

E-Assessments bei Unilever

Selektionsentscheidungen werden zunehmend schwieriger. Die Unilever Deutschland GmbH setzt auf einen vierstufigen Auswahlprozess für ihren Managementnachwuchs. Den Schwerpunkt der Betrachtung stellt dabei das E-Assessment »uni-que.st« dar.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- wie individuelle Unternehmensdarstellung und Eignungsdiagnostik kombiniert werden können,
- wie der Auswahlprozess für Management-Nachwuchs bei Unilever aussieht.

NIKOLINA KOPPING, JOACHIM DIERCKS, KRISTOF KUPKA

Das Dilemma der Recruiter

Zahlreiche Unternehmen berichten gegenwärtig von zum Teil sprunghaft angestiegenen Bewerbungseingängen. Hierbei liegt die Selektionsrate, das heißt das Verhältnis von verfügbaren Stellen zur Anzahl eingehender Bewerbungen, in den Bereichen Führungsnachwuchs und Auszubildende regelmäßig im niedrigen einstelligen Prozentbereich, teilweise sogar deutlich unter einem Prozent. [1]

Systematische Kombination aus individueller Unternehmensdarstellung und Eignungsdiagnostik

Schickt man dies voraus, wird sehr schnell deutlich, dass zunehmend Instrumente beziehungsweise Verfahren(skombinationen) benötigt werden, die

- ⇒ erstens dafür sorgen, dass sich nicht nur möglichst viele, sondern in erster Linie möglichst viele »richtige« Kandidaten bewerben (in der Sprache der Selektionsdiagnostik wird hierbei von »Erhöhung der Grundquote« gesprochen),
- ⇒ zweitens in der Lage sind, diese »geeigneten« Kandidaten möglichst treffsicher zu identifizieren und
- ⇒ drittens hierbei möglichst effizient, also schnell und günstig arbeiten.

Die demografische Entwicklung wird dazu führen, dass der Zugang zu der knappen Ressource »qualifizierter Nachwuchs« insbesondere in Wissensgesellschaften einer der zentralen Wettbewerbsvorteile sein wird. Dies bedeutet konkret, dass Unternehmen möglichst frühzeitig entsprechende Arbeitgeber-Images aufbauen müssen. Nur so kann erreicht werden, dass potenziell passende Unternehmen vom Bewerber überhaupt ins Kalkül gezogen werden (»Selbstselektion«).

Neben diesem kommunikativen Aspekt wird zum anderen der Bedarf nach eignungsdiagnostischen Instrumenten steigen, die effektiv – das heißt im Sinne der Terminologie der Selektionsdiagnostik mit hoher Validität – und effizient (das heißt budgetschonend und vor allem möglichst schneller als der Wettbewerber) geeignete und ungeeignete Bewerber identifizieren können.

Für den Einsatz von eignungsdiagnostischen Verfahren bedeutet dies, dass sie unternehmensspezifisch gestaltet sein sollten. Allein durch den jeweiligen Anforderungsbezug lassen sich die »Right Potentials« finden. Ebenso sind die Benutzerfreundlichkeit, Fairness und Akzeptanz von Verfahren sowie die Zufriedenheit der Kandidaten mit dem gesamten Bewerbungsverfahren immens wichtig, um Personalmarketingbotschaften im (Selbst- und Fremd-) Auswahlprozess zu transportieren.

Dabei gilt es, möglichst verschiedene, berufs- und eignungsrelevante Verfahren systematisch zu kombinieren, um zukünftigen Berufserfolg optimal vorauszusagen [2]. Wie umfassende Eignungsdiagnostik aussehen kann, die effektiv und gleichzeitig effizient ist, zeigt

Abbildung 1. Im Modell des »Blended-Assessment« [3] wird versucht, die Möglichkeiten und Vorteile von Offline- und Online-Einsatz eignungsdiagnostischer Verfahren konsequent zu verbinden.

