

Assessment in Zeiten der Digitalisierung – Interview mit Daniela Lanini

«Daten-Auswertung bleibt Sache des Menschen»

Welchen Mehrwert bietet ein Assessment für die Personalentwicklung? Und welche Möglichkeiten eröffnen sich für Eignungstests mit elektronischen Verfahren? Über diese und andere Fragen diskutierte Persorama mit der erfahrenen Assessorin Daniela Lanini, Geschäftsführende Partnerin bei der mpw Beratungsteam AG, Zürich.

Persorama: Welchen Stellenwert nehmen Assessments heute in der HR-Arbeit ein?

Daniela Lanini: Assessments sind ein anerkanntes Instrument der Personalauswahl und stossen auf gute Akzeptanz in Unternehmen. Wir stellen über die Jahre eine Professionalisierung der HR-Arbeit fest. Assessments sind dabei ein Bestandteil des Auswahlprozesses.

Welchen Nutzen bieten Assessments für Unternehmen?

Ein Assessment ist eine neutrale Grundlage, mit der Arbeitssituationen – zum Beispiel die Besetzung anspruchsvoller Kaderpositionen oder Massnahmen der Personalentwicklung – besser gesteuert werden können. Ein Assessment zeigt facettenreich auf, wo Stärken und Qualitäten, Vorlieben und Neigungen, Chancen und Risiken einer Person liegen, wo es Entwicklungsfelder und Potenzial gibt und auch, wo es Grenzen gibt.

Woran erkennt ein Unternehmen einen «guten» Assessor?

Wir setzen bei uns eine psychologische Ausbildung voraus. Solide Diagnostik ist die Basis und Praxiserfahrung in einer anspruchsvollen Funktion, um die Situation des Kunden verstehen zu können und zum richtigen Zeitpunkt Dinge gut hinterfragen zu können. Ein Assessor sollte spüren, wenn Puzzleteile kein konsistentes Bild

ergeben. Er soll Kunden und Kandidaten fundiert beraten können. Darüber hinaus ist er oder sie imstande, auch ein negatives Feedback entgegenzunehmen.

Wie sieht bei einem Assessment die Kooperation mit HR aus?

Bei Personalentscheidungen treffen HR Services die Vorauswahl. Zwei bis drei Spitzenkandidatinnen und -kandidaten werden dann oft einem Assessment unterzogen. Es gilt dabei abzuklären, inwieweit eine Person dem gewünschten Anforderungsprofil einer Position entspricht und welches der genaue Wert ist, den eine Person in eine Fir-

ma einbringen kann. Das Risiko von Fehlbesetzungen soll damit soweit wie möglich verringert werden.

Mit der Digitalisierung verändert sich die Unternehmenswelt. Online-Assessments liegen im Trend. Können diese ein normales Assessment ersetzen?

Nein. Ein umfassendes und fundiertes Assessment erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit einer Person. Eine Persönlichkeit lässt sich nur im direkten Austausch erleben. Im Assessment beobachten wir, ob eine Person authentisch und selbstreflektiert ist. Wie ist ihr Sozialverhalten? Wie geht sie mit Feedback um? Ist sie lernfähig? Die Reflektions- und Lernfähigkeit wird in agilen Unternehmen wichtiger.

Wie werden elektronische Tools im Assessment eingesetzt?

Digitalisierung hilft im Assessment, komplexe Computersimulationen zu erstellen und in Problemlöseverfahren Daten schneller auszuwerten. Mit standardisierten Online-Befragungen lassen sich zum Beispiel die intellektuelle Flexibilität und Belastbarkeit einer Person testen oder man kann mehr über ihre Persönlichkeitsstruktur erfahren. Die Interpretation der Daten bleibt allerdings Sache des Menschen.

Wie gestalten Sie Assessments im Fall von Stellenbesetzungen in Auslandsfilia-

Assessment

Assessment (engl. assessment, «Beurteilung») ist eine Methode zur Einschätzung von Personen vor allem in den Bereichen der Personalauswahl und Personalentwicklung. Kompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Eigenheiten und Motive einer Person werden systematisch erfasst und dem Anforderungsprofil einer angestrebten Position gegenübergestellt. Neben Ergebnissen von Arbeitssimulationen oder anderen Übungen (Rollenspiele, Gruppendiskussionen, Konzeptionsübungen u.a.) und deren Bewertung durch geschulte Beobachter (Assessoren) können Leistungstests oder Persönlichkeitstests zur Einschätzung von Personen verwendet werden.

Zertifizierte Qualität

Swiss Assessment vereint Fachleute aus Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen und Hochschulen. Der Verein steht für zertifizierte Qualität. 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

len eines Unternehmens? Müssen diese dann nach Zürich anreisen?

