptiert.

SQS-Qualitätszertifikat

Alle oben angesprochenen Massnahmen werden nebst anderen im Rahmen der SQS-Zertifizierung des Vereins «Swiss Assessments» überprüft. «Swiss Assessment» ist ein Zusammenschluss von Fachleuten, 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.[5]

Die AC an der MILAK gehörten zu den ersten in der Schweiz, die das Qualitätszertifikat erlangten. Die AC-Zertifizierung erfolgt jeweils unter Mitwirkung von Experten der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS), der Fachrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Zürich und von ‹Swiss Assessment›. Im Herbst 2015 steht nun die Rezertifizierung der AC an der MILAK an, wobei nachzuweisen ist, dass der Qualitätsstandard gehalten wurde.

Die AC-Experten der MILAK reflektieren ihre Erfahrungen aus der operativen Durchführung laufend und lassen diese in die Optimierung des Verfahrens einfliessen. Ausserdem werden wiederholt unabhängige wissenschaftliche Studien in Auftrag gegeben, um die AC von aussen zu betrachten und deren Güte mit anderen AC zu vergleichen. Dank dem Qualitätssiegel von «Swiss Assessment» werden diese Bestrebungen mittlerweile auch offiziell beglaubigt.

Erfolgreich als Arbeitgeber

Die Faktoren, wie man zu einer differenzierten und transparenten Beurteilung von Kandidaten gelangt, sind bekannt. Die regelmässige unabhängige Überprüfung der betreffenden Verfahren ist Beweis für die Bereitschaft, sich in diesem Bereich mit anderen Unternehmungen zu messen und die daraus gewonnen Erkenntnisse für die laufende Optimierung zu verwenden. Und schliesslich gilt es festzuhalten, dass die Armee im Bereich Personalmanagement bzw. im Bemühen um die besten Führungskräfte mit den privatwirtschaftlichen Unternehmen in Konkurrenz steht. Hier kann mit professionell durchgeführten, zertifizierten AC dafür gesorgt werden, dass die Kandidaten einen guten (Erst-)Eindruck von der Organisation erhalten und sich im Zweifelsfall für die Armee als Arbeitgeber entscheiden. ■

1 Von Foerster, H. & Pörksen, B. (1998). Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Carl-Auer Verlag, Heidelberg.

2 Paludi, M. A., & Bauer, W. D. (1983). Goldberg revisited: What's in an author's name. Sex roles, 9, 387-390.

3 Brescoll, V. L. & Uhlmann, E. L. (2008). Can an angry woman get ahead? Status conferral, gender, and expression of emotion in the workplace. Psychological Science, 19, 268-275.

4 Small, D. A., Gelfand, M., Babcock, L., & Gettman, H. (2007). Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation. Journal of Personality and Social Psychology, 93, 600-613.

5 www.swissassessment.ch

Fachof (Hptm)
Nadine Eggimann
M.Sc. (Psychologin)
Wiss. Assistentin Militärpsychologie und -pädagogik
8404 Winterthur

Peter Stöckli
Dr. phil.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
MILAK/ETH Zürich
4410 Liestal

Oberst
Hubert Annen
Dr. phil., Dozent Militärpsychologie und Militärpädagogik, MILAK/ETHZ
6300 Zug