

Assessments im virtuellen Raum

E-Assessments als Ergänzung des E-Recruiting-Prozesses unterstützen Unternehmen bei der optimalen Gestaltung der Mitarbeiterauswahl. —VON MARLIES LAUBACHER

overview Das Potenzial eines neuen Mitarbeiters ist für ein Unternehmen entscheidend. E-Assessments können als Element des gesamten E-Recruiting-Prozesses bei der Auswahl des richtigen Bewerbers helfen. Da sich das Internet als Rekrutierungskanal etabliert hat, gewinnen die computergestützten Verfahren zur Mitarbeiterselektion an Bedeutung. Sie bieten zudem einige Vorteile: Prozesse können optimiert, Kosten und Zeit gespart und Entscheidungen objektiv und systematisch gefällt werden. Auch ist der Einsatz oft mit einem Imagegewinn verbunden. Mit einem Stufenmodell können E-Assessments effizient und effektiv gestaltet werden.



MARLIES LAUBACHER
ist Geschäftsführerin von
Laubacher und Partner sowie der
Refline (Schweiz) AG.
laubacher@laubacher-partner.ch

Längst haben Unternehmen das Internet für die elektronische Personalsuche entdeckt. Das E-Assessment hingegen wird im Human Resources Management noch selten eingesetzt. E-Assessments sind computergestützte Verfahren zur Beurteilung und Vorhersage beruflich relevanter biografischer und psychologischer Daten, die über das Internet bereitgestellt werden (Konradt, Sarges 2003).

Für E-Assessments gibt es zwei Haupteinsatzfelder:

- ▶ **Personalauswahl**, d. h. das webbasierte Ansprechen, Binden und Auswählen von (externen) Bewerbern bei Stellenbesetzungen und
- ▶ **Personalentwicklung**, d. h. die webbasierte Erfassung der Eignungspotenziale von Mitarbeitern.

Für beide Gebiete bieten E-Assessments ähnliche Vorteile: Kosten- und Zeitersparnis, Objektivierung und Systematisierung des Entscheidungsprozesses, Imagegewinn als innovativer Arbeitgeber und zeit- und ortsunabhängige Nutzung, die sich wiederum in einer Reduzierung der Kosten niederschlägt.

Zentral dabei ist, dass die Benutzer das Verfahren akzeptieren. Am besten wird dies erreicht, wenn dieses benutzerfreundlich, transparent, attraktiv,

interaktiv und valide gestaltet wird. Umfragen und Studien zeigen, dass die Akzeptanz von computergestützten Verfahren recht hoch liegt (Hertel et al. 2002) und die Durchführung selten abgebrochen wird – von 900 Nutzern eines E-Assessments zur Selbsterorientierung brachen nur 3,3 Prozent vorzeitig ab (Etzel, Gaiziunas, Küppers 2002).

Für Firmen besonders interessant sind E-Assessments bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern über Internet. Der Prozess der Stellenbesetzung kann damit wesentlich optimiert werden (siehe Abbildung auf Seite 38).

Ortsunabhängig und weniger aufwändig

Das E-Assessment unterscheidet sich vom «normalen» Assessment im geringeren zeitlichen und finanziellen Aufwand, in der Ortsunabhängigkeit und in der Interaktivität. Die Mehrzahl der bisher verwendeten elektronischen Verfahren basiert auf Papier- und Bleistift-Tests. Damit werden die Möglichkeiten des Mediums aber nur zu einem Bruchteil genutzt. Mit komplexen Szenarien und adaptiven Tests – bei denen die Schwierigkeit der folgenden Aufgabe von der Lösung der vorhergehenden Aufgabe abhängt – sind erste Ansätze für attraktive E-Assessments vorhanden.