Nicht unbedingt. Die mpw Beratungsteam AG hat seit einiger Zeit auch ein Remote-Assessment im Angebot, das zum Teil webbasiert ist. Eine Kandidatin oder ein Kandidat kann damit unkompliziert und effizient von einem beliebigen Aufenthaltsort auf der Welt aus geprüft werden. Verschiedene Aufgabenstellungen stehen zur Bearbeitung auf einer Online-Plattform zur Verfügung. Im Gegensatz zu einem reinen Online-Assessment stellt ein verhaltensorientierter, interaktiver Remote-Teil, der via Skype geführt wird, den zentralen Kern des Assessments dar. Das geht auch in Englisch, Französisch oder Italienisch.

Wie gehen Bewerber, die zum Assessment kommen, mit der Prüfungssituation um?

Man muss wissen, dass 99 Prozent der Klienten von Unternehmen geschickt werden, also nicht freiwillig kommen. Das kann Widerstände und Misstrauen hervorrufen, weil ein Kandidat den Eindruck hat, er oder

sie habe bereits mit seinem Leistungsausweis und im Vorstellungsgespräch umfassend überzeugt. Also müssen wir hier erst eine Vertrauensbasis und eine konstruktive Arbeitsatmosphäre schaffen.

Wie gelingt dies?

Wir zeigen den Klienten auf, dass in einem Assessment viel hervorragendes Material für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung steckt – auch wenn der gewünschte Job vorderhand nicht klappt. Zudem sind alle Verfahren und einzelne Übungen persönlichkeitsgeschützt. Interviews sind vertraulich. Nur der Kandidat hat Einsicht in sein gesamtes Dossier. Auftraggeber und Kandidat erhalten parallel den gleichen Bericht mit Analyse zur Situation.

Welche Rolle wünschen Sie sich von HR im Assessment-Prozess?

HR sollte sich immer bewusst machen, dass ein Assessment für Kandidaten eine Erfahrung ist, die nicht selbst gewählt wurde. Es ist wichtig, diesen Prozess mit einer transparenten Kommunikation gut zu begleiten, auch im Unternehmen zu schauen, welches die Erwartungen sind und welche neuen Erkenntnisse die Ergebnisse liefern sollen. Wer welche Informationen für welchen Zweck erhält und danach den Prozess aufgleisen. Schlechte Nachrichten sollten immer zeitnah kommuniziert werden.

Vor allem jüngere Mitarbeitende tendieren zu häufigeren Jobwechseln und Unternehmensbereiche werden immer schneller umstrukturiert. Wie nachhaltig sind Assessments für Unternehmen vor diesem Hintergrund?



Zur Person

Daniela Lanini ist von Beruf Psychologin mit Abschluss Psychologin FSP (lic. psych.) und Juristin (lic. iur.) Bei der mpw Beratungsteam AG ist sie Geschäftsführende Partnerin. Sie verfügt über langjährige Erfahrung als Trainerin und Beraterin in der Personalentwicklung bei einer Grossbank und war bereits in unterschiedlichen Positionen im Bereich Personalwesen tätig. Als Juristin hat sie im Rechtsdienst einer Versicherung gearbeitet.

Wichtig ist, dass ein Assessment von allen Beteiligten als gute Grundlage für eine mittelfristige Personalentwicklung gesehen wird. Assessment ist ein Startpunkt in einem integrierten Personalentwicklungskonzept und im Normalfall keine Einzelmassnahme. Vor allem jüngere Kandidaten sollten spüren, dass ein Unternehmen – also HR und Linienvorgesetzte – mit den Ergebnissen konstruktiv umgehen im Sinne einer mittelfristigen Weiterentwicklung und hinter dem Kandidaten stehen. Wenn ein Kandidat dann neue berufliche Erfahrungen machen möchte, kann dies im selben Unternehmen gelingen bzw. er oder sie kommt später gerne zurück. Aus Netzwerk-Sicht sind solche Kontakte wichtig und wertvoll.

Interview: Michaela Geiger

IAP.BASEL



Ihr Kompetenzzentrum für Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie

Assessment & Development Center • Führungsentwicklung • Change Management • Team- & Einzelcoaching • Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung • Gesundheitsmanagement

IAP Basel

Institut für Angewandte Psychologie
Greifengasse 1 • Postfach • CH – 4005 Basel
Tel. 061 681 23 00 • iapbasel@iapbasel.ch
www.iapbasel.ch

Assessment à l'ère digitale – Interview avec Daniela Lanini

«L'évaluation des données reste l'affaire de l'homme»

Quelle est la valeur ajoutée d'une évaluation pour le développement du personnel? Et quelles sont les possibilités de tests d'aptitude avec des moyens électroniques? Persorama a discuté de ces questions, entre autres, avec l'évaluatrice expérimentée Daniela Lanini, directrice associée de mpw Beratungsteam AG, Zurich.

Persorama: Quelle est la signification des évaluations dans le travail des RH aujourd'hui?

Daniela Lanini: Les évaluations sont un instrument reconnu de sélection du personnel et jouissent d'une bonne acceptation dans les entreprises. Au fil des années, nous avons remarqué une professionnalisation du travail des RH. Les évaluations font partie intégrante du processus de sélection.

Quels sont les avantages des évaluations pour les entreprises?

