Online-Assessments als Instrument der Personalvorauswahl

Nicht zuletzt wegen des demografischen Wandels wird der Wettbewerb um Talente immer intensiver geführt. Dabei setzen Unternehmen beim Recruiting-Prozess zunehmend auf internetgestützte Verfahren. Welche Vorteile bieten solche Online-Assessments? Und welche Testverfahren eignen sich für deren Ausgestaltung?

In diesem Beitrag erfahren Sie:
- was Online- und Self-Assessments sind und worin sie sich unterscheiden,
- warum es für Unternehmen sinnvoll ist, Online-Assessments einzusetzen,
- welche Verfahren in Online-Assessments eingesetzt werden und was gute Online-Assessments ausmacht.

Kristof Kupka, Natalia Selivanova, Joachim Diercks

Einleitung

Der Einsatz von internetbasierten Diensten in diversen Unternehmensbereichen stellt nach wie vor einen wachsenden Anwendungsbereich in Deutschland und weltweit dar. Auch im Bereich des Recruitings verlagern Unternehmen immer größere Anteile der Prozesskette auf internetgestützte Verfahren. Der demografische Wandel hat in Deutschland u. a. zur Folge, dass es zu einem steigenden Wettbewerb um Talente kommen wird bzw. bereits gekommen ist. Dieser wird zunehmend online ausgetragen, da sich die Bewerberschaft im Internet berufliche Orientierungs- und Informationsangebote einholt [1].

Es findet eine Verlagerung und Verlängerung der eRecruiting-Prozesskette statt (Abb. 1). Um von potenziell geeigneten Kandidaten als möglicher Arbeitgeber überhaupt in Erwägung gezogen zu werden, nutzen Unternehmen das Internet im Rahmen von Online-Employer-

1470.04.01 – © Symposion Publishing

Branding-Maßnahmen, sie suchen aktiv über Online-Jobboards und stellen zur inhaltlichen Orientierung Self-Assessments zur Verfügung. Diese Prozessschritte dienen in erster Linie der Selbstauswahl. Die nächsten drei Schritte Online-Bewerbermanagementsysteme, Online-Assessments und Online-Videointerviews dienen klassischerweise der Fremdselektion – also der Auswahl geeigneter Kandidaten durch das Unternehmen.

Allgemein ist die Auswahl als ein gegenseitiger mehrstufiger Prozess zwischen potenziellen Bewerberinnen/Bewerbern und Unternehmen zu verstehen. Das Online-Assessment ist ein Bestandteil der gesamten eRecruiting-Prozesskette.

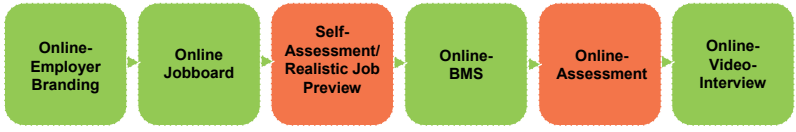


Abb. 1: *Die eRecruiting-Prozesskette*

Geschichtliche Entwicklung

Die Anfänge des Themas eAssessment oder Online-Assessment gehen auf das Jahr 2000 zurück. Die Begriffe eAssessment und Online-Assessment werden in dem vorliegenden Artikel synonym verwendet [2]. Im Mai 2000 startete mit der »Karrierejagd durchs Netz« die erste Applikation, die in Form eines Spiels eignungsdiagnostische Testverfahren mit Personalmarketing kombinierte [3]. Während die Karrierejagd unternehmensübergreifend angelegt war, d. h., es waren daran regelmäßig bis zu zehn unterschiedliche Unternehmen (u. a. Bertelsmann, Allianz, Audi, Beiersdorf oder Ernst & Young) beteiligt, war die kurze Zeit später gestartete Applikation »Challenge Unlimited« unternehmensindividuell auf Siemens zugeschnitten.

Ein wichtiger Meilenstein in der Entwicklung von Online-Assessments war der Start des webbasierten Testverfahrens »unique.st« durch den Unilever-Konzern im Jahr 2004. Als erstes Großunternehmen führte Unilever seinerzeit Online-Tests als elementaren Be-

standteil des Auswahlprozesses von Trainees ein ([4], [5]). Im Sinne des Recrutainment-Ansatzes waren die verschiedenen Leistungs- und Simulationstests dabei in eine Art Rahmenhandlung eingebunden, bei der die Kandidaten virtuell in das Stammwerk der Eismarke Ben&Jerry´s »versetzt« wurden, um dort im Zuge der Entwicklung und Einführung der fiktiven Marke »Indian Summer« verschiedene Tests zu absolvieren.

Heute ist das Thema Online-Assessment zwar noch kein Standard in dem Sinne, als dass die allermeisten Unternehmen diese einsetzen würden, wie es etwa zumindest in Bezug auf webbasierte Bewerbungsverfahren (»Bewerbermanagementsysteme«) inzwischen der Fall ist. Allerdings setzen zahlreiche größere Unternehmen Online-Assessment-Verfahren mittlerweile nahezu selbstverständlich im Rahmen ihrer Selektionsprozesse ein (z. B. Unilever, Lufthansa, Tchibo, Targobank, Daimler, Gruner+Jahr, E.ON usw.). Gegenwärtig führen zudem zahlreiche größere mittelständische Unternehmen Online-Assessments ein (z. B. Wieland-Werke oder Demag Cranes AG).

Über Selbst- und Fremdselektion

Die Bedeutung der Selbstauswahl mit Self-Assessments

Die Selbstauswahl, also die Entscheidung, ob sich ein Kandidat bewirbt, ist eine immer wichtiger werdende Einflussgröße auf die Personalauswahl. Um die Selbstauswahl zu verbessern, sollte ein möglichst realistischer Eindruck eines Unternehmens und/oder eines Jobs geschaffen werden [6]. Dies gelingt durch eine enge Verbindung von Online-Personalmarketing und der Kandidatenpassung – z. B. in Form eines Self-Assessments, bei dem die Kandidaten ihre Erwartungen an ein Unternehmen, einen Job oder einen Ausbildungsplatz mit der Realität abgleichen können.

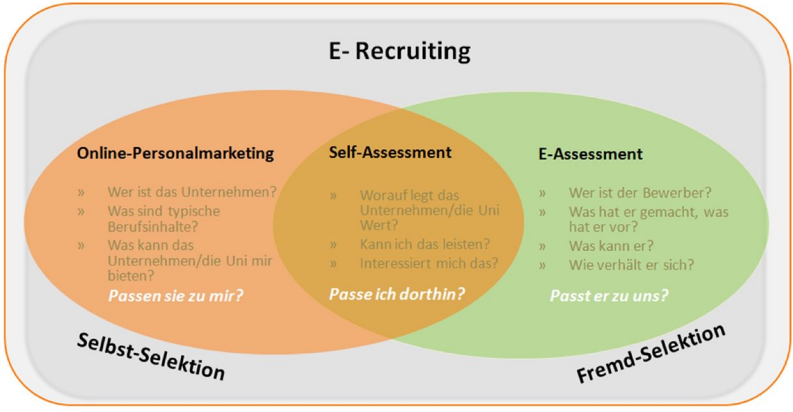


Abb. 2: *Zusammenhang von Fremd- und Selbstselektion*

Was ist ein Self-Assessment?

Unter Self-Assessments werden internetgestützte Übungen verstanden, die berufstypische Situationen in Form von Selbsttests abbilden und so simulative, erlebbare Einblicke in das Unternehmen oder den Berufsalltag geben. Die Bearbeitungsergebnisse des Self-Assessments werden automatisch ermittelt und ausschließlich dem Kandidaten rückgemeldet. Dies dient der Verbesserung der Selbstauswahl, indem es dem Kandidaten helfen kann, sich für oder gegen eine Bewerbung in einem Unternehmen zu entscheiden. Die Teilnahme an einem Self-Assessment ist freiwillig und in der Regel anonym.

Was ist ein eAssessment?