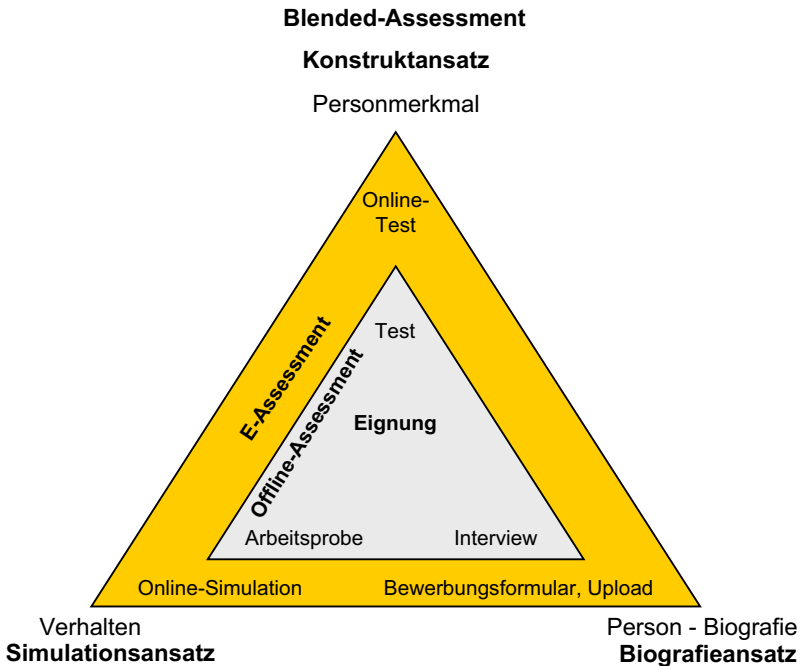


Abb. 1: *Modell des Blended-Assessment*

Mittels dreier grundsätzlich unterschiedlicher Ansätze haben einerseits die Unternehmen dabei die Möglichkeit, potenziell Geeignete aus verschiedenen Blickrichtungen kennen zu lernen und mögliche Kandidaten andererseits die Chance, sich ausführlich darzustellen. Die Einstellung einer Person erfolgt erst nach Betrachtung aller tätigkeitsrelevanten Aspekte. Dabei wird jeder der drei eignungsrelevanten Merkmalsbereiche Verhalten, Biografie und Personmerkmale typischerweise mit speziellen Methoden – wie Simulationen, Interviews oder Tests erhoben. Um die Möglichkeiten und Vorteile präsenz- und

internetgestützter Verfahren zu verbinden, ist »Blended-Assessment« zweistufig aufgebaut:

Im Rahmen eines vorgeschalteten E-Assessments lassen sich bereits eine ganze Reihe von Aspekten untersuchen, die sonst aufwändiger in Präsenzveranstaltungen beziehungsweise nicht elektronisch erhoben werden. So können die Papierbewerbungen durch Bewerbungsformulare und Uploads ersetzt werden. Bewerbungen liegen dann sofort digital vor mit den verbundenen positiven Effekten für den innerbetrieblichen Workflow. Tests und auch Simulationen können kosten- und aufwandsgeringer online durchgeführt werden, so dass in der zweiten Stufe des »Blended-Assessment« – dem Offline- oder Präsenz-Assessment – mehr Gewicht auf die Aspekte gelegt werden kann, die sich internetgestützt gar nicht oder nur sehr schwierig ermitteln lassen. Dazu gehören insbesondere die Bereiche der sozialen Interaktion, wie sie typischerweise in Assessment-Centern oder Interviews beleuchtet werden.

Im Folgenden soll die Umsetzung des Findens der »Right Potentials« mittels des vierstufigen Auswahlprozess für Managementnachwuchs bei Unilever Deutschland skizziert werden.

Der erfolgreiche Auswahlprozess für Management-Nachwuchs bei Unilever

Pro Jahr bewerben sich bei der Unilever Deutschland circa 5.000 Kandidaten auf die etwa 40 Plätze des Einstiegsprogramms für Führungskräfte »UniTrain«. Unilever hat seine Personalauswahl hierfür auf einen umfassenden Prozess mit E-Assessment umgestellt.

In dem auf die Bewerbung folgenden vierstufigen Auswahlverfahren für Führungsnachwuchskräfte wird dem Prinzip der trimodalen Eignungsdiagnostik nach Schuler [4] und dem darauf aufbauenden weiter oben beschriebenen Modell des Blended-Assessments nach Kupka [3] gefolgt.

Hiernach sollte eine verlässliche (valide) Beurteilung eines Bewerbers sowohl biographische (Lebenslauf-) Merkmale, berufsrelevante Eigenschaften und Verhaltensmerkmale enthalten. Diese werden

mittels verschiedener valider Verfahren online wie offline erfasst. Bei Unilever erfolgt die Betrachtung der Bewerber von diesen drei eignungsrelevanten Seiten nicht nur bei der herkömmlichen Auswahl (Telefoninterview, Assessment-Center-Tag) sondern auch im Rahmen der internetgestützten Vorselektion. Dabei kommen bei der Online-Bewerbung Formulare mit Uploadmöglichkeiten sowie im Rahmen des E-Assessments konstrukt- und simulationsorientierte Verfahren zum Einsatz. Diese Umstellung auf internetbasierte Tools ermöglicht Unilever eine schnellere und effizientere Bewerbervorauswahl in den frühen Phasen des Bewerbungsprozesses, ohne an Effektivität und Qualität zu verlieren. Im Idealfall ist der gesamte Auswahlprozess, von der Bewerbung bis zur Vertragsunterzeichnung, innerhalb von zwei Wochen – und somit deutlich schneller als vor Einführung der Online-Verfahren – abgeschlossen.