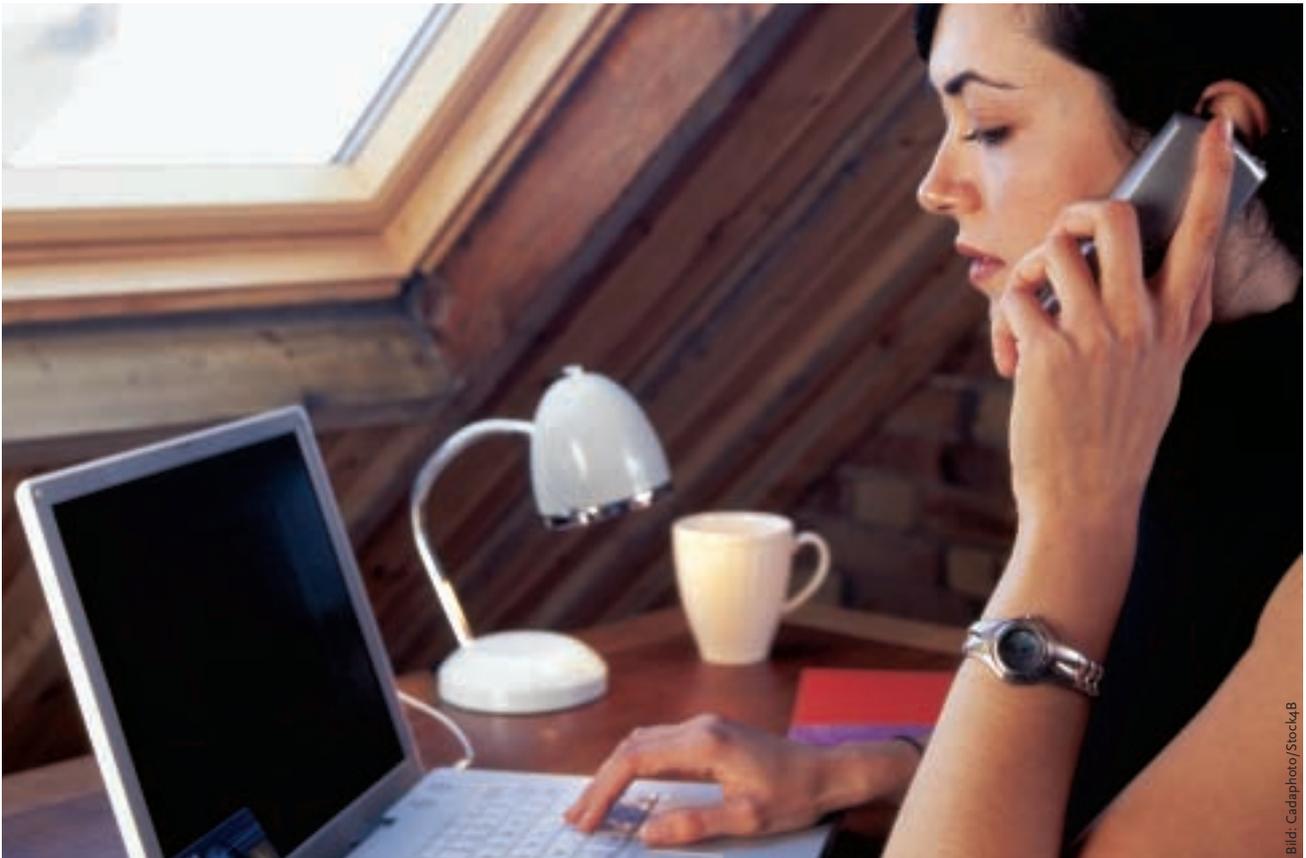


Bild: Cadaphoto/Stock4B

E-Assessments können ortsunabhängig stattfinden und dienen in einem ersten Schritt der Selbstselektion der Bewerber.

Je nach Aufgabenstellung können folgende Tests zum Einsatz kommen:

- ▶ Persönlichkeitstests
- ▶ psychologische Fähigkeits- und Leistungstests
- ▶ Planungsaufgaben
- ▶ Postkorbverfahren (Simulation des Arbeitsalltags: planen, organisieren, entscheiden)
- ▶ komplexe Szenarien (Bearbeitung von Fallstudien)
- ▶ Unternehmenssimulationen (unternehmerische Entscheide treffen in komplexem, dynamischem Umfeld)
- ▶ Arbeitsproben (video-/audiogestützt)
- ▶ internetgestütztes Interview.

Unternehmenskultur ist präziser vermittelbar

Chancen

Unbestritten sind die Vorteile in der **Prozessgestaltung**, wenn sie mit einem

Bewerbungsmanagement-System kombiniert werden.

Die dank der IT **höhere Flexibilität** führt zu Auswahlprozessen durch adaptive Verfahren mit individuellem Zuschnitt und der Anpassung und Aktualisierung der Assessment-Inhalte.

Durch das neue Medium ergeben sich erweiterte und verbesserte Möglichkeiten der **Selbstselektion** nach Neigung und Eignung. Dies führt zu einer Entlastung des Auswahlprozesses, eine beträchtliche Kosten- und Zeitersparnis wird erreicht.

