Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 177 (2011)

Heft: 11

Artikel: Fairness in Selektionsprozessen

Autor: Annen, Hubert / Melchers, Klaus

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-178630

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: 30.07.2025

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

Fairness in Selektionsprozessen

Bei der Auswahl von Führungskräften werden oft Assessment Center ähnliche Verfahren angewandt, in denen Persönlichkeitsmerkmale und das soziale Verhalten der Kandidaten beobachtet und beurteilt werden. Gerade wenn es wie hier nicht um objektive Leistungsmessung geht, muss besonders darauf geachtet werden, dass die Teilnehmer den Prozess als fair wahrnehmen.

Hubert Annen, Klaus Melchers

Sowohl die Miliz- als auch Berufskader der Schweizer Armee haben sich während ihrer Laufbahn wiederholt Assessment Centern (AC) oder AC ähnlichen Auswahlverfahren zu stellen. Dazu gehören beispielsweise die Anwärterübungen in Schulen und Kursen, die Kaderbeurteilung II, das Auswahlverfahren für Generalstabsoffiziere und insbesondere die klassischen Assessment Center für angehende Berufsoffiziere (ACABO) respektive -unteroffiziere (ACABU). Im Rahmen der beiden letztgenannten Selektionsinstrumente ist ein negatives Resultat von grosser Tragweite für die Teilnehmer. Negative Rückmeldungen und die damit verbundene Enttäuschung der betreffenden Kandidaten sind unabdingbare Bestandteile von Auswahlverfahren. Entscheidend für die Verantwortlichen ist, dass das Ergebnis von den Beteiligten akzeptiert und das zu Grunde liegende Prozedere als gerecht wahrgenommen wird.

Wahrnehmung von Gerechtigkeit

In der Theorie werden üblicherweise vier Aspekte der Gerechtigkeit unterschieden:[1]

- *Prozedurale* Gerechtigkeit umschreibt die Überzeugung, dass die betreffende Auswahlprozedur fair durchgeführt wurde.
- *Informationale* Gerechtigkeit bezieht sich darauf, dass die Informationen und Erklärungen, die über den Test und die angestrebte Funktion abgegeben werden, als fair eingeschätzt werden.
- *Interaktionale* Gerechtigkeit hat damit zu tun, wie die Kandidaten den Kontakt mit den Moderatoren und Beurteilern während des Verfahrens erleben.
- *Distributive* Gerechtigkeit ist dann gegeben, wenn das Ergebnis als fair empfunden wird.

Bei der Vorbereitung und Durchführung von Selektionsverfahren müssen die Verantwortlichen diese vier Elemente vor Augen haben; auch sollten sie darlegen können, mit welchen Massnahmen sie ihnen Rechnung tragen.

Anforderungsanalyse

Assessment Center stellen eigentlich eine Art verkürzte Probezeit dar. In verschiedenen Situationen muss der Kandidat anforderungsrelevantes Verhalten zeigen. Entsprechend wird er die Prozedur als fair einstufen, wenn er die Aufgaben als realitätsnah wahrnimmt und einen Bezug zur angestrebten Funktion herstellen kann. Der erste Schritt bei der Gestaltung von ACs ist somit stets eine systematische Anforderungsanalyse.

Mit der Anforderungsanalyse als Grundlage können die jeweiligen erfolgsrelevanten Situationen und Verhaltensweisen definiert werden (beispielsweise Einflussnahme mittels Glaubwürdigkeit und Sinnvermittlung statt nur über die Gradautorität). Folglich gilt es zunächst, Verhaltensmerkmale festzulegen, die für Beeinflussungsverhalten und Kommunikation kennzeichnend sind. Erst danach sind entsprechende Übungen zu entwickeln, in denen diese Verhaltensweisen ausreichend beobachtet werden können.

Das Anforderungsprofil, das dem ACABO zu Grunde liegt, wurde mit einer wissenschaftlichen Methode unter Einbezug erfahrener militärischer Führungskräfte entwickelt und im Nachgang der beiden Armeereformen 1995 und 2004 systematisch revidiert[2].

Transparenz

Kennzeichnend für AC oder AC-ähnliche Übungen und ein wesentlicher Stressfaktor für die Kandidaten sind die Beurteiler, welche mit ernster Miene das Verhalten der Teilnehmer beobachten und sich kontinuierlich Notizen machen.[3] Nicht selten machen deshalb Gerüchte die Runde, dass man in solchen Auswahlverfahren andauernd, zum Beispiel auch während der Pausen, unter Beobachtung stehe. Das würde jedoch nicht den Standards eines seriös geführten AC entsprechen. Vielmehr haben die Anwärter ein Anrecht darauf zu erfahren, welche Aufgaben sie erwarten und welche Beurteilungskriterien dabei von Relevanz sind. Auch sollten sie wissen, von wem sie dabei bewertet werden.