In einer Untersuchung zur sozialen Validität des Auswahlprozesses bei Unilever [6] wurde von den Bewerbern die Schnelligkeit besonders positiv hervorgehoben. Damit sind auch Wettbewerbsvorteile verbunden, da sich einige »Right Potentials« nicht zuletzt wegen des zügigen Verfahrens für Unilever entschieden haben.

Die vier Bausteine des Auswahlprozesses bei Unilever

Das erste Modul auf dem Weg zu einer Einstellung bei Unilever ist die Erhebung biographischer Informationen des Bewerbers mit Hilfe des Online-Bewerbungsbogens. Fällt die Bewertung dieser Daten positiv aus, werden dem Bewerber im zweiten Baustein des Auswahlprozesses per E-Mail die Zugangsdaten des E-Assessments »unique.st« geschickt. Der Bewerber kann sich nun innerhalb eines Zeitraums von 14 Tagen zu einem beliebigen Zeitpunkt und von einem beliebigen Ort mit den Zugangsdaten einloggen und die internetgestützten Verfahren absolvieren. Im Rahmen von »unique.st« schlüpft der Kandidat dabei in einem realen Setting (hierzu wurden reale Unilever-Mitarbeiter sowie die Eiskremfabrik der Unilever-Marke »Ben&Jerrys« im

US-Bundesstaat Vermont virtualisiert) in die Rolle eines neuen Unilever-Mitarbeiters. Der Kandidat wird mit unternehmensangepassten, simulativen Übungen und kognitiven Leistungsverfahren konfrontiert, die er online bearbeiten kann.

Entsprechen die erzielten Ergebnisse dem Leistungsprofil von Unilever, wird mit dem Bewerber ein Termin für ein strukturiertes Telefoninterview vereinbart. Hierbei geht es darum, den Bewerber besser kennen zu lernen und seine Leistungsmotivation zu erfragen. Dabei besteht das Interview aus eigenschafts- und simulationsorientierten Fragen. Wenn das Interview erfolgreich bestanden wurde, kommt es zum letzten Baustein des Auswahlverfahrens – dem eintägigen Präsenz-Assessment-Center. Der Bewerber wird in die Hauptverwaltung nach Hamburg eingeladen und am Assessment-Center-Tag mit Gruppendiskussionen, Fallstudien und Rollenspielen konfrontiert. Diejenigen Bewerber, die das Assessment-Center erfolgreich absolvieren, bekommen von Unilever ein Angebot zum unbefristeten Direkteinstieg. In den ersten zwei Jahren durchlaufen die Management-Nachwuchskräfte das Nachwuchsförderungsprogramm »UniTrain«, das neben den On-the-job-Erfahrungen auch Off-the-job-Mitarbeiterentwicklungs-Maßnahmen enthält. Wenn das »UniTrain-Programm« erfolgreich abgeschlossen wird, bekommt die Nachwuchskraft die erste Management-Position angeboten.

Online-Bewerbung zur biografischen Vorselektion

Bei Unilever werden ausschließlich Online-Bewerbungen akzeptiert. Bewirbt sich jemand auf dem herkömmlichen Weg, wird der Kandidat gebeten, sich online zu bewerben.

Die Online-Bewerbung entspricht dem Biografie-Ansatz im Modell des Blended-Assessments. Im internetgestützten Bewerbungsbogen von Unilever werden die eignungsrelevanten, biografischen Daten der Bewerber wie Studienrichtung, gewünschter Einstiegsbereich, Studium- und Abiturnoten, Praktika und Auslandsaufenthalte erfragt. Darüber hinaus können Unterlagen wie Lebenslauf, Anschreiben, Zeugnisse etc. als Datei hochgeladen werden. Diese Bewerbungsun-

terlagen werden online gescreent. Dabei sind bei der Vorselektion der Bewerber Kriterien wie gute Noten, ein zügiges Studium und Auslandsaufenthalte sehr wichtig. Die Auswahlkriterien sind jedoch insgesamt kompensatorisch definiert, das heißt, es wird grundsätzlich der potenzielle Kandidat als Ganzes betrachtet und ein Weiterkommen nicht von einem Kriterium allein abhängig gemacht.

Der Bewerber bekommt nach dem Screening eine E-Mail, in der entweder die Zugangsdaten für das E-Assessment oder ein Absage-schreiben erhält. Im Falle einer Absage, wird dem Kandidaten ein Feedback bezüglich der Absagegründe angeboten, was circa zehn Prozent der Bewerber in Anspruch nehmen.