Aber auch **unternehmenspolitische Vorteile** und der **Imagegewinn** sind zu bewerten: So kann sich das Unternehmen via E-Assessments präziser darstellen (z. B. auch kulturelle Aspekte) und detaillierte Informationen über angebotene Tätigkeiten können übermittelt werden. Durch die Interaktion zwischen Individuum und Firma ent-

steht weiter eine intensivere Bindung, ein Feedback an die Teilnehmer erfolgt schneller und differenzierter und zu guter Letzt können Marketing- und PR-Kampagnen mit dem Auswahlverfahren kombiniert werden.

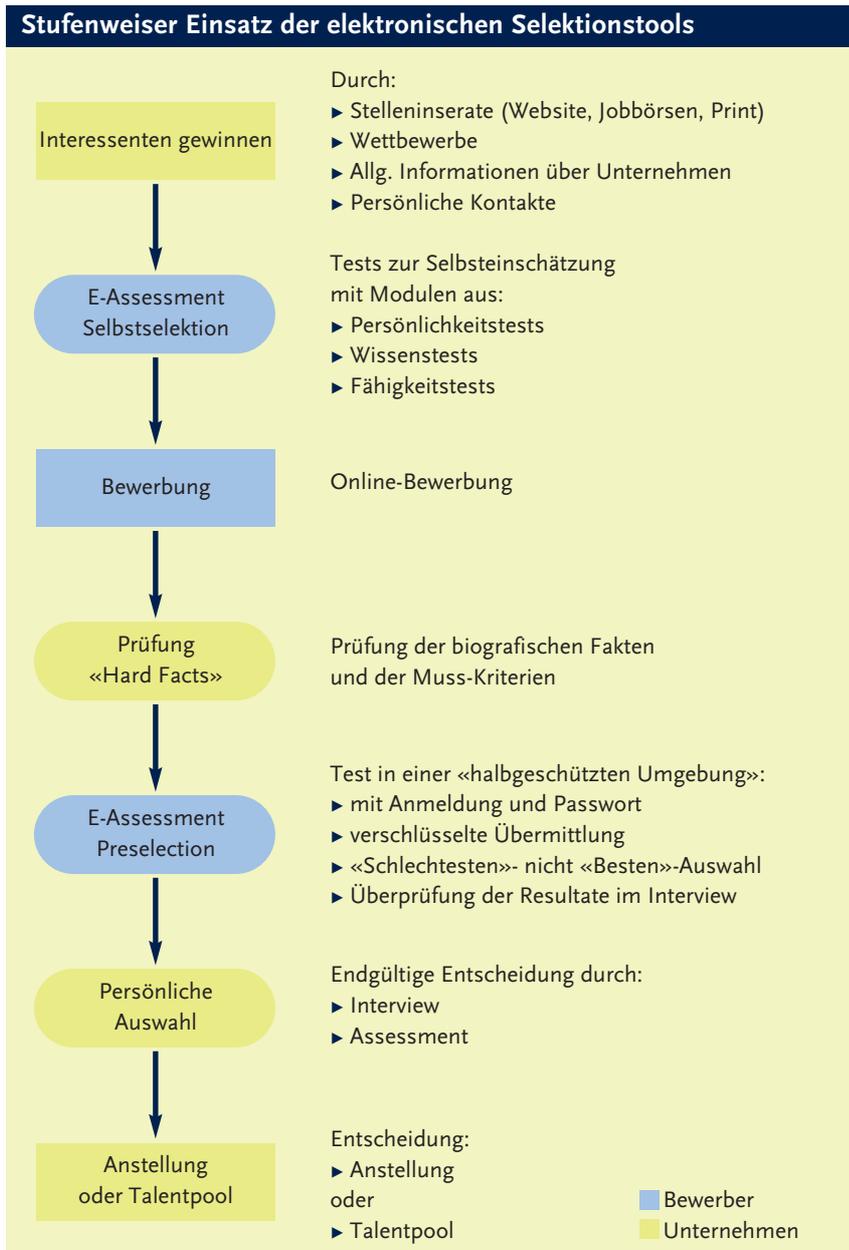
Werden die Möglichkeiten des Mediums ausgeschöpft, bieten sich neue **diagnostische Chancen** durch interaktive und videogestützte Verfahren, adaptive Tests, komplexe Szenarien und Problembearbeitung in virtuellen Teams.

Risiken

Aus Gründen der Fairness ist zu beachten, dass **nur geschulte Personen** die psychologischen Verfahren durchführen.

