



## Virtual Roundtable zu Online Assessments: Möglichkeiten und Grenzen von Online-Verfahren



**Name:** Joachim Diercks

**Funktion/Bereich:** Geschäftsführer

**Organisation:** CYQUEST GmbH

### Kurzeinführung zum Thema

Immer mehr Prozesse werden in das Web verlagert bzw. mit Web-Technologien im Internet, Extranet oder Intranet realisiert. Auch im Bereich des Personalmanagements haben z.B. Online-Anzeigen in vielen Unternehmen die klassischen Print-Anzeigen verdrängt. So scheint vieles dafür zu sprechen, auch personaldiagnostische Prozesse online bzw. über Web-Technologien zu realisieren. Kosteneffizienz oder eine höhere Reichweite könnten beispielsweise wesentliche Argumente für einen solchen Wandel sein. Werden nun also Online-Verfahren langfristig die Personaldiagnostik dominieren oder beschränkt sich die Anwendung auf Recruitment und auf die grobe Vor-Auswahl von Bewerbern? Zur Zeit scheint es zumindest immer noch Rahmenbedingungen zu geben, die im Einzelfall gegen den breiten Einsatz von Online Assessments sprechen. Damit stellt sich also die Frage, wo Online Assessments heute schon geeignet sind und was zu tun ist, um Potenziale des Ansatzes umfassend nutzen zu können.

Wir freuen uns daher sehr, dass es uns gelungen ist, für unseren Virtuellen Roundtable die führenden Experten zu diesem Thema zu versammeln. Moderiert wird der VR von Andreas Lohff, Geschäftsführer von cut-e und Beirat in den Centern E-Recruiting und Personaldiagnostik.

**Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen**

**Andreas Lohff und Ihr NetSkill-Team!**

**Sehr geehrter Herr Diercks,**

**Frage 1: Verständnis Online Assessments, Vorteile, Anwendungsgebiete**

Immer mehr Prozesse werden in das Web verlagert bzw. mit Web-Technologien im Internet, Extranet oder Intranet realisiert. So scheint es naheliegend, dass auch Online Assessments zu einem (dominierenden?) Trend in der Personaldiagnostik werden. Umgekehrt werden Online Assessments zum Teil auf Recruitment im Internet reduziert, also auf eine beschränkte spielerische Nutzung in einer sehr frühen Phase der Personal-Vorauswahl.

Wie verstehen Sie den Begriff „Online Assessment“? Wie relevant ist das Thema Ihrer Meinung nach? Worin bestehen Vor- und Nachteile gegenüber „klassischen“ Assessments bzw. anderen Nicht-Online-Verfahren? In welchen Anwendungsgebieten und bei welchen Unternehmen sind solche Verfahren daher einsetzbar? Wann empfehlen sich alternative Ansätze bzw. wie ordnen sich Online Assessments in das Gesamt-Portfolio der Personaldiagnostik ein?

**Antwort:**



Unter Online Assessments, oder auch eAssessments wie wir sie nennen, verstehen wir internetgestützte Instrumente zur Beurteilung und Vorhersage berufsrelevanter Personenmerkmale zur Abschätzung der beruflichen Eignung einerseits sowie Passung zum Unternehmen andererseits.

Erste Schritte im eAssessment wurden Anfang des Jahrtausends gegangen, indem in spielerischer Form Eignungsdiagnostik und Personalmarketing miteinander kombiniert wurden. CYQUEST bspw. startete Anfang 2000 die Karrierejagd durchs Netz. In den vergangenen Jahren hat dieses Thema zunehmend an Relevanz gewonnen, wenngleich die realisierten Lösungen noch zum Großteil den Charakter von Leuchtturm-Projekten hatten, relativ viel beachtet, aber sicher nicht flächendeckend eingesetzt. Unser Eindruck momentan jedoch ist, dass sich das Thema nun auf sehr breiter Front durchsetzt. Die positiven Erfahrungen derjenigen Unternehmen, die frühzeitig Online Assessments eingesetzt haben, speziell die Einsparung von Prozesskosten, die Erhöhung der Prozessgeschwindigkeit, aber auch die nicht zu vernachlässigenden Effekte im Employer Branding, haben sich in der Personaler-Community verbreitet.