Unter dem Oberbegriff eAssessment oder Online-Assessment wird ein Instrument zur internetgestützten Bewerber(vor)auswahl verstanden, bei dem verschiedene eignungsdiagnostische Testverfahren zur Beurteilung und Vorhersage der beruflichen Eignung zum Einsatz kommen ([7], [8]). Die grundsätzliche Zielsetzung ist dabei die eignungsdiagnostische Überprüfung auswahlrelevanter Personenmerkmale – typi-

scherweise im Kontext der Vorauswahl. Das bedeutet, dass die Bewerber identifiziert werden, die im Vergleich über eine deutlich niedrigere Ausprägung in anforderungsrelevanten Merkmalen verfügen. eAssessments kommen mittlerweile branchenübergreifend in verschiedensten Bereichen zum Einsatz – angefangen bei der Azubi- und Studienplatzauswahl bis hin zur Auswahl von Trainees und Direkteinsteigern.

Warum ist es für Unternehmen sinnvoll, eAssessments einzusetzen?

Aus Sicht der Unternehmen ergibt sich eine Reihe von Vorteilen für den Einsatz von eAssessments. Im Folgenden werden diese übersichtsartig dargestellt.

Zeit- und Kostenersparnis in der Vorauswahl

Der Einsatz von eAssessments zeigt Einsparungspotenziale. So entfallen zusätzliche Anreise-, Material- und Personalkosten – und dies häufig in so hohem Maße, dass sich die Implementierungskosten in vielen Unternehmen nachweislich bereits nach einem Jahr amortisieren können. Beispielsweise berichtete Unilever bereits im ersten Jahr des Einsatzes des eAssessments »unique.st« bei der Traineevorselektion von eingesparten Reisekosten in Höhe von 85.000 € allein in Deutschland. Die Zeit- und Ortsunabhängigkeit von eAssessments ermöglicht eine hohe Erreichbarkeit unterschiedlicher Bewerberzielgruppen und -zahlen weltweit. Dadurch verkürzt sich im Normalfall auch die Zeit zwischen Bewerbung und letztlicher Auswahl deutlich. Unilever konnte diese Zeit um etwa 50 % verkürzen. Mit dem zunehmenden Einsatz von eAssessments wächst zusätzlich die Bedeutung der Nachhaltigkeit und Wiederverwendbarkeit. So erreichte beispielsweise E.ON mit dem eAssessment »Phasenprüfer« allein etwa 10.000 € Kopierkostenersparnis an einem Standort in einem Zeitraum von sechs Monaten während der Bewerbungsphase für Ausbildungsplätze in der Kraftwerkssparte. Laumer, von Stetten, Eckhardt & Weitzel kamen bei der Analyse eines eAssessments für Berufseinsteiger in einem

Medienkonzern zu einem ähnlichen Fazit: »The case study […] shows that companies can generate more qualified applications and concurrently save time and money« ([9], S. 9).

Qualitätsverbesserung und Steigerung der Trefferquote/inkrementellen Validität

Die Einführung von validen eAssessments bedeutet eine Steigerung der Auswahlqualität bzw. einen Zuwachs hinsichtlich der Validität. Die Targobank konnte beispielsweise nach der Einführung des eAssessments »TARGOBANK *Tour*« eine Verdopplung der Zahl erfolgreicher Teilnehmer des finalen Assessment-Centers von etwa zwei auf vier feststellen. Dies stellt einen erheblichen Anstieg der Erfolgsquote aufgrund der Einführung eines eAssessments dar, der direkt zu einer erheblichen Reduzierung des Kostenaufwands der jährlichen Auswahltage führte. Im Taylor-Russell-Modell entspricht dies ceteris paribus einer Steigerung der Validität um 60,5 % [10].

Standardisierung und Erleichterung des internen Workflows

Der besondere Vorzug von eAssessments liegt auch in der Standardisierung und Erleichterung des internen Workflows. So führt die Auseinandersetzung über die Personalauswahlkriterien zu einer Vereinheitlichung des Prozesses. Das Ergebnis ist eine nachprüfbare Entscheidungsgrundlage, die durch das Vorliegen digitaler Werte kontinuierlich evaluiert und verbessert werden kann. Die standardisierte Auswertung erleichtert und beschleunigt typischerweise ebenfalls den internen Entscheidungsprozess. Ein weiterer wesentlicher Vorteil von eAssessments ist das zügige Erstellen von unternehmenseigenen Normen, die auf Basis echter Kandidaten ermittelt werden können.

Ein Vorteil für Unternehmen ist darüber hinaus, dass die technische Einbettung von eAssessments mittlerweile weitestgehend standardisiert abläuft. Aufgrund von Standardschnittstellen entsteht nur ein recht geringer Aufwand bei der Unternehmens-IT.

Recrutainment und Unternehmensindividualität

Gelungene eAssessments zeichnen sich durch eine individuelle unternehmensspezifische und nach Recrutainment-Gesichtspunkten gestaltete Darstellung aus. Dies ist zum einen hilfreich, um auch in der Auswahlsituation Personalmarketing-Botschaften zu platzieren. Andererseits wird eine solche Anwendung von Bewerbern typischerweise besser akzeptiert. Die aktuelle Entwicklung zeigt, dass Bewerber den Einsatz von webbasierten personaldiagnostischen Verfahren bei einem subjektiv wahrgenommenen Unternehmens- und Zielgruppenbezug sowie hoher Interaktivität deutlich besser einschätzen [11]. So ermittelt Heuke [12] für ein eAssessment, das der Vorauswahl von Berufseinsteigern eines multinationalen Markenartikelkonzerns dient und dabei die kognitiven Leistungsverfahren mit Personalmarketing-Botschaften kombiniert, positive Befunde: Er interviewte 28 Personen, die den gesamten Personalauswahlprozess mit eAssessment, Telefoninterview und Assessment-Center (AC) durchliefen. Dabei zeigte sich, dass alle Personen das eAssessment positiv (Bewertungen 1 oder 2) hinsichtlich Inhalt, Ablauf und Atmosphäre bewerteten (Mittelwert/M = 1,43; Standardabweichung/SD = .50; auf 4-stufiger Skala von 1 = sehr gut bis 4 = sehr schlecht). Trotz der Tatsache, dass es sich hier um einen Mensch-Maschine-Dialog handelt, schnitt das eAssessment im Mittelwertvergleich zu den anderen beiden Verfahren am besten ab (N = 28, M = 1,43; M = 1,56 mit SD = .50 beim AC und M = 1,76 mit SD = .59 beim Telefoninterview). Dieser Befund ist insofern interessant, als dass die Bewerberakzeptanz von kognitiven Leistungsverfahren typischerweise deutlich niedriger ist als von Interviews und ACs [13].

Die Orts- und Zeitunabhängigkeit von eAssessments wirkt sich ebenfalls positiv auf die Benutzerakzeptanz aus: Denn die Bewerber können das eAssessment absolvieren, wo und wann es ihnen am besten passt, ohne sich an feste Termine und Öffnungszeiten halten zu müssen und zu einem Zeitpunkt, zu dem ein störungsfreies Umfeld und die bestmögliche individuelle Leistungsfähigkeit sichergestellt sind.

