

Unser Vorgehen im gesamten Prozess

Auftragsklärung

Bei jeder neuen Funktion, für die es Bewerbende zu assessieren gilt, führen wir eine **strukturierte Auftragsanalyse** durch. Zunächst gilt es die Fragestellung zu klären, also ob der Fokus auf Selektion oder Entwicklung liegt, und ob besondere Themen oder Ziele wichtig sind.

Im Weiteren interessieren uns vor allem die Aufgaben der Organisationseinheit, in welcher die Stelle angesiedelt ist, sowie das Umfeld und besondere Eigenheiten der Organisationseinheit wie z. B. vergangene, aktuelle oder zukünftige Herausforderungen sowie kulturelle Aspekte und besondere Erwartungen an den potenziellen Stelleninhaber. Vor allem mittels einer differenzierten Auftragsklärung und damit Verständnis der Position und des Umfelds kann eine valide Aussage über die Passung zwischen Person und Situation/Position getroffen werden.

Diese **Gespräche** führen wir mit HR-Experten/innen und nach Möglichkeit auch mit der Linie, je nach Zeitverhältnissen, Bedürfnissen und Komplexität der Fragestellung per Telefon oder vor Ort. Wichtige Arbeitsgrundlagen sind auch Stellenbeschriebe und Anforderungsprofile. In diesem Rahmen klären wir administrative Fragen (z. B. Adressaten, Versandfristen- und allfällige Staffellungen, etc.). Im Anschluss an die Auftragsklärung legen wir gemeinsam mit der Auftraggeberin fest, welches Assessment-Produkt in Hinblick auf die Zielfunktion durchgeführt werden soll.

Ausarbeitung Assessment

Auf der Grundlage der Auftragsklärung identifizieren wir die psychologischen Messkriterien und entwickeln ein **massgeschneidertes Assessment**. Dabei variieren vor allem die Vorbereitungsaufgaben, es werden besondere Fokusse für das Interview festgelegt, realitätsnahe Fallstudien entwickelt und situationspezifische Rollensimulationen erarbeitet. Je nach Fragestellung und Vorinformationen suchen wir den Kontakt zum Auftraggeber und beziehen konkrete Situationen und Fälle in die Entwicklung des Assessments mit ein.¹

Durchführung Assessment

Die Durchführung des Assessments beginnt mit der Einladung der zu assessierenden Person, was bei der Planung koordiniert wird. Vorgängig ist in der Regel eine **Vorbereitungsaufgabe** zu bearbeiten (Präsentation vorbereiten sowie online Fragebogen ausfüllen). Sprachlich können wir Assessments auf Deutsch, Französisch, Englisch und Italienisch durchführen. Bei der Durchführung der Assessments gehen wir davon aus, dass diese in den Räumlichkeiten des IAP stattfinden. Am Durchführungstag empfangen wir die zu assessierenden Personen und führen sie

¹ Bei wiederkehrend gleichartigen Assessments (gleiche Funktion/ Stelle) besteht die Möglichkeit, ein standardisiertes Assessment zu entwickeln, das in Bezug auf die Organisation (Bestellung/ Durchführung) flexibler sowie im Mittelsansatz effizienter gestaltet werden kann.



in den Tag ein, wobei **immer zwei Assessoren/innen** anwesend sind mit mind. 5 Jahren praktischer diagnostischer Erfahrung (Senior). Bei höheren Funktionen ist jeweils mind. ein/e Experte/in mit mehr als 10 Jahren diagnostischer Erfahrung im Assessoren-Team (Expert). Neben dem Assessoren-Team werden je nach Assessment-Produkt und Fragestellung **1-2 trainierte Rollenspieler/innen** eingesetzt.

Methodisch setzen wir den **klassischen trimodalen Ansatz der Eignungsdiagnostik** um, wenden also biographische Verfahren (verschiedene Interview-Formate), Simulationsverfahren (Rollensimulationen, Fallanalysen, Präsentationen) und eigenschaftsorientierte Verfahren (verschiedene Formen von psychometrischen Tests) an. Während des Tages finden laufend Austauschgespräche unter den Assessierenden und mit den Rollenspieler/innen bzw. entsprechende Bewertungen der zu assessierenden Kompetenzen statt.

Die Auswertungen aller erhobenen Daten stellt einen komplexen Vorgang dar, für den wir uns gemäss den Anforderungen an die Situation und unseres Qualitätsanspruchs in dieser Hinsicht genügend Zeit nehmen wollen, um den hohen Erwartungen von Auftraggeber und Kandidat/in angemessen Rechnung zu tragen. Entsprechend wird am Ende des Tages noch keine definitive Einschätzung vorliegen, weshalb wir zu diesem Zeitpunkt noch keine konkrete bzw. definitiv-finale Rückmeldung geben können.