Es wird dabei immer deutlicher, dass Online Assessments sinnlogisch der nächste Schritt beim Aufbau vollständiger eRecruiting-Wertschöpfungsketten sind. Nachdem inzwischen nahezu alle größeren Unternehmen Bewerbermanagement-Systeme eingeführt haben, die dem Bewerber eine digitale Bewerbungsmöglichkeit geschaffen und den Unternehmen eine datenbankgestützte Vorauswahl und einen elektronischen Workflow ermöglicht haben, wenden sich nun viele dem Online Assessment zu. Während sich nämlich bislang die Vorauswahl weitestgehend auf biografische, sprich Lebenslaufdaten, beschränkte, erweitern Online Assessment die datenbankgestützte Vorselektion nun auch auf Eigenschafts- und Verhaltensmerkmale. D.h. die Vorauswahl wird besser, weil zusätzliche Kriterien einbezogen werden können, ohne dass hierbei der Aufwand oder die Kosten steigen.

Typischerweise werden eAssessments als Instrument der so genannten Negativselektion in der Personalvorauswahl eingesetzt, d.h. die den Verfahren zu Grunde liegende Zielsetzung ist nicht primär die Identifikation derjenigen, die das Unternehmen einstellen sollte, sondern die Identifikation derjenigen, die es in den nachfolgenden Auswahlritten ohnehin mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht schaffen würden und folglich möglichst frühzeitig aus dem Selektionsprozess ausscheiden sollten. Bei der nachfolgenden Positivselektion bleibt dabei weiterhin der Faktor Mensch und auch die subjektive Beurteilung durch die Recruiting-Verantwortlichen als wichtiges Kriterium erhalten. Dieser Punkt ist uns sehr wichtig, weil beim Online Assessment nicht auf einmal eine Maschine die Personalauswahl vornimmt oder der Recruiter überflüssig wäre. Im Gegenteil: eAssessment macht die Vorauswahl besser (weil wie gesagt weitere Kriterien herangezogen werden können), schneller und kostengünstiger und die Recruiter können sich stärker als früher ihrer eigentlichen Aufgabe zuwenden, der Identifikation der bestpassenden Bewerber in den Endauswahlstufen. Von daher entfalten eAssessments unseres Erachtens auch ihren größten Nutzen dort, wo erstens verhältnismäßig große Bewerbungsvolumina zu stemmen sind und zweitens die zu testende Zielgruppe in sich noch einen relativ hohen Grad an Homogenität aufweist.

Dies ist typischerweise der Fall bei Schülern, wenn es um Ausbildungsplätze geht, Studierenden bei Praktikums- oder Stipendienprogrammen, Absolventen bei Führungsnachwuchsprogrammen oder bei Berufsbildern, die eine homogene Eigenschaft als Erfolgsvoraussetzung verlangen, etwa Vertriebsmitarbeiter im Finanzdienstleistungsbereich o.ä.. Wenn es um seniore zu besetzende Stellen geht, bei denen möglicherweise die sehr individuellen bisherigen Karrierewege der Bewerber eine entscheidende Bedeutung erlangen, spielen Online Assessments keine so wichtige Rolle. Neben der speziell in Deutschland immer noch recht eingeschränkten Akzeptanz von Tests bei Berufserfahrenen, kommt hier auch der persönlichen Beurteilung eine größere Bedeutung zu. Daneben sind hier natürlich typischerweise die Fallzahlen erheblich geringer. Online Assessment kann hier aber möglicherweise einen „flankierenden Erkenntnisgewinn“ bringen.

Neben der oben beschriebenen eher dem Prescreening zuzurechnenden Aufgabe können Online Assessments aber auch hervorragend zum Einsatz kommen, bevor sich ein möglicher Kandidat überhaupt bewirbt. So genannte Self-Assessment-Verfahren, also Übungen und Tests, bei denen die Qualität des Bearbeitungsergebnisses nur dem Kandidaten rückgemeldet wird, erhöhen beträchtlich die Fähigkeit zur Selbstauswahl. Unter den Stichworten „Employer Branding“ und „Realistic Job Previews“ erfahren gerade solche Self-Assessments momentan eine große Nachfrage. CYQUEST hat für verschiedenste Kunden derartige Verfahren umgesetzt, darunter Gruner+Jahr, Tchibo, die Stadt Hamburg, Bertelsmann, die Commerzbank oder auch verschiedene Hochschulen. In sofern können Online Assessments also vor und nach der Bewerbung wirken, sowohl bei Fremd- als auch Selbstauswahl.