Exkurs: Ist die Manipulation der Testergebnisse im Online-Einsatz möglich?

eAssessments weisen viele Vorteile auf. Da sie allerdings nicht vor Ort durchgeführt werden und dadurch keine Präsenz der Bewerber erfordern, sind sie nur begrenzt kontrollierbar. In diesem Zusammenhang kommt häufig der Einwand, dass die unbeobachtete Testsituation viel Raum für eine Verfälschung der Ergebnisse durch die Bewerber zulässt. Dazu zählen beispielsweise Inanspruchnahme der Hilfestellungen Dritter, Veröffentlichung der Aufgaben und Lösungslisten in diversen Foren oder Mehrfachbearbeitung der Testverfahren, wodurch Trainingseffekte entstehen. Die größte Sorge ist zumeist die Frage, ob Testergebnisse im Rahmen eines Online-Einsatzes manipulierbar sind? Darauf gibt es eine einfache Antwort: ja. Allerdings wird dieses »Ja« bei genauerer Betrachtung kaum relevant, was daran liegt, dass gute eAssessments mittlerweile über eine ganze Reihe von Sicherheitsmechanismen verfügen:

- ⇨ *Registrierung:* Es kommen nur ernsthafte und erfolgversprechende Bewerber überhaupt in die Tests.
- ⇨ *Einmalig verwendbarer Log-in-Code:* Eingeladene Kandidaten erhalten einen einmaligen Zugangscode. Es ist zu bezweifeln und nach empirischen Untersuchungen [14] von zu vernachlässigender Wahrscheinlichkeit, dass sie diese eine Chance jemand anderem überlassen.
- ⇨ *Einzelitem-Präsentation und Variation der Testanordnungen:* Jede einzelne Aufgabe wird einzeln und ohne Rücksprungmöglichkeit präsentiert. Es wird somit vermieden, dass sich Kandidaten einen Vorteil durch die Bearbeitung in »Arbeitsgruppen« verschaffen können.
- ⇨ *Testpermutation:* Es werden parallele Testversionen (z. B. durch Randomisierung der Item- und Distraktorenreihenfolge, Farbgestaltung) nach Zufallsprinzip dargeboten.
- ⇨ *Verwendung von onlineoptimierten Verfahren:* Es werden Verfahren eingesetzt, die nicht leicht manipuliert werden können. Im Leistungsbereich kommen nur Items zum Einsatz, die unabhängig von der Erfahrung im Umgang mit Taschenrechnern oder sonstigen Hilfsmitteln sind.
- ⇨ *Wiederholte Messung der wesentlichen Aspekte:* Eine vollkommene Manipulationssicherheit ist beim Online-Einsatz allerdings letztlich nicht zu gewährleisten. Es ist daher möglich, wesentliche Aspekte unter Aufsicht am Auswahltag wiederholt durchzuführen, um so eventuelle Abweichungen zu identifizieren.

Die tatsächliche Bereitschaft, in eAssessments zu manipulieren, wird allerdings meist überschätzt: So zeigte eine von CYQUEST durchgeführte Studie im Echteinsatz, dass der Anteil von Kandidaten mit signifikanten Abweichungen zwischen den Online-Ergebnissen und den unter Aufsicht durchgeführten niedriger als 1 % lag.

Insgesamt ist es wichtig zu betonen, dass es sich bei einem eAssessment grundsätzlich um eine Negativ- statt Positivauswahl handelt. Das heißt, eAssessments sollen in erster Linie nichtgeeignete Personen erkennen. Eine Einstellung erfolgt erst aufgrund weiterer Face-to-Face-Verfahren, die nicht oder zumindest weniger der Gefahr der Manipulation unterliegen.

Welche Testverfahren werden im eAssessment eingesetzt?

Um zukünftigen Berufserfolg optimal vorherzusagen, sollten bei der Auswahl (auch beim Einsatz von eAssessments) grundsätzlich möglichst verschiedene berufs- und eignungsrelevante Verfahren systematisch kombiniert werden. Dadurch lässt sich erreichen, dass eine möglichst große Bandbreite relevanter Facetten erfasst wird ([8], [15]).

Im eAssessment liegt der Schwerpunkt entsprechend dem individuellen Anforderungsprofil des Einstiegsbereichs beispielsweise häufig auf der Bestimmung der berufsbezogenen kognitiven Leistungsfähigkeit sowie von Persönlichkeitsaspekten oder Basiskenntnissen in berufsrelevanten Bereichen wie Englisch, Mathematik oder technischem Verständnis. Es werden in erster Linie also Konstrukte gemessen, die auch in verschiedenen einschlägigen Metaanalysen [16] als prognostisch valide zur Vorhersage von Berufserfolg bzw. Studienerfolg eingeschätzt werden.

Im Folgenden werden personaldiagnostische Verfahren vorgestellt, die sich besonders für den Online-Einsatz eignen.

Kognitive Leistungsverfahren

Allgemeine kognitive Leistung erwies sich in vielen Studien als einer der besten Prädiktoren für die zukünftige berufliche Leistung [16]. Demzufolge finden kognitive Leistungsverfahren in (Vor-)Auswahl- und Entwicklungsentscheidungen fast immer Berücksichtigung. Es lassen sich im Sinne des integrativen Berliner Intelligenzstrukturmodells von Jäger [17] beim Online-Einsatz drei wesentliche inhaltliche Bereiche unterscheiden: sprachlicher, numerischer und figuraler Fähigkeitsbereich (Abb. 3).

Ferner unterscheidet Jäger in vier Operationen. Im Kontext von eAssessments kommen dabei in erster Linie Tests aus dem Bereich der Verarbeitungskapazität und Bearbeitungsgeschwindigkeit zum Einsatz, die Bereiche Einfallsreichtum und Merkfähigkeit sind aufgrund leichter Manipulierbarkeit im Online-Einsatz eher selten zu finden.

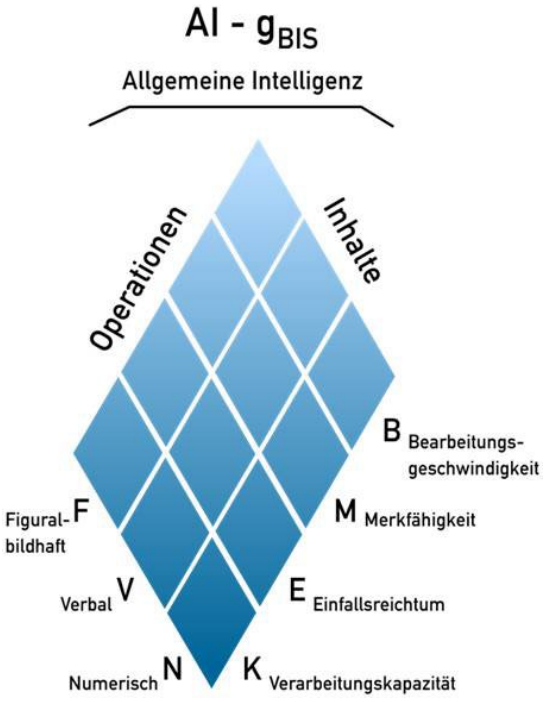


Abb. 3: *Berliner Intelligenzstrukturmodell (Quelle: [18], S. 5)*

Um die Augenscheinvalidität der Aufgaben zu erhöhen, werden im Rahmen von eAssessments zusehends berufs- und unternehmensbezogene Aufgaben eingesetzt. Dieser teilweise auch Hybrid genannte Test- und Aufgabentyp ist im Grunde eine Kombination aus Konstrukt- und Simulationsansatz, um die Vorteile beider Verfahrensarten, wie hohe Standardisierung und gleichzeitig hohe Userakzeptanz, miteinander zu verbinden [8]. Im Folgenden sind Beispiele aus den verschiedenen Fähigkeitsbereichen dargestellt.

Beispiele aus dem Bereich sprachlicher Verarbeitungskapazität

Zum sprachlichen Fähigkeitsbereich gehören Testverfahren wie z. B. »Präsentation vorbereiten« und »Artikel überarbeiten« (Abb. 4). Bei

dem Online-Test »Präsentation vorbereiten« geht es um die Erfassung der verbalen Leistungsfähigkeit im Berufskontext. Es wird überprüft, inwieweit der Kandidat in der Lage ist, die Gesamtzusammenhänge des sprachlichen Materials richtig zu erfassen, zu analysieren und zu interpretieren. Bei Letzterem geht es darum, unter Zeitdruck einen Artikel für ein Mitarbeitermagazin zu überarbeiten. Dieses Verfahren fokussiert auf die Sprachlogik und das Sprachgefühl im Bereich der berufsbezogenen verbalen Leistungsfähigkeit. Hierbei ist eine Reihe verschiedener Wörter durch möglichst sinngleiche Begriffe zu ersetzen.

Abb. 4: *Beispiele für den sprachlichen Fähigkeitsbereich*

Beispiele aus dem Bereich numerischer Verarbeitungskapazität

Zur Messung des numerischen Fähigkeitsbereichs bieten sich unter anderem Verfahren wie »Fortführen von Jahreszahlen« und »Rechenzeichen« an (Abb. 5). Die Verfahren erheben sowohl den flüssigen Umgang mit den Grundrechenarten und die Fähigkeit zum deduktiven Schließen im Umgang mit numerischem Material als auch die numerische Leistungsfähigkeit.