Systematischer Beobachtungs- und Beurteilungsprozess

Ein wesentliches Merkmal von ACs ist der stark strukturierte Beobachtungs- und Beurteilungsprozess. Dabei wird ein Teilnehmer immer von zwei Beobachtern beurteilt. Diese gelangen mit Hilfe von standardisierten Beurteilungsformularen unabhängig voneinander zu einer Einschätzung, die sie nachher miteinander zu einem Konsensurteil verdichten. Ein Rotationsprinzip führt überdies dazu, dass die Kandidaten im Verlauf des AC von möglichst vielen verschiedenen Beurteilern gesehen werden. In der abschliessenden Beobachterkonferenz werden die Bewertungen dann endgültig definiert und ein allfälliger Selektionsentscheid getroffen.

Wenn Menschen von Menschen beurteilt werden, ist hundertprozentige Objektivität gar nicht möglich. Die geschilderte Vorgehensweise garantiert jedoch die Kontrolle der Subjektivität.

Chancengleichheit

In der Regel interessieren sich die Kandidaten im Nachgang von ACs dafür, wie es den anderen ergangen ist. Je nachdem werden dann Mutmassungen angestellt, ob sich Merkmale wie Alter, Erfahrung oder Truppengattung entscheidend ausgewirkt haben könnten. Mit der oben geschilderten Systematik wirkt man solchen Tendenzen schon mal entgegen. Angesichts der für die Schweizer Armee spezifischen Herausforderung, solche Verfahren

für Kandidaten aus den unterschiedlichen Sprachregionen der Schweiz durchführen zu müssen, gilt es jedoch ein besonderes Augenmerk darauf zu richten, ob das Ergebnis des AC in einem Zusammenhang mit der Muttersprache der Kandidaten steht.

Im ACABO liegen sämtliche relevanten Unterlagen nicht nur auf Deutsch, sondern auch auf Französisch und Italienisch vor, so dass alle Kandidaten die verschiedenen Aufgaben in ihrer Muttersprache absolvieren können. Dabei werden sie zudem von Beobachtern beurteilt, die die entsprechende Sprache gut beherrschen.

In einer kürzlich in Zusammenarbeit mit der Universität Zürich durchgeführten Untersuchung[4] konnte die Effektivität dieser Massnahmen belegt werden: In keiner der durchgeführten AC-Aufgaben fand sich eine nennenswerte Bevorzugung oder Benachteiligung von Kandidaten einer bestimmten Sprachregion. Zudem konnte das AC den Erfolg in ihrer anschliessenden Ausbildung zum Berufsoffizier für Kandidaten aus allen Sprachregionen gleich gut vorhersagen, so dass das ACABO also auch diesbezüglich unabhängig von der Durchführungssprache gleich gut funktioniert.

Die Sicht der Betroffenen

Wie eingangs erwähnt, geht es darum, dass das betreffende Selektionsverfahren als fair wahrgenommen wird. Die Verantwortlichen sind somit verpflichtet, Massnahmen wie die oben erwähnten zu treffen; gleichzeitig müssen sie sich aber versichern, dass diese bei den Kandidaten entsprechend ankommen. Deshalb füllen im ACABO die Teilnehmer sowohl direkt nach Abschluss der letzten Übung als auch nach der Beurteilungseröffnung durch den Linienvorgesetzten einen Fragebogen aus, in dem sie zu den einzelnen Gerechtigkeitsaspekten Stellung nehmen. Die Auswertung dient als Orientierung und würde bei Ausschlägen in die negative Richtung sofortige Anpassungen nach sich ziehen. Ausserdem erlaubt der standardisierte Rückmeldebogen Vergleiche mit AC-Anwendern in anderen Organisationen.

Die Ergebnisse der Fragebogen zeigen unter anderem, dass die Übungen von weit über 90 % der Teilnehmer als realistisch eingeschätzt werden. Ebenso gelobt werden zudem das angenehme Klima sowie die einwandfreie Organisation.

Fazit

Ein AC enthält aus Sicht der Kandidaten einige unangenehme Aspekte: man muss sich exponieren; es gibt keine Musterlösungen; man weiss während der laufenden Übung nicht, wo man steht; und gerade in Selektions-AC ist der Stress nicht unbeträchtlich. Entsprechend wichtig ist es, dass sie sich fair behandelt fühlen. Nur so werden sie das Ergebnis des AC akzeptieren und allfällige Entwicklungsempfehlungen umzusetzen bereit sein.