### Frage 2: Eigenes Wirken im Bereich Online Assessments

Wie sieht Ihr eigenes Wirken im Bereich „Online Assessments“ aus? Wer sind Ihre typischen Kunden und was sind typischen Anwendungsgebiete, in denen Ihre Kunden heute Online Assessments einsetzen? Welche Erfahrungen konnten Ihre Kunden bisher mit diesem Lösungs-Ansatz machen?

#### Antwort:



CYQUEST betrachtet sich als Vorreiter der webgestützt durchgeführten Eignungsdiagnostik. Neben der wissenschaftlich fundierten Testkonstruktion nach den allgemeinen Testgütestandards (American ERA 1999; Testkuratorium 1986, DIN 33430) ist hierbei insbesondere hervorzuheben, dass CYQUEST die Darstellungs- und Interaktionsmöglichkeiten des Internets ausnutzt, um Testverfahren mit einem hohen Anforderungsbezug herzustellen.

Neben psychologischen Online-Tests (z.B. zur Erfassung der berufsbezogenen kognitiven Leistungsfähigkeit, berufsrelevantem Wissen, Rechtschreib-, Grammatik- oder Fremdsprachenkenntnissen u.a.) können somit insbesondere simulative bzw. verhaltensorientierte Verfahren zum Einsatz gebracht werden (z.B. Situational Judgement Tests zur Erfassung eignungsrelevanter „Soft-Skills“ und von Persönlichkeitsmerkmalen wie Planungsfähigkeit, Leistungsorientierung, Kundenorientierung, Innovationsvermögen o.ä. in typischen Arbeitssituationen sowie Online-Planspiele, Echtzeitsimulationen, Postkorb-Verfahren, videobasierte- oder situative Rollenspiele).

Ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal ist die hohe gestalterische Kompetenz von CYQUEST. Sowohl die von CYQUEST entwickelten eAssessment Verfahren als auch die frei zugänglichen und eher der verbesserten Selbstauswahl dienenden SelfAssessment-Verfahren, die CYQUEST für namhafte Unternehmen erstellt hat, stellen jeweils State-of-the-Art Webapplikationen dar. Hierbei kommen unterschiedlichste Gestaltungsformen (Fotos, Bilder, Videos, Animationen, Zeichnungen, Texte, Sounds etc.) zum Einsatz. Der Gestaltungsstil wird dabei maßgeschneidert auf den jeweiligen Kunden hin entwickelt.



Dass hierdurch sowohl die Nutzerakzeptanz wie auch die positive Wirkung sog. Realistic Job Previews auf verschiedene organisationale Ziele (u.a. bzgl. des sog. Bewerber-Rückzugs aus dem Recruiting-Prozess - "attrition") deutlich steigt, ist im Rahmen verschiedener Untersuchungen zweifelsfrei nachgewiesen worden. Somit stellen die von CYQUEST entwickelten Applikationen neben der funktionalen Zielsetzung einer verbesserten Vorauswahl immer auch ein hervorragendes Employer-Branding-Instrument dar.

Das „Recrutainment“ ist dabei kein Selbstzweck. Vielmehr sind wir davon überzeugt, dass eine sehr individuell auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittene Gestaltung einen erheblich höheren Anforderungsbezug enthält als eine reine Aneinanderreihung von Testformularen. Die Bewerber-Akzeptanz der Auswahlverfahren, die ja speziell bei Tests traditionell als nicht allzu hoch angesehen werden konnte, wird durch eine unternehmensindividuelle Darstellung enorm gesteigert. Speziell diesen Befund konnten wir bspw. im Rahmen des von CYQUEST für Unilever erstellten Online Assessments „unique.st“ empirisch nachweisen. Man darf ja eines nicht vergessen: Auch das Auswahlverfahren ist ein Dialogpunkt mit dem Bewerber, sogar ein sehr intensiver. Von daher sollten Unternehmen insb. hier sehr stark darauf achten, dieses auch als Teil des Employer Brandings zu verstehen. Vor allem da ja typischerweise im Auswahlprozess die Anzahl ausgesprochener Absagen die Anzahl vorgenommener Einstellungen deutlich übersteigt, oder anders ausgedrückt deutlich mehr negative als positive Marketingbotschaften ausgesprochen werden, ist es sehr wichtig, dass das Auswahlverfahren insgesamt und das Online Assessment im Speziellen akzeptiert wird.