Hier sehen Sie beispielhaft die Jahreszahlen für den Bereich Personalmarketing. Wenn Sie auf "weiter" klicken, wird Ihnen erläutert, wie die Aufgabe zu lösen ist. Nehmen Sie sich zum Betrachten dieser Einweisung so viel Zeit wie Sie möchten.

Bitte vervollständigen Sie die Tabelle im Sinne der Regel.

Jahr / Bereich	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8
Personalmarketing	13	16	19	22	25	28	31	

Sie sehen hier beispielhaft eine Gleichung, in die die richtigen Rechenoperatoren eingesetzt werden sollen. Die Aufgabe soll in der angegebenen Reihenfolge bearbeitet werden: Das heißt, Sie beginnen immer mit dem Rechenschritt 1 und dann folgt der Rechenschritt 2. Somit gilt die mathematische Vorrangregel **„Punktrechnung geht vor Strichrechnung“** bei diesem Aufgabentyp nicht.

Bitte wählen Sie die richtigen Rechenoperationen aus.

13	?	9	?	16	=	133
	+		+			
	-		-			
	x		x			
	:		:			

Abb. 5: *Beispiele für den numerischen Fähigkeitsbereich*

Beim Verfahren »Fortführen von Jahreszahlen« wird dem Bewerber eine nach einer zu erkennenden Regel aufgebaute Zahlenreihe dargeboten. Die Aufgabe liegt darin, die Regel zu erkennen, nach der das Reizmaterial aufgebaut ist, und diese Regel fortzuführen.

Im Verfahren »Rechenzeichen« werden den Kandidaten Gleichungen vorgelegt, in denen die mathematischen Operatoren »Addition«, »Subtraktion«, »Multiplikation« und »Division« ausgeblendet sind. Die Kandidaten müssen an zwei bzw. drei Stellen jeweils einen der Operatoren einfügen, damit die Lösung der angegebenen Gleichung stimmt.

Beispiele aus dem Bereich figuraler Verarbeitungskapazität

Beispiele für Testverfahren zur Erfassung des figural-bildhaften Leistungsfähigkeitsbereichs sind »Analyse von Diagrammen« und »Matrizentest« (Abb. 6). Beim Verfahren »Analyse von Diagrammen« geht es darum, komplexes, abstraktes Material in Form eines Diagrammstimulus inhaltlich zu verstehen und nachfolgend auf die Inhalte des Diagramms Bezug nehmende Aussagen hinsichtlich ihrer inhaltlichen Richtigkeit zu beurteilen.

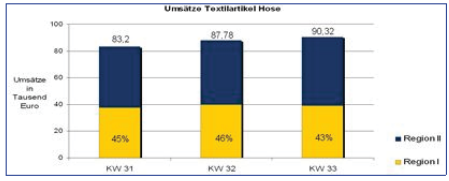
Der »Matrizentest« erfasst die figural-bildhafte kognitive Leistungsfähigkeit mit Fokus auf die Fähigkeit zum komplexen, logischen Schlussfolgern. Für den Berufsalltag liefert diese Fähigkeit Erkenntnisse darüber, wie gut jemand in der Lage ist, Aufgaben zu lösen, für die vorher kein Lösungsmuster gelernt wurde. Den Kandidaten werden regelhaft angeordnete figural-bildhafte Stimuli in Form von Matrizen präsentiert. Sie sollen die logische Regel erkennen und unter deren Anwendung und korrekter Fortsetzung die Matrizen vervollständigen.

Beispiele aus dem Bereich sprachlicher, numerischer und figuraler Bearbeitungsgeschwindigkeit

Dieser Bereich fokussiert die Erfassung der Bearbeitungsgeschwindigkeit unter anderem im Zusammenhang mit Zahlen-, Symbol- oder Textmaterial. Häufig geht damit die Betrachtung der Konzentrationsfä-

Nachfolgend sehen Sie beispielhaft ein zu analysierendes Diagramm. Wenn Sie auf "weiter" klicken, wird Ihnen erläutert, wie die Aufgabe zu lösen ist. Nehmen Sie sich zum Betrachten dieser Einweisung so viel Zeit wie Sie möchten.

Überprüfen Sie bitte, ob die unten stehende Aussage aus dem Diagramm geschlossen werden kann. Entweder ist die Aussage richtig, oder inhaltlich falsch oder sie ist aus den Daten nicht ableitbar.



Bitte wählen Sie aus den drei Antwortmöglichkeiten aus.

Die Umsatzerlöse des Textilartikels Hose sind in KW 32 gegenüber der Vorwoche um 458 Euro gestiegen.

richtig	falsch	aus den Daten nicht ableitbar

Die Anordnung der Symbole in der untenstehenden 4x4-Feldertafel ist nach einer oder mehreren logischen Regeln aufgebaut. Bitte wählen Sie die Ihrer Meinung nach korrekte Lösung aus den acht darunter aufgeführten Alternativen aus und klicken Sie anschließend auf „weiter".

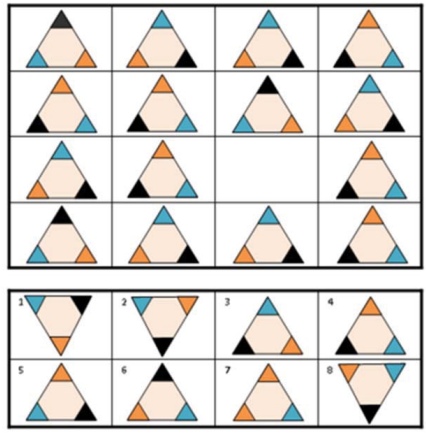


Abb. 6: *Beispiele für den figuralen Fähigkeitsbereich*

Im Folgenden finden Sie eine beispielhafte Aufgabe aus dem E-Mail-Adressvergleich. Ihre Aufgabe besteht darin, E-Mail-Adressen aus zwei verschiedenen Datenbanken zu vergleichen und die Einträge zu identifizieren, die nicht identisch sind. Wen Sie auf „weiter" klicken, wird Ihnen erläutert, wie die Aufgabe zu lösen ist.

Bitte markieren Sie die Zeilen, in denen die Einträge aus zwei verschiedenen Datenbanken nicht identisch sind.

Datenbank 1	Datenbank 2
info@law-school.de	info@law-school.net
L.Maischberger@aim.com	L.Maischberger@aim.com
infobox@gmx.com	infobox@gmx.com
m_katzahn@web.de	m_kazahn@web.de

Im Folgenden finden Sie einen beispielhaften Soll-Ist-Vergleich für verschiedene Produktionsbereiche. Um zu sehen, wo wir im vergangenen Bemessungszeitraum stark von unserem Ziel abgewichen sind (sowohl nach oben wie auch nach unten), sind die Bereiche, in denen die Abweichungen zwischen den Soll- und Ist-Zahlen größer als 30 oder genau 30 sind, zu markieren. Wenn Sie auf „weiter" klicken, wird Ihnen erläutert, wie die Aufgabe zu lösen ist.

Bitte markieren Sie die Zeilen, in denen die Abweichungen zwischen den Soll- und Ist-Zahlen größer oder gleich 30 sind.

	Abteilung	Soll-Zahlen	Ist-Zahlen
Produktionszahlen	Abteilung Nord	150	165
	Abteilung Süd	220	253

Abb. 7: *Beispiele für die Bearbeitungsgeschwindigkeit*

higkeit einher. Typische Online-Tests sind »E-Mail-Adressenvergleich« und »Überprüfen von Soll-Ist-Zahlen« (Abb. 7).

Bei dem Verfahren »E-Mail-Adressenvergleich« wird die individuelle Bearbeitungsgeschwindigkeit und Konzentrationsfähigkeit im Zusammenhang mit Adresseinträgen erfasst. Es geht darum, in relativ knapper Zeit viele sehr ähnliche visuelle Reize in Form von E-Mail-Adressen zu vergleichen und die abweichenden Einträge zu identifizieren.