»unique.st« – Simulatives E-Assessment in realer Unilever-Fabrik

Mit Hilfe der unternehmensspezifischen und personalmarketingorientierten E-Assessment-Applikation »unique.st.« (www.unilever-etest.de) werden zukünftige Führungsnachwuchskräfte hinsichtlich berufsrelevantem Verhalten und Personenmerkmalen getestet. Der Baustein »unique.st.« deckt im Rahmen des Modells des Blended-Assessments somit in erster Linie den Konstruktansatz zur Messung von eignungsrelevanten Kompetenzen ab, bedient aber ebenfalls schon Elemente des verhaltensbasierten Simulationsansatzes. Gleichzeitig transportiert »unique.st.« inhaltlich und über die gestalterische Umsetzung zentrale Personalmarketingbotschaften [5] von Unilever.

Die E-Assessment-Anwendung »unique.st.«, die in enger Zusammenarbeit mit dem Unternehmen CYQUEST entwickelt wurde, übernimmt eine elementare Rolle im Auswahlprozess des Managementnachwuchses der Unilever Deutschland GmbH. Während bis April 2004 aus den circa 5.000 jährlich eingehenden Bewerbungen etwa 500 Kandidaten zum so genannten »Vortag« nach Hamburg eingeladen wurden, um sich einem herkömmlichen kognitiven Leistungstest zu unterziehen, nehmen diese nun im Internet am E-Assessment Verfahren »unique.st.« teil. Auf Basis einer gewichteten Bewertung der Leistungen innerhalb von »unique.st.« qualifizieren sich wie

auch vorher im Pencil&Paper-Test circa 50 Prozent der Teilnehmer für die nächste Auswahlstufe »Strukturiertes Telefoninterview«.
Folgende Abbildung zeigt den Auswahlprozess vor und nach Einführung des E-Assessments:

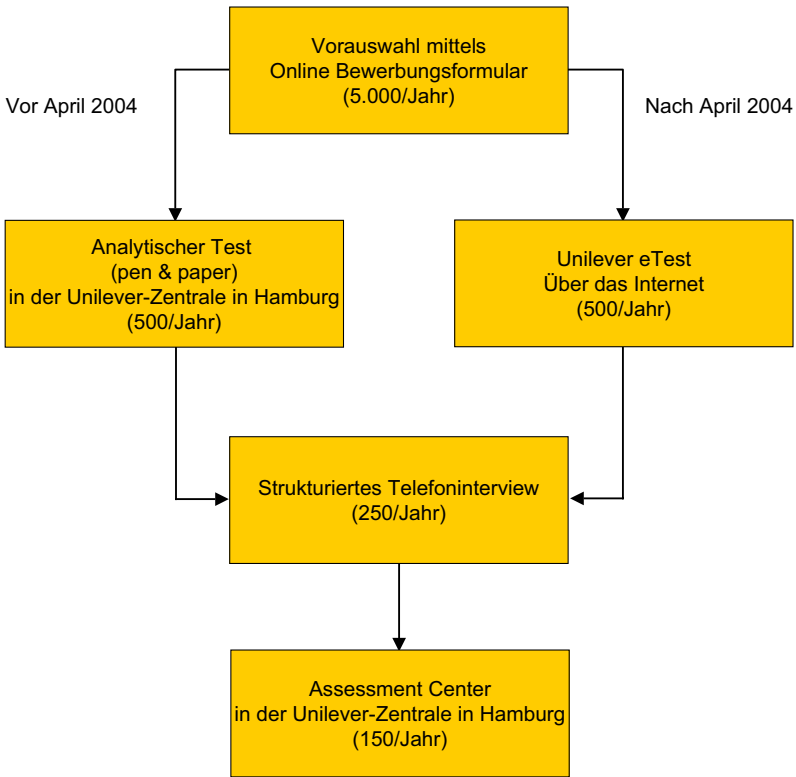


Abb. 2: Auswahlprozess vor und seit Einführung des E-Assessments

Zielsetzungen von »unique.st«

Die betriebswirtschaftliche Zielsetzung des Projekts »unique.st« war es, die hohen im Zusammenhang mit der Einladung von 500 Bewerbern zum »Vortag« anfallenden Kosten zu senken. Diese bestehen nicht nur in der Übernahme der Reisekosten der Bewerber, sondern

selbstverständlich auch in der nicht unerheblichen zeitlichen Bindung des Recruitingpersonals durch die Betreuung der Kandidaten vor, während und nach dem »Vortrag«. Obwohl es sich bei »unique.st« um eine multimedial aufwändig gestaltete Applikation handelt, konnten die mit der Einführung verbundenen Kosten bereits innerhalb von zwölf Monaten durch die beschriebenen Einsparungen wieder hereingeholt werden.

Das kommunikative Ziel von »unique.st« ist es, mit Hilfe der realitätsnahen Gestaltung und durch gezielte Informationen über die Einstiegsbereiche für Führungsnachwuchs wichtige Personalmarketingbotschaften zu transportieren sowie durch die Einmaligkeit des Auswahlverfahrens den Innovationsanspruch des Unternehmens Unilever auch an dieser Stelle zu untermauern – »unique.st« ist unique!