Weiter muss sichergestellt werden, dass **keine Teilnehmer benachteiligt** werden, z. B. weil sie wenig PC-Erfahrung oder eine unzureichende persönliche Computer-Ausstattung haben.

Eine **Verletzung des Datenschutzes**



Der Ablauf eines E-Assessments entspricht einem konventionellen Selektionsprozess.

bei der Datenübertragung oder bei der Datenspeicherung muss durch entsprechende Massnahmen minimiert werden.

Eine **Abhängigkeit von der technischen Infrastruktur** birgt immer Risiken. Unterschiede bei der Hard- und Software der Testteilnehmer, unterschiedliche Verarbeitungsgeschwindigkeiten, Abbrüche, Unterbrechungen oder sonstige Beeinträchtigungen durch Überlastung oder Ausfall des Servers oder ein

Stromausfall müssen technisch aufgefangen werden können.

Nicht kontrollierbare Umgebungsbedingungen – wie Ablenkung oder Störungen bei der Testdurchführung – können zu einer mangelnden Vergleichbarkeit der Ergebnisse führen.

Noch nicht genügend erforscht sind die **Risiken bezüglich Gültigkeit** (Validität). Misst ein Web-basiertes Verfahren dasselbe wie das bisher verwendete konventionelle Verfahren? Auch wer-

den Entwickler möglicherweise dazu verleitet, die Informationsbasis auf die besonders leicht per Internet erfassbaren Eignungs- bzw. Leistungsaspekte einzuengen.

Ein Test, der Leistung misst, muss besonders vor einer **Verbreitung** geschützt werden. Mit dem Bekanntwerden und damit auch dem «Verbrauch» der Assessment-Inhalte durch Memorieren, Abschreiben, Fotografieren und Herunterladen ist zu rechnen.

E-Assessment-Resultate können verfälscht werden durch falsche Identität der Testperson, Bearbeitung mit fremder Hilfe, mehrfache Bearbeitung und – wie bei allen Tests, die auf Selbstauskünften beruhen – durch Beschönigung der Auskünfte.

Der internetbasierte Bewerbungsprozess (E-Recruiting) umfasst zum einen die Online-Bewerbung und zum anderen die Erfassung der berufsrelevanten Leistungs-, Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale (E-Assessment). Das E-Assessment kann also als Element des gesamten E-Recruiting-Prozesses gesehen werden.

Wie bei jedem Einsatz einer neuen Technologie oder eines neuen Verfahrens gilt es, die Chancen und Risiken gegeneinander abzuwägen und optimale Lösungsansätze zu entwickeln. Entscheidend ist, dass sich die Unternehmen und die Benutzer der Risiken bewusst sind und sich entsprechend absichern. Dann überwiegen die Chancen und Vorteile, die E-Assessments bieten.

Stufenweiser Einsatz wie bei konventioneller Auswahl

Das folgende Modell beschreibt einen stufenweisen Einsatz der elektronischen Selektionsinstrumente. Die E-Assessments werden in jeder Stufe differenzierter und persönlicher und entsprechen somit den konventionellen Auswahlritten (siehe Abbildung auf

der linken Seite). Sie werden in den gesamten E-Recruiting-Prozess integriert.

Stufe 1 – Selbstselektion

Wenn sich viele Bewerber auf eine Stellenausschreibung melden, rührt das oft daher, dass die Anforderungen nicht genau beschrieben werden. Hier wird das E-Assessment als Selbstselektions-Tool eingesetzt. In dieser ersten Stufe des Bewerbungsprozesses werden keine Daten an das Unternehmen übermittelt,

Artikel zum «io new management»-Trendbarometer

Im aktuellen «io new management»-Trendbarometer (vorgestellt in Ausgabe 1-2/2005) setzt das «io new management»-Expertenteam die **Digitalisierung der Märkte auf Platz 10** der für Unternehmen entscheidenden «Driving Forces». Dieser Artikel zeigt neue Lösungsansätze auf, um sich die Möglichkeiten der Digitalisierung zunutze zu machen.

- ▶ Das aktuelle «io new management»-Trendbarometer finden Sie in Ausgabe 1-2/2005 (zu bestellen unter Tel. +41 (0)44 288 35 46).