Der Schwerpunkt des Tests »Überprüfen von Soll-Ist-Zahlen« liegt auf der Bearbeitungsgeschwindigkeit. Hierbei geht es um das Abgleichen von Ist- und Sollkennzahlen aus verschiedenen Unternehmensbereichen mit dem Ziel, möglichst schnell und präzise »Ausreißer« zu identifizieren.

Kenntnis- und Wissensverfahren

eAssessments bieten die Möglichkeit, mithilfe von Kenntnis- und Wissensaufgaben, die einen besonders starken Berufsbezug haben, das berufsrelevante Fachwissen zu erheben. Unternehmen setzen diesen Verfahrenstyp in zunehmendem Maße etwa in technischen, handwerklichen und naturwissenschaftlichen Berufen ein. Typische Beispiele sind Verfahren wie der »Mechanisch-Technische Verständnistest«, »3D-Test«, »Mathematiktest« und »Rechtschreib- und Grammatiktest« (Abb. 8).
Der »Mechanisch-Technische Verständnistest« kombiniert verschiedene Aufgabenansätze aus den Bereichen räumliches Denken und mechanisch-technisches Verständnis wie beispielsweise dreidimensionale Schnitte, Faltaufgaben, mentale Rotationen von einfachen und komplexen Körpern sowie Riemen und Zahnräderaufgaben.

Im Verfahren »3D-Test« geht es um das räumliche Vorstellungsvermögen und somit um das Erkennen der Lage und der Beziehung von Körpern im dreidimensionalen Raum. Die Testkandidaten müssen verschiedene Aufgabentypen wie Faltvorlagen, 3D-Schnitte und Draufsichten bearbeiten, indem sie die richtige Lösung aus fünf grafischen Lösungsvorschlägen auswählen.

Im Testverfahren »Mathematiktest« geht es um die grundlegenden Mathematikkenntnisse. Dabei kommen Aufgabentypen aus verschiedenen Themenbereichen wie Bruchrechnung, Trigonometrie, Gleichungssysteme und Textaufgaben zum Einsatz.

Bei dem Verfahren »Rechtschreib- und Grammatiktest« werden die grundlegenden orthografischen und grammatikalischen Kenntnis-

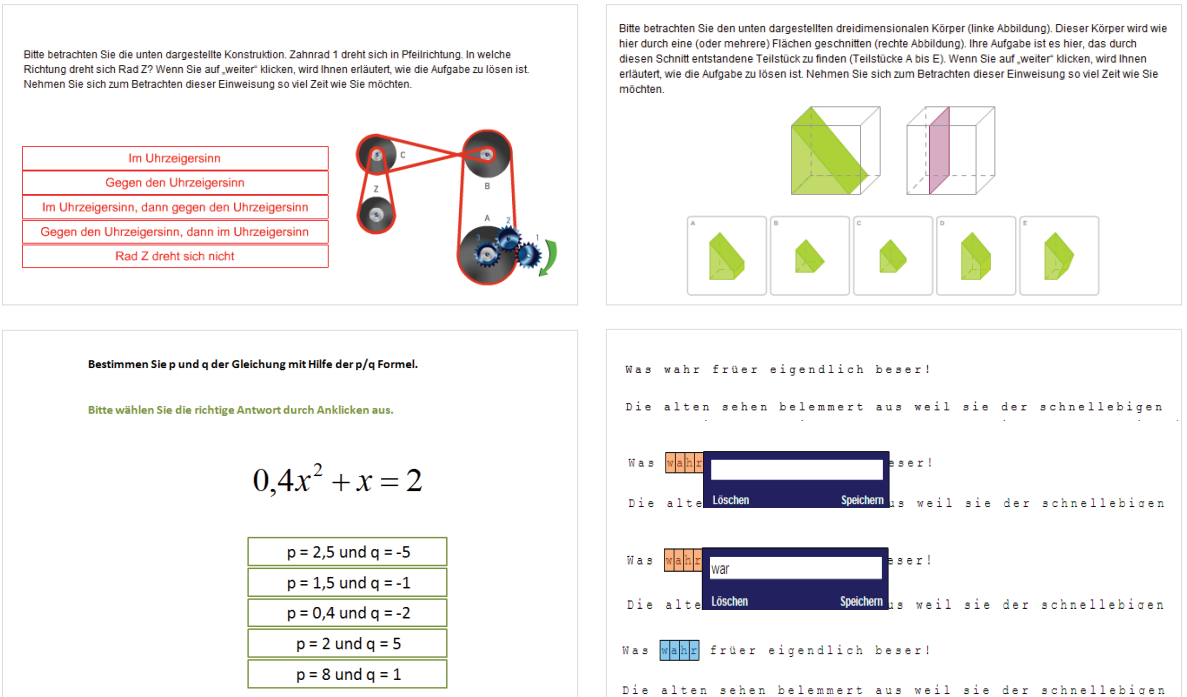


Abb. 8: *Beispiele für Kenntnis- und Wissensverfahren*

se überprüft. Es geht darum, einen zweiseitigen Text zu überarbeiten, in dem zahlreiche Rechtschreib- und Grammatikfehler enthalten sind.

Persönlichkeitsverfahren

Neben den kognitiven und fachlichen Qualifikationen wird in der Praxis ebenso auf die Erfassung der sogenannten Soft Skills – also der Werte, Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale der Bewerber – eingegangen. In diesem Kontext kommen standardisierte berufsbezogene Persönlichkeitsverfahren zum Einsatz. Sie zielen darauf ab, anhand der subjektiven Einschätzung der Bewerber die individuellen berufsbezogenen Persönlichkeitsaspekte, die für die Durchführung der professionellen Tätigkeit grundlegend sind, zu erheben. In zahlreichen Untersuchungen erweisen sich die Persönlichkeitsaspekte in der Vorhersage des zukünftigen Berufserfolgs als zuverlässige Prädiktoren ([16], [19], [20]). Sie lassen sich online in kurzer Zeit erheben und

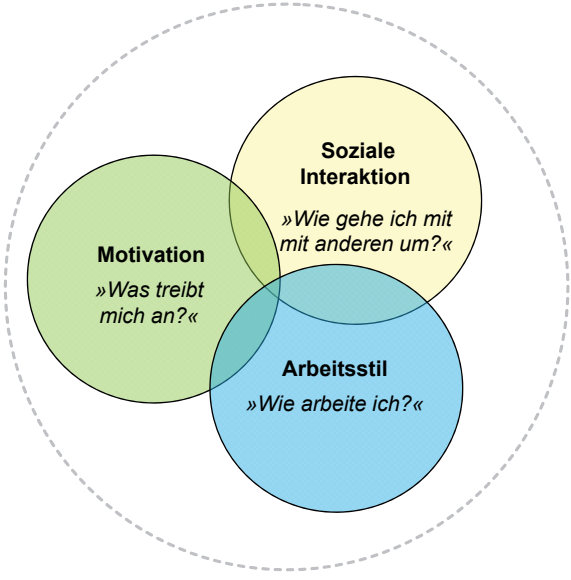


Abb. 9: *Berufsrelevante Persönlichkeitsbereiche: Motivation, Interaktion und Arbeitsstil*

auswerten und werden daher im Selektionsprozess mit zunehmender Häufigkeit eingesetzt.

Abgeleitet aus der umfangreichen Analyse der Persönlichkeitsforschung werden wesentliche Persönlichkeitsbereiche wie Aspekte der Motivation, der sozialen Interaktion sowie des Arbeitsstils für den beruflichen Kontext extrahiert.
Im Kontext der Messung von Persönlichkeitsaspekten wird die Minimierung von sozial erwünschtem Antwortverhalten angestrebt. Daher werden im Rahmen des eAssessments sowohl die Konsistenz der Antworten überprüft als auch eventuelle sozial erwünschte Antworttendenzen markiert, um auf diese Aspekte ggf. in weiteren Auswahlschritten im Detail eingehen zu können.

Ein besonderer Typ von Persönlichkeitsverfahren sind Interessenverfahren, die aber typischerweise nicht im Rahmen von Selektionsprozessen, sondern als Beratungsinstrumente vor einer Auswahlsituation eingesetzt werden.