Bei unserem Kunden Citibank sind die einzelnen Testmodule innerhalb des eAssessments „Citimove“ daher in eine aufwendig gestaltete Rahmenhandlung eingebettet, in deren Verlauf der Teilnehmer z.B. das Konzept der „Jungen Filiale“ kennen lernt. Dieser innerhalb des Ausbildungskonzepts sehr wichtige Baustein, bei dem die Azubis des dritten Lehrjahrs zwei Wochen selbständig eine Filiale leiten, wird kommunikativ bereits im eAssessment dargestellt.

Auch Aspekte wie Diversity oder Dresscodes können bei einer unternehmensindividuellen Darstellung des eAssessments gleich mit kommuniziert werden. Da eAssessment Projekte naturgemäß an der Schnittstelle der traditionell eher „wenig verwandten“ Fachrichtungen Psychologie, Webdesign, Programmierung und BWL stehen, legt CYQUEST sehr viel Wert auf ein professionelles und für den Kunden komfortables Projektmanagement.

Jeder Kunde bekommt deshalb einen zentralen Ansprechpartner für alle Belange der Projektumsetzung, über den die Kommunikation in die verschiedenen Umsetzungsbereiche gesteuert wird. Insgesamt betrachtet CYQUEST sich als Anbieter und Berater in allen Themen des eRecruiting. D.h. CYQUEST liefert nicht nur eTests, sondern betrachtet den Recruiting-Prozess übergreifender und entwickelt z.B. auch Employer Branding Strategien, baut Web 2.0 Applikationen wie SelfAssessments, Simulationen, Realistic Job Previews und berät Unternehmen bei der Auswahl und Einführung von Bewerber-Management-Lösungen.

Zur Zeit ist Online Assessment noch ein Thema, dass sich sehr stark auf Großunternehmen und große Mittelständler konzentriert. Hierbei steht der Einsatz im Rahmen der Auswahlprozesse für Auszubildende, Praktikanten, Führungsnachwuchskräfte oder bei Tätigkeiten, die eine homogene Eigenschaft als Erfolgsvoraussetzung verlangen, etwa Vertriebsmitarbeiter im Finanzdienstleistungsbereich, im Vordergrund. Es ist aber zu erwarten, dass mit zunehmender Erfahrung auch kleinere Unternehmen auf diesen Zug aufspringen werden. Wir haben bspw. im vergangenen Jahr eine eAssessment Applikation für das Unternehmen Biesterfeld AG erstellt, einem „typischen Mittelständler“.

Unsere Kunden berichten von sehr positiven Erfahrungen. Je nach vorrangiger Zielsetzung des Projekts reichen diese von Einsparung von Prozesskosten über die Beschleunigung des Auswahlprozesses bis hin zu spürbaren Effekten im Employer Branding und der Berufsorientierung. So berichtet Unilever bspw. dass durch die Einführung des Online Assessments jährlich allein ca. 80.000 € an Reisekosten eingespart werden oder der Auswahlprozess nun innerhalb von 14 Tagen komplett zu durchlaufen sei.



Gruner+Jahr hingegen stellt in seinem Erfahrungsbericht eher den Aspekt in den Vordergrund, dass die Kandidaten sich insg. erheblich besser über das Unternehmen und die dortigen Tätigkeiten informiert zeigen. Die Citibank wiederum gibt an, dass der verbesserte Vorauswahlprozess die Trefferquote der abschließenden Präsenz-Assessment Center in etwa verdoppelt hat.





### Frage 3: Projektbeschreibung Online Assessments

Können Sie ein typisches Projekt zur Einführung und Begleitung von Online Assessments skizzieren? Wer sind üblicherweise die Projektteilnehmer und wie verteilen sich deren Rollen? Welche unterschiedlichen Modelle sind denkbar? Gibt es typische Schwierigkeiten bzw. welche Herausforderungen stellen sich Ihnen hauptsächlich in diesem Bereich? Wie wird z.B. die Authentizität und Akzeptanz der Teilnehmer sichergestellt? Wie begegnen Sie möglichen Schwierigkeiten? Welche Ergebnisse wurden realisiert, mit welchen Kosten muss man rechnen?