Berichterstellung

Der Bericht wird von einem der beiden Assessoren/innen erstellt und anschliessend von zunächst zweitbegutachtet und in einem bei uns sehr offenen Feedback-Austausch gemeinsam überarbeitet und schliesslich bereinigt. Am Schluss des Prozesses stehen die Endredaktion mit erneutem sprachlichem **Qualitäts-Check** sowie der Versand gemäss den Wünschen des Auftraggebers.

Für die Ergebnisdarstellung verwenden wir das in einem eigenen Forschungsprojekt entwickelte «Zürcher Führungskompetenzmodell» (www.zhaw.ch/iap/fuehrungskompetenzmodell). Die Empfehlungen sind sehr klar dargestellt und ausführlich erläutert. Darüber hinaus beziehen sie durch die Verwendung von Wertequadraten eine entwicklungsorientierte Perspektive mit ein. Zur Auswahl stehen jeweils ein ausführlicher in Prosa ausformulierter Auswertungsbericht sowie eine kürzere Variante mit Stichpunkten. In beiden Fällen sind die von uns angefertigten Auswertungsberichte klar und verständlich formuliert und beinhalten neben der Darstellung von Stärken und Schwächen jeweils immer eine sehr klare Empfehlung mit Hinweisen auf Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Berichte werden dem Auftraggeber in deutscher Sprache zur Verfügung gestellt. Vom Auftraggeber in anderen Sprachen verlangte Berichte werden vom IAP aus Qualitätsgründen durch professionelle Übersetzungsdienste übersetzt. Die dadurch entstehenden Mehrkosten verrechnen wir pauschal weiter.

Wir gehen davon aus, dass die assessierten Personen eine Kopie des Assessment-Berichtes erhalten werden. Gemäss den für uns als kantonale Institution geltenden **Datenschutzbestimmungen** sind wir dazu verpflichtet, den Auswertungsbericht den Kandidaten/innen auf Verlangen auszuhändigen, wenn sie diesen nicht vom Auftraggeber erhalten. Dieser Verpflichtung würden wir mit einer Informationsschleife an Ihre Organisation nachkommen.



Feedback

Nach dem Versand der Berichte stehen wir für Feedbackgespräche sowohl mit dem Auftraggeber als auch mit den assessierten Personen zur Verfügung. Aus Erfahrung erfolgen diese sehr unterschiedlich, sei es bzgl. Format (Telefon, persönlich) oder Frequenz (immer, bei Bedarf, nur Interne, etc.). Die den Bedürfnissen Ihrer Organisation entsprechenden Prozesse gilt es im Detail festzulegen.

Evaluation

Als Hochschulinstitut ist uns die wissenschaftliche Reflexion unserer Praxis ein wichtiges Anliegen, weshalb wir verschiedene Formen von **Evaluationen systematisch** durchführen. Im Rahmen der Zertifizierung von Swiss Assessment sind bestimmte Formate vorgeschrieben. Hauptsächlich führen wir quantitative Studien zur prädiktiven Validität, aber auch Erhebungen zur sozialen Validität durch. Bei einer genügend grossen Anzahl von assessierten Personen können wir bei festen Projektpartnern auch **weitere Analysen** aufgrund der erhobenen Assessment-Daten durchführen und z. B. typische Persönlichkeitsaspekte innerhalb einer Abteilung oder auch kulturelle Charakteristiken sichtbar machen.

Rahmenbedingungen

Zu den zeitlichen Rahmenbedingungen können die folgenden Aussagen gemacht werden, eingedenk dessen, dass zeitliche Bedürfnisse erfahrungsgemäss in der Regel stark schwanken. Bei der Zeitspanne zwischen Anmeldung und Durchführung gilt es insbesondere zu beachten, dass die Auftragsklärung, die Koordination der zu assessierenden Personen sowie die Vorbereitungsaufgaben durchgeführt sein müssen. Aus dieser Perspektive kann ein Zeitfenster von mindestens 3 Wochen von der Anmeldung bis zur Durchführung als **ideal** angesehen werden. Längere Vorlaufzeiten sind hilfreich.²

Die fertigen Berichte, sofern sie nicht in eine andere Sprache übersetzt werden müssen, liegen in der Regel nach 7 Arbeitstagen vor. Bei Bedarf können auch bereits früher telefonische Feedbacks erfolgen.

Bei entsprechender Verfügbarkeit von geeigneten Assessoren/innen können wir jederzeit frühere bzw. zeitlich knappe oder sogar **dringende Anfragen** bearbeiten. Wir ermöglichen jeweils alles, damit die Durchführung eines Assessments mit allen koordinativen Herausforderungen für die am Assessment beteiligten Personen (Linie/HR, Kandidaten/innen, IAP-Assessoren/innen) vereinbar wird. Gleichzeitig fokussieren wir dabei stets auch auf die Qualität, bei der wir keine Abstriche machen (z.B. Einsatz von Not-Assessoren oder unsorgfältigen Auftragsklärung, etc.).

² Bei standardisierten Assessments kann die Vorlaufzeit kürzer sein, da keine Anforderungsanalyse mehr gemacht werden muss.