Simulationsverfahren

Simulationsverfahren leisten ebenfalls einen wichtigen Beitrag zur Vorhersage der späteren Berufsleistung und des späteren Berufserfolgs [21]. Das Hauptmerkmal dieser Verfahren ist die Simulation einer berufstypischen Arbeitssituation, die im speziellen Unternehmenskontext stattfindet. Beurteilt wird dabei das konkrete Verhalten des Bewerbers in dieser Situation. Die Simulationsverfahren zeichnen sich insbesondere durch eine hohe Arbeitsbezogenheit und Darbietung multimedialer Reize aus, die sich beispielsweise in Video- oder Audiosequenzen ausdrücken können. Die Berufssituation wird dabei individuell an die Anforderungen des konkreten Berufskontextes angepasst, wodurch die Transparenz dieser Verfahren für die Bewerber erhöht werden kann [22].

Am Beispiel des Verfahrens »Planungsaufgabe« kann gezeigt werden, wie eingesetzte Simulationsverfahren im eAssessment aussehen können (Abb. 10, oben). Hierbei werden in einer berufsbezogenen

Bedienungsanleitung für die Simulation

Bevor Sie mit der Planungsaufgabe beginnen, können Sie sich im Folgenden mit der Bedienung vertraut machen. Bearbeiten Sie dazu ein Übungsbeispiel.

Gruppe X	Gruppe Y
1 Mitarbeiter 1 Kunde	3 Mitarbeiter
> 3 Stunden	**> 2 Stunden**

Versuchen Sie bitte die zwei Gruppen X und Y auf den Raumplan unten zu verteilen. Um die Termine zuzuordnen, müssen sie per „drag&drop" verschoben werden.

Zur zeitlichen Orientierung wird eine Uhr mitlaufen. Sobald Sie die Gruppen verteilt haben, beenden Sie bitte den Test selbstständig, indem Sie den „Fertig"-Button betätigen.

Telefonanrufe können Sie entgegennehmen, indem Sie auf das Telefonsymbol klicken.

Zeit	Raum 1 3 Plätze	Raum 2 2 Plätze
1. Stunde		
2. Stunde		
3. Stunde	X	

Telefon

Anmerkung:
Die Räume sind zu den mit X gekennzeichneten Zeiten wegen Bauarbeiten nicht verfügbar.

Stellen Sie sich folgende Situation vor:

Ihr Arbeitstag hat gerade begonnen und Sie sitzen am Arbeitstisch. Ihr Vorgesetzter kommt auf Sie zu und hat eine dringende Aufgabe, die Sie für ihn erledigen sollen. Er benötigt die Ergebnisse bis zum Nachmittag. Etwa eine halbe Stunde später kommt ein Kollege auf Sie zu und stellt Ihnen auch eine Aufgabe, die sofort bearbeitet werden muss. Nachdem Sie sich die Aufgaben genauer angeschaut haben, stellen Sie fest, dass Sie beide Aufgaben bis heute Nachmittag nicht schaffen werden. Wie gehen Sie vor?

Bringen Sie bitte zur Beantwortung die fünf unten stehenden Alternativen in eine Rangfolge von 1 (der besten Lösung) bis 5 (der aus Ihrer Sicht der am wenigsten geeigneten Lösung).

- A. Ich setze mich mit meinem Vorgesetzten und Kollegen zusammen, damit wir gemeinsam über die Bearbeitungsrheinfolge entscheiden.
- B. Ich überlege mir, welche Aufgabe wichtiger ist und bearbeite diese zuerst. Die, die ich nicht schaffe, bitte ich einen Kollegen am nächsten Tag für mich zu übernehmen.
- C. Die erste Aufgabe bearbeite ich zunächst, da sie von meinem Vorgesetzten gestellt wurde.
- D. Ich überarbeite die Aufgaben in der Reihenfolge, in der ich sie bekommen habe. Was heute nicht fertig wird, wird übermorgen erledigt.
- E. Ich sage meinem Vorgesetzten, dass ich die Aufgaben zeitlich nicht schaffe.

Reihenfolge ändern

Abb. 10: *Beispiele für Simulationsverfahren: Planungssimulation und mentale Arbeitsprobe*

Simulation Fähigkeiten im Planen und im komplexen Problemlösen sowie im flexiblen Umgang mit Störungen erfasst.

Besondere Potenziale, um das Verhalten der Bewerber in erfolgskritischen beruflichen Situationen zu erfassen, liegen in der Verwendung von mentalen Arbeitsproben (z. T. auch »berufsbezogene Situational Judgement Tests« genannt). Bei den erfolgskritischen Situationen handelt es sich um typische Arbeitssituationen (Abb. 10, unten). Die Antwortalternativen repräsentieren mögliche Handlungsoptionen. Die Testpersonen sollen dabei entscheiden, wie sie sich in der vorgegebenen Situation verhalten würden. Da der Fokus auf einer konkreten beruflichen Aufgabenstellung liegt, werden mentale Arbeitsproben typischerweise anforderungsanalytisch und unternehmensspezifisch entwickelt.

Was macht gute eAssessments aus?

Es gibt zwei wesentliche Aspekte, die gute eAssessments ausmachen: Zum einen gilt für eAssessments genauso wie für alle anderen personaldiagnostischen Instrumente natürlich, dass die Testgüte der Verfahren überprüft und belegt sein muss. Zum anderen haben Unternehmen im Rahmen von eAssessments anders als bei vielen anderen herkömmlichen Verfahren die Möglichkeit, Personalmarketing und Kommunikation zu betreiben.

Überprüfte und belegte Testgütekriterien

Wie allen Personalauswahlverfahren müssen auch eAssessments eine umfassende wissenschaftliche Konstruktion und Evaluation gemäß DIN 33430 sowie fundierte Anforderungsanalysen zugrunde liegen. Außerdem sollte die Anpassung der Normen an echten Kandidaten vorgenommen werden [23].

eAssessment-Verfahren erweisen sich in diversen Studien als geeignet, um in der Personalauswahl eingesetzt zu werden ([10], [26]). Dabei ist darauf zu achten, dass die Studien auf echten Testkandidaten in einer realen Personalauswahlsituation basieren.

Die Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität kann typischerweise aufgrund der programmgesteuerten, computergestützten Vorgabe und Auswertung anhand von Normentabellen insgesamt als gegeben betrachtet werden.

Hinsichtlich der Reliabilität sind ähnliche Qualitäten wie bei herkömmlichen Verfahren möglich. Dies ist abhängig vom Testkonzept. Kupka, Diercks & Müller [10] berichten von verschiedenen Studien mit insgesamt deutlich über 10.000 Testteilnehmern von Cronbachs-Alpha-Werten zwischen .82 und .96 sowie Retest-Reliabilitäten zwischen .79 und .90.

Hinsichtlich der Validität zeigt sich in verschiedenen Studien, dass eAssessments grundsätzlich ähnliche oder teilweise sogar bessere Werte als herkömmliche Verfahren ermöglichen ([10], [23], [24], [25]).

Wichtig im Zusammenhang mit der Einführung von eAssessments sind die möglichen Entscheidungsfehler im Prozess der realen Personalauswahl (Tabelle 1). Ein gravierender Fehler beim eAssessment wäre die Ablehnung von eigentlich geeigneten Personen.

Tabelle 1: Richtige und falsche Auswahlentscheidungen

		eAssessment Entscheidung	
		angenommen	abgelehnt
Wahre Eignung	geeignet	richtige Entscheidung	fälschlicherweise abgelehnt
	ungeeignet	fälschlicherweise angenommen	richtige Entscheidung

Im Rahmen einer Studie in einem multinationalen Handelskonzern [27] wurde vor der Einführung eines eAssessments zur Bestimmung der kognitiven Leistungsfähigkeit überprüft, inwieweit ein neu einzuführendes eAssessment ggf. geeignete Berufseinstiegskandidaten eines bestehenden, erfolgreichen Auswahlprozesses fälschlicherweise ablehnen würde (»fälschlicherweise abgelehnt«). Das eAssessment durchliefen insgesamt 220 Personen unter realen Auswahlbedingungen. Für diese Personen wurde gemäß des Anforderungsprofils eine

Einstufung gespeichert, ob sie das eAssessment bestanden hatten oder nicht. Diese Einschätzung wurde weder den Personalverantwortlichen noch den Kandidaten mitgeteilt und nicht im weiteren Auswahlprozess berücksichtigt. Von den 220 Teilnehmern durchliefen acht Personen den gesamten Auswahlprozess (biografisches Screening, Interview und Assessment-Center) erfolgreich und erhielten am Ende Arbeitsverträge. Das Ergebnis war, dass alle acht erfolgreichen Kandidaten auch im eAssessment erfolgreich waren. Es zeigten sich somit keine fälschlicherweise abgelehnten Bewerber.