Der hohe Realitätsgrad der Darstellung sowohl in Bezug auf die äußere Gestaltung als auch die inhaltliche Beschaffenheit der Aufgaben ermöglicht es dem Kandidaten, sich bereits in diesem frühen Stadium der »Beziehung« zu Unilever, ein genaues Bild von Unilever als Arbeitgeber zu machen. »unique.st« ist also auch ein Instrument zur Selbstselektion, mit dessen Hilfe auch der Bewerber feststellen kann, ob er aus seiner Sicht zu Unilever passt. [6]

Konstruktionshintergrund der Testverfahren und gemessene Bewerbermerkmale

Um valide und auf die Anforderungen von Unilever zugeschnittene Verfahren zu entwickeln, sind eine Reihe von Faktoren bei der Aufgabenkonstruktion und der Bestimmung berufsrelevanter Dimensionen berücksichtigt worden. Neben Expertengesprächen im Rahmen einer Anforderungsanalyse konnten die umfangreichen, mehrjährigen Erfahrungen aus bereits evaluierten Verfahren genutzt werden. Weitere Aspekte wie die Benutzerorientierung, die theoretische Fundierung durch psychologische Modelle sowie die Erkenntnisse der psychologischen Forschung zur Vorhersagequalität von verschiedenen Prädiktoren wurden einbezogen. So haben beispielsweise die Ergebnisse der Metaanalyse von Schmidt und Hunter [2] direkten Einfluss auf

die Auswahl der Aufgaben gefunden. Die gesamte Entwicklung und Konstruktion ist in Anlehnung an die aktuelle DIN 33430 und die Empfehlungen des Testkuratoriums [7] erfolgt.

»unique.st« umfasst insgesamt fünf Tests. Dabei werden die Kandidaten jeweils mittels eines Verfahrens entlang der Intelligenzdimensionen

- ⇒ numerisches Denkvermögen,
- ⇒ verbales Denkvermögen und
- ⇒ figural-bildhaftes/räumliches Denkvermögen

getestet. Hierbei handelt es sich um die drei Dimensionen allgemeiner kognitiver Leistungsfähigkeit nach dem Berliner Intelligenzstruktur Modell [8].

Darüber hinaus umfasst »unique.st« viertens ein simulatives Testverfahren, mit dem die Planungs- und Problemlösekompetenz des Bewerbers in einem typischen Berufssetting gemessen wird. Fünftens schließlich werden auch Unilever-spezifische Softskills mit einem eigens entwickelten simulativen Verfahren gemessen, um den »Fit« des Bewerbers mit den unternehmensindividuellen Anforderungen sicherzustellen.

Somit folgt die Testkonstruktion innerhalb der Anwendung auch im Rahmen der internetgestützten Selektion dem Prinzip der trimodalen Eignungsdiagnostik beziehungsweise dem Modell des Blended-Assessments [3]. Die Kandidaten erhalten so die Möglichkeit, sich mit ihren jeweiligen Stärken darzustellen.

Das E-Assessment ist benutzerorientiert konstruiert, insbesondere im Hinblick auf die Usability, Transparenz, Zumutbarkeit und Fairness. Neben der Unilever- und zielgruppenspezifischen Sprache und Gestaltung wird ein spielerisch-simulatorischer Rahmen mit authentischen Unilever-Settings und -Mitarbeitern dargeboten, so dass der Bewerber sich ein realistisches Bild vom Personalauswahlprozess bei Unilever machen kann. Dabei erhält jeder Bewerber auf Wunsch ein telefonisches Feedback.

Pilotierung, Evaluation, Normierung

Neben umfangreichen Voruntersuchungen wurden die einzelnen Testaufgaben im Voraus an Unilever-Mitarbeitern überprüft und normiert, die vor kurzem das Management-Nachwuchsprogramm »Uni-Train« durchlaufen haben. Im Mai 2005 erfolgte eine umfassende Evaluation des E-Assessments über den Zeitraum April 2004 bis Mai 2005. Nachfolgend werden einige Ergebnisse vorgestellt.

Insgesamt haben in diesem Zeitraum 697 Personen das E-Assessment absolviert, davon 317 Frauen und 378 Männer. Es haben circa 55 Prozent der männlichen Bewerber und 48 Prozent der weiblichen Bewerberinnen das E-Assessment bestanden.