### Antwort:



Zwei wahrscheinlich relativ typische CYQUEST Projekte zur Einführung und Begleitung von Online Assessments sind die Applikationen „citimove“ für die Citibank Privatkunden AG und „CyPRESS“ für das Verlagshaus Gruner+Jahr AG & Co. KG.

Die eAssessment Anwendung „citimove“ dient der Vorauswahl von Ausbildungsplatzbewerbern (Bankkaufleute, Kaufleute für Bürokommunikation, Fachinformatiker) bei der Citibank. Von den ca. 16.000 jährlich eingehenden Bewerbungen werden etwa 5.000 bis 6.000 Kandidaten zur Teilnahme an „citimove“ eingeladen. Die Applikation ist seit September 2006 online.

Im Rahmen der aufwendig gestalteten Anwendung erlebt der Kandidat hautnah das Konzept der „Jungen Filiale“, bei dem Azubis im dritten Lehrjahr selbständig eine Bankfiliale leiten. Der Schwerpunkt der multimethodalen Testung in „citimove“ liegt auf der Überprüfung kognitiver Leistungsfähigkeit. Zudem werden Rechtschreibkenntnisse sowie verschiedene Softskills aus dem Kompetenzmodell der Citibank überprüft.

„citimove“ ist der Zielsetzung nach zwar ein Fremdtestinstrument, d.h. es erhalten nur Bewerber Zugang, die bereits eine erste Auswahlstufe überstanden haben und dann entlang verschiedener auswahlrelevanter Merkmale eignungsdiagnostisch getestet werden. Gleichwohl dient die Beschaffenheit der Applikation „citimove“ auch explizit dem Ziel des Employer Brandings sowie der Selbstauswahl.

Dadurch dass die Testkandidaten im Verlauf der Applikation die Funktion eines Bankfilialleiters übernehmen, werden ihnen subtil eine Reihe wichtiger Personalmarketing-Botschaften vermittelt (Dresscodes, Umgangsformen im Unternehmen, Internationalität der Belegschaft, Unternehmensstandorte etc.), wodurch auch die Kandidaten jederzeit die Möglichkeit haben, ihre eigene Auswahlentscheidung zu hinterfragen.

CYQUEST hat die gesamte Applikation umgesetzt, d.h. die Testinhalte, die kreative Gestaltung sowie die Programmierung und übernimmt das Hosting und den laufenden Support.

Die Applikation „CyPRESS“, die wir für Gruner+Jahr entwickelt haben und betreuen, unterscheidet sich von „citimove“ in sofern, als dass es zusätzlich zu dem geschlossenen Testbereich einen frei zugänglichen SelfAssessment-Teil gibt. Im Rahmen des SelfAssessments werden dem Teilnehmer dabei verschiedene realitätsnah gestaltete und unternehmenstypische Aufgabenstellungen übertragen – bspw. aus dem Bereich Anzeigenverkauf, Pressevertrieb oder der Geschäftsentwicklung.

Die Qualität der Aufgabenbearbeitung wird ihm im direkten Anschluss in Form eines Feedbacks zurück gemeldet – hat aber keine Auswirkungen auf seine anschließenden Bewerbungschancen. Pro Jahr nehmen ca. 12.000 bis 15.000 User an dem SelfAssessment teil.

Kandidaten, die sich daraufhin bei Gruner+Jahr bewerben und eine erste biografische Vorselektion überstehen, werden dann erneut zu „CyPRESS“ eingeladen. Im Rahmen dieses dann nur noch Bewerbern zugänglichen Teils der Applikation wird der Kandidat multimethodal mit verschiedenen Testverfahren konfrontiert, die ihn in situativen Online-Tests hinsichtlich kognitiver Leistungsfähigkeit, Planungs- und Problemlösefähigkeit sowie hinsichtlich verschiedener berufsbezogener Persönlichkeitsmerkmale überprüfen. Die Anzahl pro Jahr getesteter Kandidaten liegt bei ca. 1.000.

In allen Projekten arbeiten wir dabei sehr eng mit den jeweils im Unternehmen verantwortlichen Personen zusammen, das können je nach Projektziel die Ausbildungsleitungen, Hochschulmarketing-Verantwortlichen oder eHR-Zuständigen sein. Häufig binden wir auch die Zielgruppe selber in die Projekte ein, etwa indem Auszubildende in die Gestaltungsfrage einbezogen werden oder reale Mitarbeiter des Unternehmens in den Applikationen erscheinen.