E-Recruiting: Wie es in Deutschland und der Schweiz eingesetzt wird

Deutschland

Zahlen aus einer Befragung von 544 Unternehmen aus 30 Branchen durch die Zeitschrift Personalmagazin (Deutschland 2003) zeigen:

- ▶ 48 Prozent der Bewerbungen erfolgen per E-Mail oder Online-Formular,
 - ▶ 59 Prozent der Unternehmen ziehen die Online-Bewerbung vor,
 - ▶ 29 Prozent bevorzugen schriftliche Unterlagen.
- aber:
- ▶ 69 Prozent der Unternehmen bemängeln die Qualität der Bewerbungen (z. B. grosser Anteil unspezifischer Serienbewerbungen),
 - ▶ nur 21 Prozent der Unternehmen übernehmen bisher Daten aus Online-Formularen direkt in ihre Bewerberverwaltung.

es sollen vor allem Fragen des Stellensuchenden beantwortet werden, z. B.: Welches sind meine Stärken und Schwächen? Bin ich eher ein Buchhalter oder ein Verkäufer? Ein Assessment auf dieser Stufe setzt einerseits auf die Eigenverantwortung – die Resultate der Selbstselektions-Tests sollen den Ausschlag dafür geben, ob überhaupt eine Bewerbung eingereicht wird – und zeigt andererseits dem Kandidaten schon am Anfang auf, dass eine Online-Bewerbung mit integriertem Auswahlverfahren eine zeitaufwändige Angelegenheit ist. Eigenverantwortung und die Bereitschaft, Zeit zu investieren, bilden erste Kriterien des Auswahlprozesses. Mit einer detaillierten Rückmeldung seitens des Unternehmens sowie mit Informationsmaterial zur Firma und auch zur ausgeschriebenen Position kann der Stellensuchende nun genauer informiert werden.

Stufe 2 – Bewerbung und Prüfung der «Hard Facts»

Die Erfassung sowie die verschlüsselte Übertragung der Bewerbungsdaten ge-

Schweiz

Zum Vergleich Zahlen aus einer Untersuchung der Refline (Schweiz) AG bei den 54 grössten Unternehmen in der Schweiz (August 2004):

- ▶ 24 Prozent der Unternehmen in der Schweiz bevorzugen die Bewerbung per Post,
- ▶ 56 Prozent der befragten Unternehmen nehmen Bewerbungen per E-Mail oder per unverschlüsseltem Online-Formular entgegen (und verstossen somit gegen das geltende Datenschutzgesetz),
- ▶ nur 20 Prozent der Unternehmen bieten eine Online-Bewerbung an, deren Daten verschlüsselt übertragen werden und (vermutlich) direkt in die Bewerberverwaltung eingehen.

Money & Management
www.ionewmanagement.ch

Umfassend und online

«Recruitment» als Sonderform des E-Recruiting

Die Kombination aus Personalmarketing und E-Assessment – das «Recruitment» – ist eine Sonderform des E-Recruiting. Oberste Ziele sind, Interesse bei einer bestimmten Zielgruppe – meistens der Gruppe der Hochschulabsolventen – zu wecken und möglichst viele Daten über die Bewerber zu erhalten. Eine spielerische Handlung bildet den Rahmen für die Generierung von biografischen Daten und das Abfragen

von Interessen, Neigungen und Aspekten des Sozialverhaltens sowie die Erfassung des analytischen Denkens oder des Planungs- und Problemlösungsvermögens. Beispiele dafür sind «Challenge Unlimited» (unternehmensbezogen) von Siemens (Fontaine et al. 2001) und «Cyquest» (unternehmensübergreifend) (Diercks et al. 2003).
► www.cyquest.de

schieht über ausgefeilte Bewerbungsmanagement-Systeme, bei denen der Bewerber seine Daten direkt in eine Datenbank eingibt. Dies ist Voraussetzung, damit der weitere Bewerbungsprozess mit allen Beteiligten elektronisch ablaufen kann. Neben der Abfrage der biografischen Daten können hier auch Auskünfte eingeholt werden, die für die offene Stelle relevant sind, wie z. B. eine Bereitschaft zur Schichtarbeit oder zu Reisen. Ziel dieser Stufe ist es, diejenigen Kandidaten herauszufiltern, die nach der Prüfung der Fakten als grundsätzlich geeignet erscheinen.