Zur Absicherung des E-Assessments wurde im betrachteten Zeitraum am Assessment-Center Tag jeweils der kognitive Leistungstest I-S-T 2000 R [9] durchgeführt, anhand dessen auch die »unique.st«-Ergebnisse evaluiert wurden. Gleichzeitig sollte eine Diplomarbeit zusätzliche Erkenntnisse bezüglich der Fragestellung der sozialen Validität des gesamten Auswahlverfahrens liefern. [6]

Eine wichtige Fragestellung im Vorfeld war es, ob das Modul E-Assessment die richtigen Personen hinsichtlich ihrer kognitiven Leistungsfähigkeit auswählt. Diese Frage konnte befriedigend beantwortet werden. Es zeigte sich, dass von den Personen, die den kognitiven Leistungstest I-S-T 2000 R unter Kontrollbedingungen am Auswahltag absolvierten, lediglich einer von etwa 100 Bewerbern knapp unter dem erwarteten Prozentrangwert lag. Der größte Teil der Kandidaten bewegte sich hinsichtlich der kognitiven Leistungsfähigkeit deutlich über dem normbezogenen Median. Dies entspricht der Erwartung, dass »unique.st« lediglich die oberen 50 Prozent hinsichtlich der kognitiven Leistungsfähigkeit für die weiteren Auswahlstufen vorselektiert. Bei der Zusammenhangsanalyse zwischen dem Intelligenzstrukturtest am Auswahltag und dem Gesamtpunktwert im E-Assessment (inklusive der Planungsaufgabe) ergab sich eine signifikante Korrelationen in mittlerer Höhe ($r = .31$). Es ist dabei zu berücksichtigen, dass die I-S-T 2000 R Stichprobe bereits stark vorselektiert und die Varianz damit deutlich eingeschränkt ist, was sich auf die Höhe der

Korrelation auswirkt. Hinsichtlich der Testgüte der Planungsaufgabe konnten im Rahmen einer anderen Studie ebenfalls positive Hinweise ermittelt werden. [3]

Die Bestehensquote bezüglich der fünf möglichen Einstiegsbereiche von UniTrain (Absatzmanagement, Finanzmanagement, Technisches Management, Supply Chain Management und Personalmanagement) unterschied sich nicht signifikant. Es wird also keine Bewerbergruppe systematisch vernachlässigt. Da beim UniTrain-Programm für das General Management rekrutiert wird, gelten die gleichen Einstiegsvoraussetzungen, unabhängig vom gewünschten Einstiegsbereich des Bewerbers.

Die Evaluation wies nach, dass es keine erfolgreichen Betrugsversuche gab, die zu einer Einstellung führten.

Bezüglich der Bewerberakzeptanz ergab die Untersuchung [6], dass sich das E-Assessment durch eine hohe Bewerberakzeptanz – eine hohe soziale Validität – auszeichnet.

Die Normierung der Tests erfolgt weiterhin laufend und ist ein Teil der Einrichtung des E-Assessments bei Unilever. Das heißt unter anderem auch, dass beispielsweise Normen jederzeit an die aktuellen Personalauswahlstrategien angepasst werden.

Die kreative Gestaltung: Virtuelle Simulation im realen Ben&Jerry's Werk in Vermont/USA

Zur Erreichung des kommunikativen Projektziels, interessierten Bewerbern einen möglichst realitätsnahen Eindruck vom Arbeitgeber Unilever zu vermitteln, wurde bei der Erstellung von »unique.st« ein starkes Augenmerk auf die kreative Gestaltung gelegt.

Im Rahmen der Anwendung schlüpft der Testkandidat in die Rolle eines Unilever-Mitarbeiters im Stammwerk der Unilever-Company Ben&Jerry's im US-Bundesstaat Vermont. Hier wird er mit der Aufgabe betraut, die neue Eiskrem-Sorte »Indian Summer« für den nächsten Sommer zu entwickeln. Mit Hilfe eines speziellen Verfahrens wurden reale Settings aus dem Werk in nahezu fotorealistische

virtuelle Räume umgewandelt. In diesen kann sich der Kandidat weitestgehend frei bewegen.

Die unterschiedlichen Testverfahren sind dabei an verschiedenen Stellen in diese virtualisierten Locations eingebettet, wobei jedem der fünf Unilever-Einstiegsbereiche

- ⇒ Absatzmanagement,
- ⇒ Finanzmanagement,
- ⇒ Technisches Management,
- ⇒ Supply Chain Management und
- ⇒ Personalmanagement

jeweils eines der Testverfahren zugeordnet ist.

In allen virtuellen Räumen des Ben&Jerry's Werks wird der Kandidat jeweils durch einen Unilever-Mitarbeiter begrüßt und auf die Tests vorbereitet. Insgesamt trägt die kreative Gestaltung somit dem Gedanken Rechnung, eine spannende und hochwertige Anwendung zu präsentieren, ohne dabei durch ein allzu verspieltes Äußeres von den elementaren Tests abzulenken. Im Gegenteil: Wie Befragungen von Teilnehmern zeigten, wird der stark simulative Charakter der Gesamtanwendung überaus positiv bewertet. Besonders gelobt wurde vor allem die Rahmenhandlung, in die das E-Assessment eingebettet ist. Zudem lenkt die Einbettung von der empfundenen Testsituation ab und wirkt stressreduzierend. [6]

Das strukturierte kompetenzbasierte Telefoninterview

Circa 50 Prozent der »unique.st«-Teilnehmer qualifizieren sich für die nächste zum Einsatz kommende Auswahlstufe: das strukturierte Telefoninterview. Dieser Termin wird vorher mit dem Bewerber abgestimmt. Das Interview besteht aus verschiedenen Teilen, in denen zum Beispiel anhand von situativen Fragen geprüft wird, wie es sich mit dem Problemlöseverhalten, der Motivation sowie mit bestimmten Vorstellungen und Überzeugungen des Bewerbers verhält. Ein Interviewteil ist in englischer Sprache gehalten und prüft unter anderem die Sprachkenntnisse der Bewerber.