Online Assessments von CYQUEST sind neben aller Diagnostik immer auch ein Instrument des Employer Brandings, d.h. die Benutzerakzeptanz spielt eine zentrale Rolle. Dies drückt sich in aller Regel in einer aufwendigen Gestaltung aus, bei der – immer im Kontext der anzusprechenden Zielgruppe – Einblicke in die jeweiligen Job-Realitäten gegeben werden. So werden bspw. CYQUEST Testverfahren zur Messung der berufsbezogenen kognitiven Leistungsfähigkeit auch im Vergleich zu herkömmlichen kognitiven Leistungstestverfahren von der überwiegenden Mehrheit der Benutzer hinsichtlich aller erfasster Akzeptanz-Aspekte (u.a. Einschätzung beruflicher Fähigkeiten, Darstellung der beruflichen Anforderungen, Anregung zur Karrierewahl, Spaß bei der Bearbeitung) als besser bewertet als herkömmliche, gängige Leistungsverfahren (vgl. Kupka, 2007).

Dass CYQUEST Applikationen dadurch per Definition keine Standard-Applikationen sind, sondern in aller Regel den sehr individuellen Unternehmensbegebenheiten Rechnung tragen, macht die Projekte sicherlich aufwendiger und was Abstimmungsprozesse angeht, auch nicht immer einfacher, auf jeden Fall aber spannender und Aufsehen erregender. Wo sonst sind eignungsdiagnostische Testverfahren ansonsten ein Thema für reichweitenstarke Publikumsmedien wie SAT1, FOCUS, Hamburger Abendblatt, die Welt oder die FÜR SIE?

Neben der Frage nach den Kosten, zu denen ich gleich noch etwas sage, ist die Frage nach der Bewerberauthentizität so etwas wie die immer wiederkehrende Gretchenfrage: Wie kann man eigentlich sicherstellen, dass vor dem Bildschirm auch die Person sitzt, die vorgibt da zu sitzen? Die Antwort ist zunächst einmal so kurz wie einfach: „Gar nicht!“. Man verzichtet ja bewusst und explizit auf die Beobachtung des Kandidaten.



Natürlich kann man sich seitenweise darüber auslassen, dass es natürlich alle möglichen Vorkehrungen gegen Manipulationsversuche gibt (z.B. Registrierung, Zugang erst nach vorheriger Sichtung der Bewerbung, nur einmal verwendbarer Login-Code, Einzelitem-Präsentation und permutierende Testanordnungen) und auch dass es empirisch ein absolut zu vernachlässigendes Problem ist, aber der entscheidende Einwand ist doch der, dass das eAssessment nicht die finale, die Positivauswahl, trifft. Das Schlimmste was einem Unternehmen „passieren“ kann ist doch, dass sich ein Kandidat manipulativ und ungerechtfertigt über die Hürde Online Assessment schummelt und dann im Interview oder Assessment Center erscheint. Dieser Kandidat ist doch aber noch lange nicht am Ziel. Zum Beispiel können ja Bestandteile des Online Assessments im Präsenz-AC wiederholt werden und Auffälligkeiten sichtbar gemacht werden. Wenn der Kandidat dann im AC überzeugt und das Unternehmen ihn haben will, ist es eigentlich auch nicht mehr so entscheidend, wie er dahin gekommen ist. Aber noch mal: Die Wahrscheinlichkeit, dass es überhaupt vorkommt, ist verschwindend gering.

Zu den Kosten: Die Nutzung des eAssessments wird bei CYQUEST Projekten typischerweise NICHT auf einer Basis pro durchgeführtem Test abgerechnet. Erstens ist es aus selektionsdiagnostischer Sicht zur Erhöhung der Trefferquote sinnvoll, eine möglichst große Anzahl an Kandidaten eignungsdiagnostisch zu testen, zweitens werden bei eAssessment Anwendungen durch jede weitere Testung keine zusätzlichen Kosten etwa durch Papiervielfältigung, händische Auswertung etc. verursacht („keine Grenzkosten der Testung“). Diesen beiden Argumenten sollte nicht das Gegenargument zusätzlich anfallender Lizenzkosten bei jeder zusätzlichen Testung gegenüber stehen. Vielmehr besteht so die Chance, mittels der eTests geeignete Kandidaten zu identifizieren, die in der Vergangenheit z.B. aufgrund von Lebenslaufinhalten an der Stelle bereits knapp aussortiert wurden. Die Gefahr des sog. Beta-Fehlers wird reduziert. Die Kosten für die Umsetzung eines Online Assessments setzen sich dahingegen normalerweise aus einer einmaligen Projektpauschale und einer nachfolgenden, in der Regel monatlichen Lizenz zusammen.