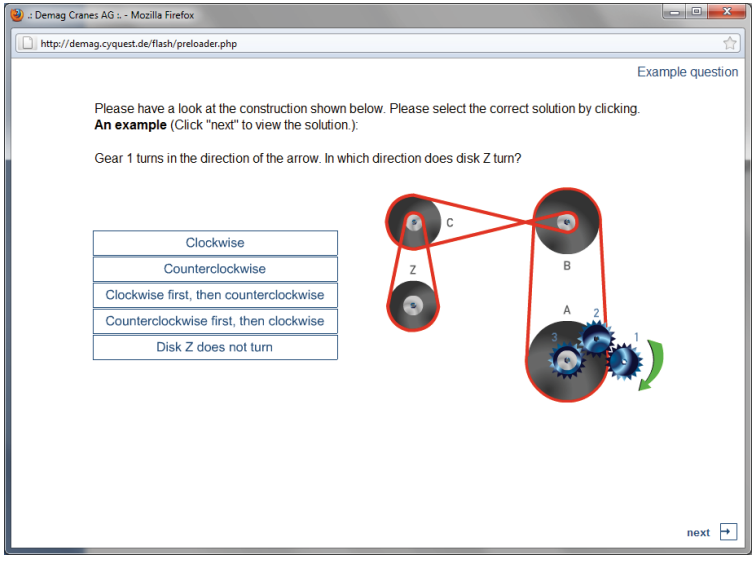
Wie kann man sich ein eAssessment vorstellen?

Beispiel: Demag Cranes AG – ein Mittelstandsunternehmen

Ein Beispiel für einen Auswahlprozess, in dem ein onlinebasiertes Auswahlverfahren zum Einsatz kommt, bietet die Demag Cranes AG an. Demag Cranes ist ein produzierendes Mittelstandsunternehmen im Kranbau mit über 5.000 Mitarbeitern, das hunderte Servicemitarbeiter weltweit beschäftigt und das Auswahlverfahren für diese Zielgruppe objektivieren möchte. Vor diesem Hintergrund wurde ein eAssessment konzipiert, das von Demag Cranes bereits in einer frühen Phase der Rekrutierung als ein weltweit einheitliches und standardisiertes Vorauswahlinstrument eingesetzt wird.

Um allen Bewerbern gleiche Chancen zu gewähren sowie Übungseffekte auszugleichen, stellt das Unternehmen zusätzlich einen frei zugänglichen Test bereit, mit dem die Bewerber im Vorfeld üben können. Der Übungstest erhält vergleichbare Testinhalte und kann somit die Unsicherheiten während der Testphase abbauen.

Der eignungsdiagnostische Schwerpunkt des eAssessments liegt sowohl auf der Erhebung kognitiver Leistungsfähigkeit als auch auf der Überprüfung des mechanisch-technischen Verständnisses. Hier müssen die Bewerber Aufgaben wie Analysieren von Diagrammen, Prognostizieren von jährlichen Zahlen und mechanisch-technische Aufgabentypen aus den Bereichen dreidimensionale Schnitte, Faltauf-



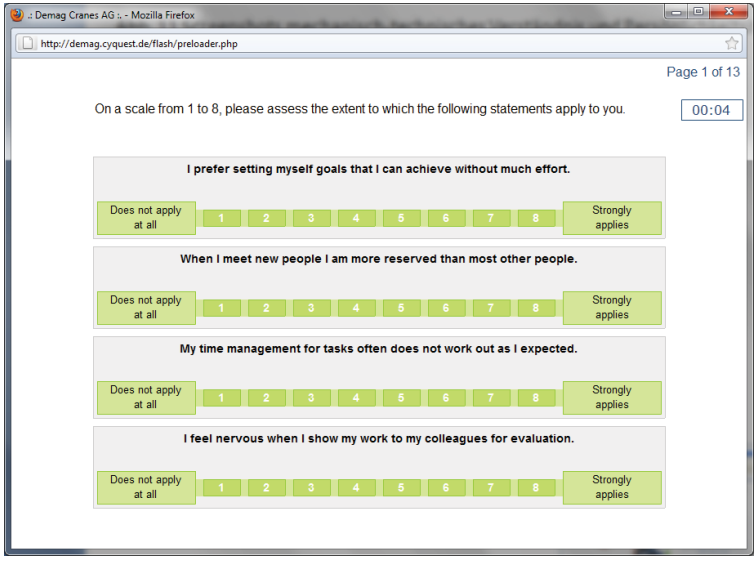


Abb. 11: *Screenshots mechanisch-technisches Verständnis und Persönlichkeitsitems*

gaben sowie mentale Rotation von einfachen und komplexen Körpern lösen. Darüber hinaus wird im Demag eAssessment auf vier anforderungsrelevante Persönlichkeitsaspekte eingegangen. Dabei kommen vier Skalen des berufsbezogenen Persönlichkeitstests zum Einsatz: Leistungsmotivation, Einfühlungsvermögen und Kontaktfähigkeit, Organisationsfähigkeit und Gewissenhaftigkeit sowie Belastbarkeit und Flexibilität (Abb. 11).

Die Testinhalte sind semantisch und grafisch auf den Industriekontext und das Corporate Design des Unternehmens angepasst. Zudem besteht eine Besonderheit dieses eAssessments darin, dass den Testkandidaten während der Bearbeitung wichtige Personalmarketingbotschaften vermittelt werden, indem Gestaltung und Inhalte individuell auf die Demag Cranes AG abgestimmt sind. Dabei wechseln sich eignungsdiagnostische Aufgabenstellungen, die die Testpersonen aktiv fordern, mit »Entspannungsmomenten« im Sinne einer Infor-

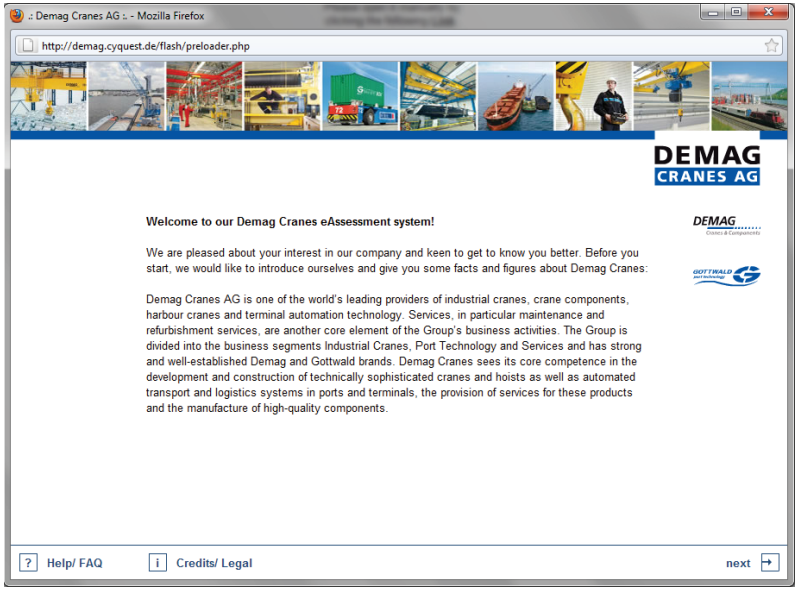


Abb. 12: *Willkommensseite des eAssessments der Demag Cranes AG*

mation des Bewerbers über das Unternehmen ab. Dazu zählen zum Beispiel die textliche und bildliche Darstellung sowie Informationen über das Unternehmen oder die Internationalität der zu besetzenden Stelle (Abb. 12). Ziel ist es, dass die Gesamtapplikation durch das Wechselspiel aus Testelementen und informatorischen Bestandteilen aufgelockerter und kurzweiliger wirkt.