Der Baustein »strukturiertes Telefoninterview« deckt im Rahmen des Modells des Blended-Assessments somit in erster Linie personenbezogene Aspekte ab, fokussiert aber auch auf die Bereiche Verhalten sowie Personenmerkmale im inneren Dreieck.

Das eintägige Präsenz-Assessment Center

Der Assessment-Center-Tag besteht bei Unilever aus der Durchführung des kognitiven Leistungstests I-S-T 2000 R und drei weiteren Übungen (Gruppendiskussion, Fallstudie und ein Rollenspiel). Der Baustein »Präsenz-AC« zielt im Rahmen des Modells des Blended-Assessments somit primär auf den simulativen Ansatz sowie nachgelagert ebenfalls auf den konstruktorientierten Bereich im inneren Dreieck.

Dabei sind alle Übungen in ein fiktives eiskremproduzierendes Unternehmen eingebettet. Der Bewerber nimmt während des Assessment-Centers die Rolle eines neu eingestellten Trainees in diesem Unternehmen ein. Die Aufgaben, die es im Rahmen der einzelnen Übungen zu bearbeiten gilt, sind für den jeweiligen Arbeitsbereich typisch. In der Gruppendiskussion wird über einen bestimmten betrieblichen Sachverhalt diskutiert, während in der Fallstudie im Bereich Produktion ein vielschichtiges Problem gelöst werden muss. In den Rollenspielen muss der Kandidat ein Konzept entwickeln und dieses überzeugend vertreten. Inhaltlich bauen alle Übungen aufeinander auf, so dass sich eine »Gesamtstory« ergibt. Während der Übungen des Assessment-Centers werden die Bewerber von geschulten Managern beobachtet, die voneinander unabhängige Bewertungen treffen. Die Veranstaltung wird von Mitarbeitern aus dem Recruitment begleitet und moderiert. Die Bewertung erfolgt wieder entlang des spezifischen Unilever-Kompetenzmodells. Dieses Kompetenzmodell wird anschließend auch im Job als Beurteilungs- und Fördermodell für alle Manager eingesetzt.

Im Anschluss an die Übungen erhalten die Bewerber noch am selben Tag in Form eines Einzelfeedbacks eine Rückmeldung über den Verlauf des Assessment-Centers. Das heißt, sie erfahren auch, ob eine Einstellungsempfehlung ausgesprochen wird oder nicht.

Das Assessment-Center wird als Arbeitsprobe angesehen, die gemeinsam mit strukturierten Interviews und kognitiven Leistungstests im Allgemeinen die höchste prädiktive Validität bezüglich Berufserfolg aufweist. [2] Interne Evaluationsergebnisse bezüglich des Berufserfolges des Managementnachwuchses, gemessen an einem schnellen Fortkommen in der Managementhierarchie, zeigen auch für den Auswahlprozess von Unilever sehr gute Ergebnisse.

Insgesamt betrachtet, identifiziert und selektiert Unilever im geschilderten Auswahlprozess inklusive Assessment-Center somit erfolgreich die »Right Potentials«.

Ausblick

Insgesamt ist davon auszugehen, dass die praktische Bedeutung von Self- und E-Assessments und insbesondere der Einsatz multimedialer, interaktiver Simulationsverfahren aufgrund der umfangreichen Vorteile weiter zunehmen wird.

Neben der Zielgruppe der Führungsnachwuchskräfte steht vermutlich zukünftig auch vermehrt die Auswahl von Auszubildenden und auch Studierenden mit Hilfe mehrstufiger Prozesse inklusive E-Assessments im Blickpunkt.

Dabei stellt sich – abgesehen von den Aspekten der Fälschungssicherheit, der Internationalisierung und der konsequenten Anbindung an innerbetriebliche Management-Systeme – insbesondere die Frage, inwieweit sich die Strategien des (Online-) Personalmarketings und der (Online-) Eignungsdiagnostik hinsichtlich Selbst- und Fremdauswahl optimal verbinden ließen, um insgesamt eine bestmögliche Selektion zu erreichen.