Deren Höhe hängt jeweils von verschiedenen Faktoren ab. Insb. der Gestaltungsaspekt bringt hier, wie bei individuell erstellten Multimedia-Applikationen üblich, eine recht breite Streuung hinein und reicht vom mittleren vierstelligen bis in den mittleren sechsstelligen Bereich.



#### Frage 4: Markt und Wettbewerb Online Assessments

Wie sehen Sie generell den aktuellen Markt für Online Assessments? Wer sind Ihrer Ansicht nach die wichtigen Marktteilnehmer in diesem Bereich? Wie sehen Sie Ihre eigene Rolle und Stellung im Markt? Welche Kernkompetenzen zeichnen Ihr Unternehmen hier aus und heben Sie von Ihren Wettbewerbern ab?

#### Antwort:



In den letzten ca. zwei Jahren hat sich in Deutschland tatsächlich so etwas wie ein „Markt“ für Online Assessment entwickelt, d.h. Kunden entwickeln zunehmend eine „konkrete Vorstellung“ darüber, was sich hinter diesem Buzzword verbirgt. Vorher hatten die realisierten Online Assessment Verfahren noch recht stark den Charakter vereinzelter – wenngleich relativ vielbeachteter – Leuchtturmprojekte. Diese Entwicklung ist unseres Erachtens kein Zufall, weil eAssessments sinnlogisch die nächste Stufe beim Aufbau vollständiger eRecruiting-Wertschöpfungsketten sind, direkt anschließend an die Online-Bewerbungsmöglichkeit und die Einführung von Bewerbermanagement-Systemen. Hierdurch wird nämlich die elektronische Vorauswahl über biografische Aspekte hinaus auf Eigenschafts- und Verhaltensmerkmale ausdehnbar. Dieser Marktprozess steht zwar noch relativ am Anfang, ist aber deutlich zu spüren.

Auf der anderen Seite haben sich verschiedene Anbieter etabliert, die marktreife Lösungen in diesem Bereich anbieten und z.T. ruft die Entwicklung auch neue Anbieter auf den Plan, die mit zum Teil auch fragwürdigen Strategien auf den Markt drängen. So habe ich kürzlich gerade eine Pressemitteilung eines mir bis dato gänzlich unbekanntem Unternehmens gelesen, wo doch allen Ernstes behauptet wird (wörtlich!), das „erste auf dem Markt verfügbare Online-Assessment Center entwickelt (zu haben), das den individuellen Bedürfnissen des Klienten und den jeweiligen Anforderungen der ausgeschriebenen Positionen angepasst werden kann“. So etwas im Jahre 2008 zu behaupten kann einem als Anbieter, der seit nahezu acht Jahren in diesem Bereich tätig ist, natürlich nicht wirklich gefallen.

Die aus unserer Sicht maßgeblichen und seriösen Anbieter, die ja ebenfalls an diesem virtuellen Roundtable teilnehmen, besetzen verschiedene sich bildende Nischen in dem entstehenden Markt und treten zunehmend auch in direkten Wettbewerb zueinander. Gleichwohl ist unser Gefühl, dass momentan noch die Kollaboration überwiegt bei dem gemeinsamen Bestreben, den Markt aufzubauen und zu vergrößern. Von Verdrängung kann unseres Erachtens momentan noch keine Rede sein, dafür gibt es noch zu viel „unerobertes Terrain“...

Neben der Kompetenz bei der Entwicklung psychologischer Online-Tests, hierbei speziell auch im Bereich simulativer bzw. verhaltensorientierte Verfahren, betrachten wir unsere hohe gestalterische Kompetenz als wesentliches Alleinstellungsmerkmal. Wir sind nicht nur Testentwickler, sondern auch Multimedia-Agentur und Systemanbieter. Neben eTests gehören auch Employer Branding Strategien, Web 2.0 Applikationen wie SelfAssessments, Simulationen, Realistic Job Previews und Beratungsleistungen zu unserem Portfolio. Hierdurch kommt auch zum Ausdruck, dass wir Personalauswahl definitiv nicht als einen einseitigen, unternehmensseitigen Prozess verstehen. Wir versuchen in allem, was wir tun immer auch den Aspekt Selbstauswahl zu betonen, d.h. über ansprechende und informierende Gestaltung immer auch dem Bewerber etwas zu geben. Auch beim eAssessment gilt: „Der Köder muss zu allererst dem Fisch schmecken, nicht dem Angler“.