L'évaluation est une base neutre qui permet de mieux gérer les situations de travail – par exemple, le recrutement pour des postes de direction exigeants ou les mesures de développement du personnel. Une évaluation à multiples facettes montre où se situent les forces et les qualités, les préférences et les inclinations, les opportunités et les risques d'une personne, où se trouvent les domaines susceptibles de développement et le potentiel, et où sont les limites.

Comment les outils électroniques sont-ils utilisés dans l'évaluation?

Dans l'évaluation, la digitalisation permet de créer des simulations informatiques complexes et d'évaluer les données plus rapidement dans le cadre de procédures de résolution de problèmes. Par exemple, des enquêtes en ligne standardisées peuvent être utilisées pour tester la flexibilité intellectuelle et la résilience d'une personne ou pour en apprendre davantage sur la structure de sa personnalité. Cependant, l'interprétation des données reste une affaire humaine.

Comment concevez-vous les évaluations dans le cas de recrutements dans les successales étrangères d'une entreprise? Les employés doivent-ils se rendre en Suisse?

Pas nécessairement. Depuis un certain temps déjà, mpw Beratungsteam AG propose également un service d'évaluation à distance, qui est en partie en ligne. Un candidat peut ainsi être testé facilement et efficacement partout dans le monde. Différentes tâches sont disponibles pour le traitement sur une plate-forme en ligne. Contrairement à une évaluation uniquement en ligne, un échange axé sur le comportement, géré via Skype, constitue le noyau central de l'évaluation. Cela est également possible en anglais, en français ou en italien.

Assessment

Assessment est une méthode d'évaluation des personnes, en particulier dans les domaines de la sélection et du développement du personnel. Les compétences, capacités, aptitudes, caractéristiques et motivations d'une personne sont systématiquement enregistrées et comparées aux exigences du poste à pourvoir. En plus des résultats des simulations de travail ou d'autres exercices (jeux de rôle, discussions de groupe, exercices conceptuels, etc.) et de leur évaluation par des observateurs professionnels (évaluateurs), des tests de performance ou de personnalité peuvent être utilisés pour évaluer les personnes.

Quel rôle souhaitez-vous que les RH jouent dans le processus d'évaluation?

Les RH doivent toujours être conscientes qu'une évaluation est, pour les candidats, une expérience qui n'a pas été choisie. Il est important d'accompagner ce processus par une communication transparente, mais aussi d'examiner les attentes de l'entreprise et les nouvelles perspectives que les résultats sont censés apporter. Qui reçoit quelle information à quelle fin, et ensuite relancer le processus. Les mauvaises nouvelles doivent toujours être communiquées rapidement.

Les jeunes employés, en particulier, ont tendance à changer d'emploi plus fréquemment et les divisions de l'entreprise sont restructurées à un rythme toujours plus rapide. Quelle est la valeur des évaluations pour les entreprises dans ce contexte?

La qualité certifiée

Swiss Assessment regroupe des spécialistes actifs dans des organisations de grande taille, dans les hautes écoles, dans l'administration publique, dans le conseil ou dans des services scientifiques. L'association défend la qualité certifiée. Le label de l'association est un outil d'assurance qualité: les prestataires d'assessments peuvent se faire certifier par l'Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS) et l'Université de Zurich. (www.swissassessment.ch)



Une évaluation donne des perspectives. C'est une bonne base pour le développement du personnel à moyen terme.

Il est important qu'une évaluation soit perçue par toutes les personnes concernées comme une bonne base pour le développement du personnel à moyen terme. L'évaluation est un point de départ dans un concept de développement intégré du personnel et n'est normalement pas une mesure individuelle. Avant tout, les candidats plus jeunes doivent avoir le sentiment qu'une entreprise, c'est-à-dire les RH et les managers opéra-

tionnels, gère de manière constructive les résultats en termes de développement à moyen terme et d'accompagnement du candidat. Si un candidat souhaite acquérir une nouvelle expérience professionnelle, cela peut se faire dans la même entreprise où il sera heureux de revenir plus tard. Du point de vue du réseau, ces contacts sont importants et précieux.

Propos recueillis par Michaela Geiger



Sur la personne Daniela Lanini, psychologue professionnelle et juriste, est directrice associée chez mpw Beratungsteam AG. Elle possède de nombreuses années d'expérience comme formatrice et consultante en développement des ressources humaines au sein d'une grande banque et a déjà occupé divers postes dans le domaine des ressources humaines. Elle a aussi travaillé comme avocate au service juridique d'une compagnie d'assurance.

www.abenco.ch

Assessments in
German, French,
Italian, English
and Chinese.



BENOIT 
CONSULTING AG

Assessments für Ost und West

Benoit Consulting arbeitet mit wissenschaftlich gestützten, in der Assessmentpraxis anerkannten, bestens erprobten Tools.

Benoit Consulting 只使用最优秀的评估工具，这些工具通常拥有公认的科学依据且在日常工作中被验证过。

Partner



www.gapiconsult.com



www.eurasiacompetence.com