Die Bearbeitung des eAssessments kann nach dem Erhalt einer Einladung mit allen notwendigen Zugangsdaten erfolgen, die Bearbeitung ist nicht anonym. Es besteht die Möglichkeit zur direkten Anbindung an bestehende Bewerbermanagementsysteme. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse wird entschieden, ob der Bewerber zum nächsten Auswahlschritt eingeladen wird.

Literatur

[1] Weitzel, T.; Eckhardt, A.; Maier, C.; Laumer, S.; von Stetten, A.: *Recruiting Trends im Mittelstand 2012. Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand. Research Report, Goethe-Universität Frankfurt am Main und Otto-Friedrich-Universität Bamberg, 2012*

[2] Hertel, G.; Konradt, U.: *Human Resource Management mit Inter- und Intranet. Göttingen: Hogrefe, 2004.*

[3] Diercks, J.; Jägeler, T.; Kupka, K.: *Das internetbasierte Self-Assessment-Verfahren »Die Karrierejagd durchs Netz«. In: Rosenstiel, L. v.; Erpenbeck, J. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung, 2. Aufl., 2007.*

[4] Kupka, K.; Diercks, J.; Kopping, N.: *Webbasierte Personalauswahl durch E-Assessment bei Unilever Deutschland. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, Heft Q3, 2004.*

[5] Kopping, N; Kupka, K.; Diercks, J.: *E-Assessments bei Unilever. In: Maier, G.; John, M. (Hrsg.): Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit: Grundlagen, Methoden, Erfahrungen. Düsseldorf: Symposion Publishing, 2007.*

[6] Kupka, K.; Martens, A.; Diercks, J.: *Recrutainment – wie Unternehmen auf spielerische Weise Bewerber gewinnen wollen. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, 2/2011.*

[7] Konradt, U.; Sarges, W.: *Suche, Auswahl und Förderung von Personal mit dem Intra- und Internet: Strategien, Zielrichtungen und Entwicklungspfade. In: Konradt, U.; Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment. Göttingen: Hogrefe, 2003, S. 3–17.*

[8] Kupka, K.: *E-Assessment. Entwicklung und Güteprüfung von zwei internetgestützten Simulationsverfahren zur Messung der Planungs- und Problemlöseleistung von zukünftigen (pädagogischen) Führungskräften. Göttingen: Cuvillier Verlag, 2008.*

[9] Laumer, S.; von Stetten, A.; Eckhardt, A.; Weitzel, T.: *Online Gaming to Apply for Jobs – the Impact of Self- and E-Assessment on Staff Recruitment. Proceedings of the 42th Hawaiian International Conference on System Sciences (HICSS-42), Hawaii, 9, 2009.*

[10] Kupka, K.; Diercks, J.; Müller, V.: *Kombination von E-Assessment und web 2.0 Personalmarketing bei Media-Saturn. In: Zeitschrift für e-learning, 1/2010.*

[11] CYQUEST: *Testhandbuch eAssessment. Hamburg: CYQUEST, 2012.*

[12] Heuke, S.: *Das Auswahlverfahren für das Traineeprogramm »UniTrain« bei der Unilever Deutschland GmbH unter besonderer Berücksichtigung des eAssessments »unique.st« – Eine Untersuchung zur sozialen Validität. Diplomarbeit. Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, 2005.*

[13] Schuler, H.; Frier, D.; Kauffmann, M.: *Personalauswahl im europäischen Vergleich. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 1993.*

[14] Bartram, D.: *Computer-based testing and the internet. In: Evers, A.; Anderson, N.; Voskuijl, O. (Hrsg.): The Blackwell handbook of personnel selection. Malden, MA: Blackwell, 2005, S. 399–418.*

[15] Schuler, H.; Höft, S.: *Konstruktionsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Aufl., Göttingen: Hogrefe, 2006.*

[16] Schmidt, F. L.; Hunter, J. E.: *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, 124, 1998, S. 262–274.*

[17] Jäger, A. O.: *Mehrmodale Klassifikationen von Intelligenzleistungen: Experimentell kontrollierte Weiterentwicklung eines deskriptiven Intelligenzstrukturmodells. Diagnostica, 28, 1982, S. 195–225.*

[18] Jäger, A. O.; Süss, H. M.; Beauducel, A.: *Berliner Intelligenzstruktur-Test, Form 4. Göttingen: Hogrefe, 1997.*

[19] Schmidt, F. L.; Hunter, J. E.: *Messbare Personenmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleitung und berufsbezogenen Lernens. In: Kleinmann, M.; Strauss, B. (Hrsg.): Potentialfeststellung und Potentialentwicklung, 2. Aufl., Göttingen: Hogrefe, 2000, S. 15–43.*

[20] Barrick, M. R.; Mount, M. K.: *The Big Five personality dimensions and job performance. A meta-analysis. Personnel Psychology, 44, 1991, S. 1–26.*

[21] SCHULER, H.: *Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. Aufl., Göttingen: Hogrefe, 2006.*

[22] HILTMANN, M.; KIRBACH, C.: *eRecruiting und eAssessment – Prozessoptimierung mit Hilfe des Internets. In: Klauk, B.; Stangel-Meseke, M. (Hrsg.): Mit Werten wirtschaften – Mit Trends trumpfen. Band zur 12. Tagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie e.V., Lengerich: Pabst Science Publishers, 2006, S. 241–261.*

[23] KONRADT, U.; LEHMANN, K.; BÖHM-RUPPRECHT, J.; HERTEL, G.: *Computer- und internetbasierte Verfahren der Berufseignungsdiagnostik: Ein empirischer Überblick. In: Konradt, U.; Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment. Göttingen: Hogrefe, 2003, S. 105–124.*

[24] HÜLSHEGER, U. R.; MAIER, G. W.; STUMPP, T.: *Validity of general mental ability for the prediction of job performance and training success in Germany: A meta-analysis. International Journal of Selection and Assessment, 15, 2007, S. 3–18.*

[25] HERTEL, G.; KONRADT, U.; ORLIKOWSKI, B.: *Ziele und Strategien von E-Assessment aus Sicht der psychologische Personalauswahl. In: Konrad, U.; Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment. Göttingen, Hogrefe, 2003, S. 37–53.*

[26] KONRADT , U.; HERTEL, G.: *Personalauswahl, Platzierung und Potenzialanalyse mit internetbasierten Verfahren. In: Hertel, G.; Konradt, U. (Hrsg.): Human Resource Management mit Inter- und Intranet. Göttingen: Hogrefe, 2004, S. 55–71.*

[27] DIERCKS, J.: *Die Kombination aus internetbasiertem Employer Branding und eAssessment bei Tchibo. In: Beck, C. (Hrsg.): Personalmarketing 2.0, 2. völlig überarbeitete Auflage, 2012.*

Zusammenfassung
Infolge des demografischen Wandels in Deutschland kommt es zu einem steigenden Wettbewerb um Talente. Unternehmen verlagern immer größere Anteile der Recruiting-Prozesskette auf internetgestützte Verfahren. Dabei kommen zunehmend auch Self- und Online-Assessments zum Einsatz. Während die ersten der Selbstauswahl dienen, fokussieren Online-Assessments auf die Fremdselektion – also die Auswahl geeigneter Kandidaten durch das Unternehmen. Der Artikel nennt die entscheidenden Unternehmensvorteile des Einsatzes von Online-Assessments wie Zeit- und Kostenersparnis in der Vorauswahl, Qualitätsverbesserung und Steigerung der Trefferquote, Standardisierung und Erleichterung des internen Workflows und untermalt diese jeweils durch Zahlen aus der Praxis. Ferner wird ein Überblick über die breite Palette an Online-Testverfahren wie Leistungs-, Persönlichkeits- und Simulationsverfahren gegeben, die typischerweise in eAssessments Verwendung finden. Abschließend wird anhand eines realen Beispiels Einblick in die genaue Ausgestaltung eines Online-Assessments für ein auf technische Produkte spezialisiertes Mittelstandsunternehmen gewährt.