## Frage 5: Ausblick

Wie schätzen Sie die Entwicklung von Online Assessments (Markt, Notwendigkeit, Akzeptanz, ...) in den nächsten 12, 24 oder 48 Monaten ein? Wo befinden wir uns auf der Gartner-Hype-Cycle? Wird der Erfolg von Online Assessments massiv zunehmen oder haben wir den Höhepunkt schon überschritten?

Wie bereiten Sie sich darauf vor und welche Prognose würden Sie im Hinblick auf diese Entwicklung für sich und Ihr Unternehmen abgeben?

## Antwort:



Der Gartner-Hype-Cycle eignet sich recht schön, um den aktuellen Entwicklungsstand des Themas Online Assessment auch im historischen Kontext der letzten knapp 10 Jahre zu beschreiben.

Unserer Einschätzung nach befindet sich der Markt für eAssessment-Lösungen am Übergang der Phase 4 – Slope of Enlightenment – in die Phase 5 – Plateau of Productivity. Das Jahr 2000 stellt u.E. so etwas wie den Startpunkt der Entwicklung dar. Unsere „Karrierejagd durchs Netz“ sowie die 4 Wochen später gestartete Siemens-Applikation „Challenge Unlimited“ dürften als erste Gehversuche gelten, (spielerisch-)simulative Eignungsdiagnostik über das Web zu transportieren. Über beide Applikationen wurde seinerzeit intensiv in der Publikumspresse berichtet. Von daher lässt sich diese Zeit sicherlich den Gartner-Phasen 1 und 2 – Technology Trigger und Peak of Inflated Expectations – zuordnen. Der Zusammenbruch der New Economy beginnend in 2001 stellte auch für das Thema eAssessment den Übergang in die dritte Phase – Trough of Disillusionment – dar.

Mit Applikationen wie "unique.st", dem von CYQUEST für den Unilever-Konzern entwickelten eAssessment-Verfahren zur Vorauswahl von Traineebewerbern, begann Ende 2003 die Phase 4 – Slope of Enlightenment. Diese Phase zeichnet sich ja in erster Linie dadurch aus, dass Unternehmen die Vorteile der Anwendung kennen und schätzen lernen. Unser Kunde Citibank, für den wir 2006 das Online Assessment zur Azubi-Vorauswahl eingeführt haben, berichtete bspw. auf unserem letztjährigen „Praxisseminar eAssessment“ den anwesenden Recruitern, dass der verbesserte Vorauswahlprozess die Trefferquote der abschließenden Präsenz-Assessment Center in etwa verdoppelt hat.





Während vorher pro AC durchschnittlich zweien der eingeladenen Kandidaten ein Ausbildungsplatz angeboten wurde, liegt diese Zahl jetzt bei durchschnittlich vier. Wenn sich die Grundgesamtheit der zu besetzenden Stellen nicht signifikant ändert, heißt das im Klartext, dass man sich die Hälfte der durchzuführenden Präsenz-ACs sparen kann. Man muss nicht vom Fach sein, um sich die dadurch entstehenden Einsparungen vorzustellen. Genau diese Erkenntnisse haben sich speziell in den letzten 1-2 Jahren in der Personaler Community verbreitet und zu einer deutlich breiteren Akzeptanz geführt. Während wir uns vor einigen Jahren noch mit z.T. sehr großer Skepsis und auch unzureichender Kenntnis konfrontiert sahen, begegnen wir mittlerweile im Vertrieb eigentlich nur noch den Fragen, wann, für welche Einsatzgebiete und in welcher Form eAssessment eingeführt wird. Die Frage nach dem „ob“ haben zumindest die größeren Unternehmen inzwischen überwiegend beantwortet – zu einem sehr großen Teil mit „ja“. Insofern, wie gesagt, sehen wir das Thema Online Assessment jetzt am Übergang dahin, tatsächlich ein „Markt“ zu werden. Die Zeit der Leuchtturm-Projekte neigt sich langsam dem Ende.

**Vielen Dank für das Interview!**