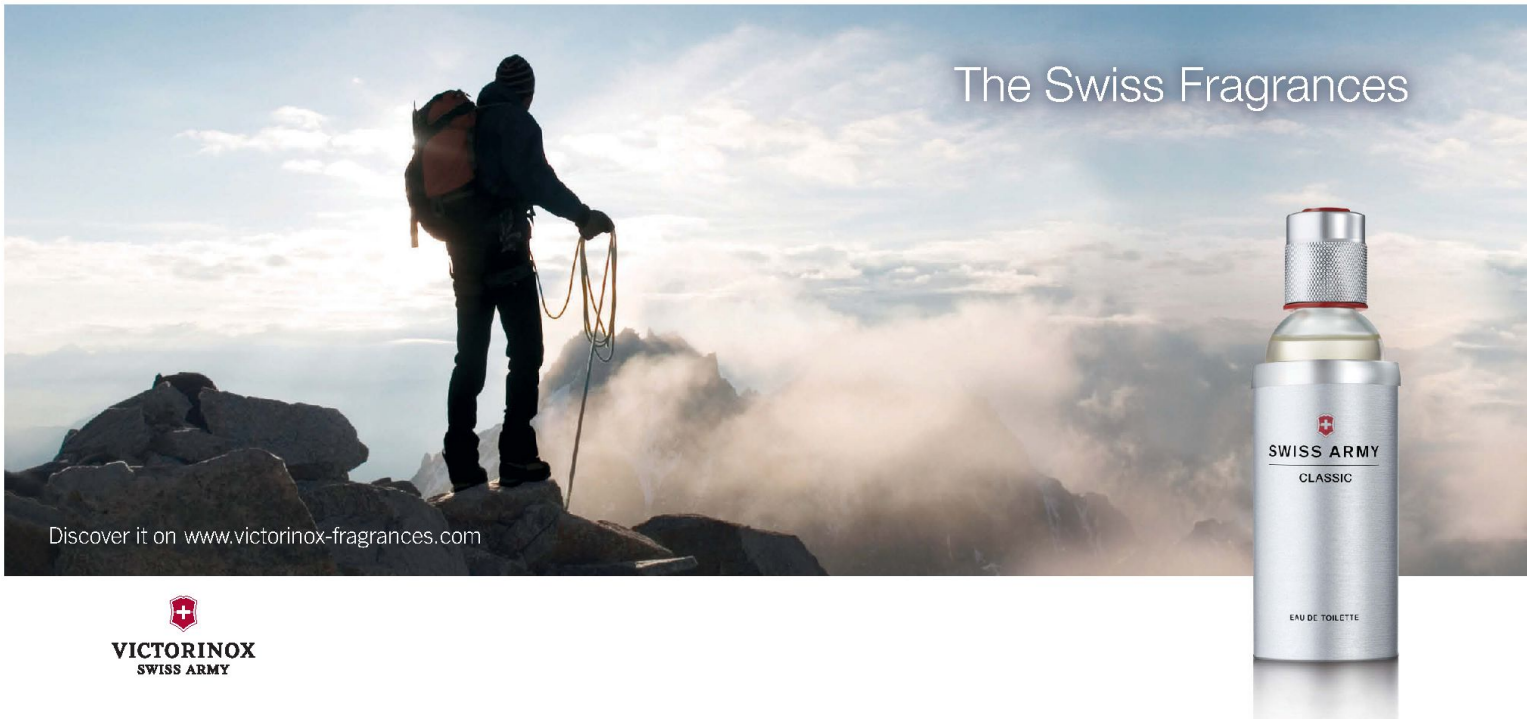
Die Erfassung der Sicht der Teilnehmer lässt sich einfach bewerkstelligen und die betreffenden Ergebnisse geben den Verantwortlichen unmittelbar Auskunft darüber, ob die Bemühungen um ein faires Verfahren Früchte getragen haben. Zusätzlich sollten in regelmässigen Abständen umfassendere Studien durchgeführt werden, welche einzelne Teilbereiche der Fairness respektive der Fairnesswahrnehmung untersuchen. ■

1 Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86, 425–445; Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. Academy of Management Review, 18, 694–734.

2 Annen, H. & Steiger, R. (1997). ACABO – Das Assessment Center als Selektionsinstrument für angehende Berufsoffiziere. Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift, 2/97, 9–11; Annen, H, Betschart, I. & Wirth, S. (2005). «Denn wir wissen, was sie tun» – Das Anforderungsprofil für Berufsoffiziere der Schweizer Armee. Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift, 3/06, 10–12.

3 Annen, Hubert & Ebert, Julian (2010). Assessment Center – Mehr Sicherheit im Karrieretest. Zürich: Orell Füssli.

4 Melchers, K. G., & Annen, H. (2010). Officer selection for the Swiss army: An evaluation of validity and fairness issues. Swiss Journal of Psychology, 69, 105–115.

Oberst
Hubert Annen
Dr. phil.
Dozent MILAK / ETH
6300 Zug

Klaus Melchers
Dr. phil.
Oberassistent Uni Zürich
8050 Zürich