Stufe 3 – Preselection

Die verbleibenden Kandidaten werden gebeten, an einem Online-Test teilzunehmen. Je nach Konzept werden die Tests zu Hause oder unter Aufsicht (im Unternehmen oder in einem Testcenter) durchgeführt. Wenn die Tests zu Hause durchgeführt werden, kann ein relevantes Ergebnis nur mit folgenden Massnahmen erreicht werden:

- kontrollierter Zugang (Passwort, verschlüsselte Datenübertragung),
- «Schlechtesten»- nicht «Besten»-Auslese,
- Verwendung von Fähigkeitstests, deren Aufgaben gut reproduzierbar und somit kostengünstig immer wieder neu aus einem grossen Pool zusammenstellbar sind,
- Einsatz von «kritischen» Tests nur,

wenn sie in der letzten Auswahlstufe unter persönlicher Kontrolle wiederholt werden können,

- Persönlichkeitstests (da leicht manipulierbar) nur als Grundlage für ein Interview, nicht zur eigentlichen Selektion.

Der Einsatz einer Testbatterie, die an das Stellenprofil angepasst ist, erlaubt eine weitere Vorauswahl und damit die Fokussierung auf eine kleine Zahl aussichtsreicher Kandidaten.

Stufe 4 – Persönliche Auswahl

Die Testergebnisse fliessen automatisch in die elektronischen Bewerbungsunterlagen ein und bilden eine gute Grundlage für die definitive Auswahl nach einem persönlichen Kontakt, sei dies ein Interview oder ein «face to face»-Assessment.

E-Assessments kanalisieren die Online-Bewerbungsflut

Der Nutzen und die Popularität von E-Assessments werden aus verschiedenen Gründen weiter zunehmen: Zum einen ist das wachsende Volumen der Online-Bewerbungen ohne geeignete Instrumente nicht mehr handhabbar. Zum anderen werden laufend neue und innovative Produkte entwickelt und das Qualitätsbewusstsein wächst. Bereits jetzt erlauben einzelne Anwendungen,

die Testergebnisse automatisch in ein Bewerbungsmanagement-System zu übernehmen, in dem diese zusammen mit Informationen aus den anderen Bewerbungsunterlagen zu einem Profil zusammengestellt werden können. Ausserdem bildet das Profil, das sich aus einem E-Assessment ergibt, bei einer Anstellung die Grundlage für die Massnahmen der Personalentwicklung.

Die technischen und wirtschaftlichen Entwicklungen haben gezeigt, dass schon lange nicht mehr nur vorhandenes Wissen gefragt ist, sondern auch das Potenzial eines neuen Mitarbeiters. Für die Messung von Potenzial ist das E-Assessment ein effektives und effizientes Instrument, das Unternehmen dabei unterstützt, die geeigneten Mitarbeiter zu gewinnen.

Literatur

- Beck, Ch.** (2002): *Professionelles E-Recruitment*. Luchterhand.
- Diercks, J.; Eingel, S.; Jäger, T.; Weber, A.** (2003): *Vorteile und Nutzenpotenziale kombinierter Recruiting- und Marketinganwendungen. Ein Praxisbeispiel für Recruitment: Cyquest, «Die Karrierejagd durchs Netz»*. In: Konradt, U.; Sarges, W. (Hrsg.). *E-Recruitment und E-Assessment*. Hogrefe, Göttingen.
- Etzel, S.; Gaiziunas, N.; Küppers, A.** (2002): *Hunting for Talents. Neue Wege im Personalmarketing*. http://www.firstsurf.com/etzel0225_t.htm
- Fontaine, A. de la; Glas, P.; Schafstaller, C.; Wottawa, H.** (2001): *E-Recruiting – Hintergründe und Trends. Beispiele für erste Erfahrungen bei der Siemens AG*. In: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung*. Gabler, Wiesbaden.
- Hertel, G.; Naumann, S.; Konradt, U.; Batinic, B.** (2002): *Person Assessment via Internet. Comparing Online and Paper- and Pencil-Questionnaires*. In: Batinic, B.; Reips, U.; Bosnjak, M. (Eds.), *Online Social Sciences*, p. 115–173. Hogrefe, Göttingen.
- Hünninghausen, L.** (Hrsg.) (2001): *Die Besten gehen ins Netz. Symposium Publishing, Düsseldorf*.
- Klinck, D.** (2002): *Computergestützte Diagnostik*. Hogrefe, Göttingen.
- Klose, J.** (2003): *E-Recruiting: Kosteneinsparpotenziale bisher unvollständig realisiert*. *Personal*, Heft 2/2003, S. 39–42.
- Konradt, U.; Sarges, W.** (Hrsg.) (2003): *E-Recruitment und E-Assessment*. Hogrefe, Göttingen.