Kristof Kupka, Diplom-Psychologe, ist Geschäftsführer der webadelic.de GmbH. Nach dem Psychologie Studium in Gießen, Montpellier und Hamburg gründete Kristof Kupka mit zwei Partnern die Internetfirma webadelic.de, die seit 2002 zusammen mit cyquest E-Learning und E-Assessment Projekte realisiert. Kristof Kupka arbeitete für drei Jahre an der Universität Lüneburg und promovierte im Rahmen eines EU-Projekts über eignungsdiagnostische E-Assessment-Verfahren.

Joachim Diercks ist Geschäftsführer der CYQUEST GmbH. Nach seinem BWL Studium in Hamburg und Berkeley ging er als Marketing Analyst für Bertelsmann nach London. Im Anschluss war er als Produktmanager bei einer Hamburger Multimediaagentur tätig, bevor er 1999 die Mi4 – Marketing Intelligence Four GmbH mitbegründete. Aus Mi4 ging Anfang 2000 der auf E-HR Applikationen spezialisierte Dienstleister CYQUEST hervor, dessen Geschäfte Joachim Diercks seitdem führt.

Nikolina Kopping ist Diplom-Psychologin bei der Unilever Deutschland GmbH. Nach ihrer kaufmännischen Ausbildung hat sie Psychologie in Darmstadt und Hamburg studiert. Seit 2000 war sie freiberuflich für die Volksfürsorge Deutsche Leben AG im Bereich Führungskräfteentwicklung und für den Bereich Recruitment & Development der Unilever Deutschland GmbH tätig. Seit 2004 arbeitet sie im zentralen Personalbereich Unilever Peopleservices und ist dort im Bereich Personalentwicklung für Management-Nachwuchskräfte verantwortlich.

Literatur

- [1] STEPSTONE DEUTSCHLAND AG (2004): *Studie: Aktuelle Trends auf dem Bewerbermarkt.* Düsseldorf: StepStone Deutschland AG.
- [2] SCHMIDT, F. L. & HUNTER, J. E. (1998). *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings.* *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- [3] KUPKA, K. (in Vorbereitung). *E-Assessment. Entwicklung und Güteprüfung von zwei internetgestützten Simulationsverfahren zur Messung der Planungs- und Problemlöseleistung von zukünftigen (pädagogischen) Führungskräften.*
- [4] SCHULER, H. & HÖFT, S. (2001). *Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl.* In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 93-133). Göttingen: Hogrefe.
- [5] KUPKA, K., DIERCKS, J., KOPPING, N. (2004). *Webbasierte Personalauswahl durch E-Assessment bei Unilever Deutschland.* *Wirtschaftspsychologie aktuell* 3/2004, S. 24-28. Heidelberg. R. v. Decker's.
- [6] HEUKE, S. (2005). *Das Auswahlverfahren für das Traineeprogramm »UniTrain« bei der Unilever Deutschland GmbH unter besonderer Berücksichtigung des eAssessments »unique.st« – Eine Untersuchung zur sozialen Validität.* Unveröffentlichte Diplomarbeit. Helmut-Schmidt-Universität Hamburg.

- [7] *Testkuratorium der Föderation deutscher Psychologenverbände (1986). Mitteilung. Diagnostica, 32, 358-360*
- [8] JÄGER, A.O. (1984). *Intelligenzstrukturforschung: Konkurrierende Modelle, neue Entwicklungen, Perspektiven. Psychologische Rundschau, 35, 21-35.*
- [9] AMTHAUER, R., BROCKE, B., LIEPMANN, D. & BEAUDUCEL, A. (2001). *Intelligenz-Struktur-Test 2000 R (I-S-T 2000 R). Göttingen: Hogrefe.*

Zusammenfassung

Unilever setzt zur Führungsnachwuchs-Selektion einen vierstufigen Auswahlprozess ein. Dieser umfasst die Komponenten Online-Bewerbung, E-Assessment, strukturiertes Telefoninterview und Präsenz-AC. Der gesamte Prozess folgt dabei dem Prinzip des Blended Assessments, wonach die eignungsrelevanten Bereiche Biografie, Verhalten und Eigenschaften jeweils mittels verschiedener Methoden und unter Verwendung von sowohl Online- wie Offline-Verfahren überprüft werden.

Eine Besonderheit des Unilever-Auswahlprozesses bildet das mit CYQUEST entwickelte E-Assessment »unique.st«. Als Vorauswahlinstrument überprüft »unique.st« sowohl verschiedene berufsrelevante Eigenschafts- als auch mittels unternehmensindividueller Simulationen maßgebliche Verhaltensmerkmale. Um gleichzeitig einen realistischen Eindruck vom Arbeitgeber Unilever zu vermitteln, schlüpft der Testkandidat dabei in die Rolle eines Mitarbeiters der Unilever-Company Ben&Jerry's.

Unilever konnte so erhebliche Zeit- und Kosteneinsparungen realisieren und seinen hohen Innovationsanspruch untermauern, ohne die Auswahlqualität zu beeinträchtigen.