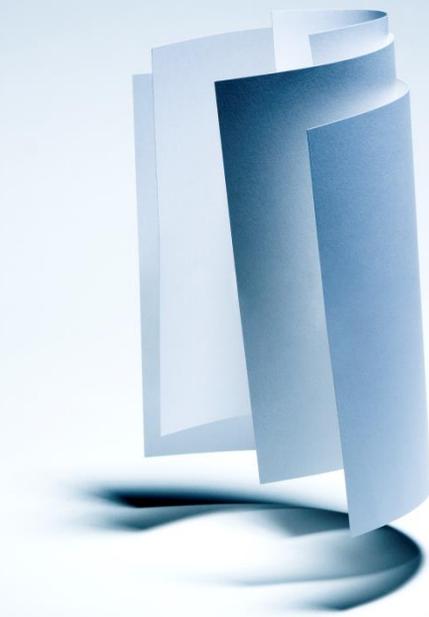


PRAXIS- BERICHT



Thema: Online-Assessments

Anforderungen an Online-Assessments
aus Sicht von HR-Verantwortlichen:
Chancen, Grenzen & Perspektiven

Anforderungen an Online-Assessments aus Sicht von HR-Verantwortlichen: Chancen, Grenzen & Perspektiven

Elektronische Kommunikation und weltweiter Informationsaustausch sind inzwischen fast überall dank neuer Technologien möglich – ein Trend, der auch vor moderner Personalarbeit nicht Halt macht. Ein Anwendungsfeld, welches von der Entwicklung der technologischen Möglichkeiten besonders profitiert, umfasst den Einsatz von Online-Assessment-Centern. Welche Erfahrungen zwischenzeitlich vorliegen, ist Gegenstand einer gemeinsamen Studie der Hochschule Fresenius Köln und der Beratungsgesellschaft managerberater. Anhand von Interviews mit HR-Verantwortlichen namhafter Unternehmen liefern die Ergebnisse ein aufschlussreiches Bild, welche Chancen, Grenzen und Perspektiven in dem Einsatz von Online-Assessments gesehen werden.

Hintergrund und Zielsetzung der Studie

Inzwischen ist die digitale Welt soweit in unseren Lebensalltag vorgedrungen, dass Unternehmen es sich erlauben können, internet- oder intranetgestützte HR-Prozesse zu nutzen, ohne einen Großteil der internen oder externen Nutzer von vornherein auszuschließen. Ein äußerst prominentes Beispiel hierfür liefert der zunehmende Einsatz von Online-Assessments. Während in den Anfangstagen der Personaldiagnostik in erster Linie auf persönliche Einstellungsinterviews und Testverfahren gesetzt wurde, finden in jüngster Zeit mehr und mehr internetgestützte Verfahren Anwendung. Da es bisher wenig praktische Erkenntnisse und abseits der DIN 33430 keine spezifischen Qualitätsstandards gibt, auf die sich die Durchführung von Online-Assessments stützen könnte, wird in dieser Studie untersucht, welche Anforderungen HR-Verantwortliche an Online-Assessments stellen, und welche Chancen, Grenzen und Perspektiven mit dem Einsatz der webbasierten Verfahren verbunden sind.

Methodik

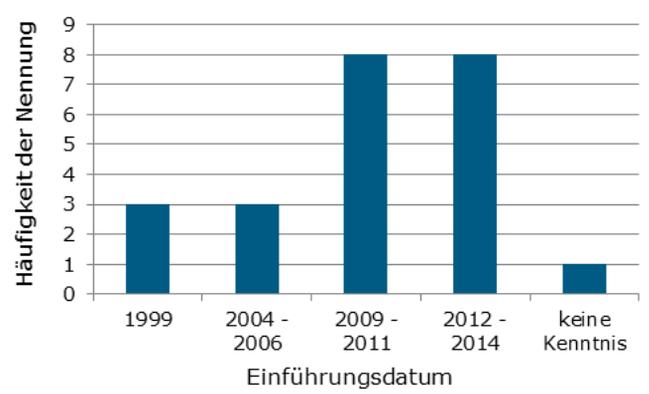
Um einen Eindruck von den bisherigen Erfahrungen zu bekommen, wurden in der vorliegenden Studie insgesamt 23 HR-Verantwortliche von 19 unterschiedlichen Unternehmen interviewt – darunter vier DAX-30-Unternehmen wie Deutsche Post DHL, E.ON, Lufthansa und Lanxess sowie neun weitere international agierende Unternehmen wie beispielsweise Miele, Vorwerk oder ACCOR.

Ergebnisse

Im Hinblick auf die Einführung von Online Assessment-Centern interessierten die Autoren der Studie insbesondere die Treiber und Motivatoren für die Einführung von webbasierten Verfahren, der Erfahrungszeitraum sowie die Frage nach der Präferenz für bestimmte Verfahren.

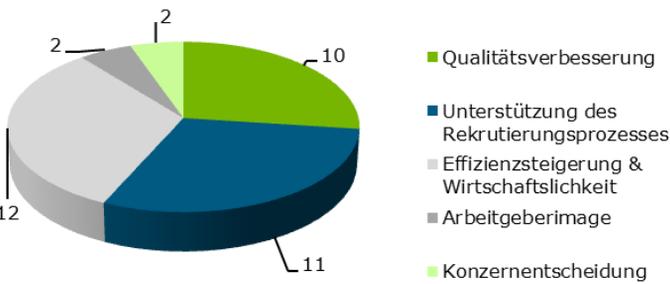
Wie Abbildung 1 illustriert, blicken die befragten Unternehmen auf einen unterschiedlichen Erfahrungshintergrund bezüglich der webbasierten Assessments zurück. Ein Großteil (70%) der Unternehmen gab an, innerhalb der letzten 5 Jahre erstmalig Online-Assessments für ihre Personaldiagnostik eingesetzt zu haben. Unternehmen, die diese Tools bereits seit Ende der 90-er Jahre einsetzen, sind in diesem Zusammenhang als Early-Adopter zu bezeichnen.

Abb. 1: Einführungsdatum der Online-Assessments



Neben der reinen Verfügbarkeit der Technologie ist natürlich für das Unternehmen entscheidend, welche Vorteile man sich mit der Durchführung von Online-Assessment-Centern erhofft. Gemäß der Antworten in Abbildung 2, dominierte bei einem Drittel der Befragten das Interesse nach einer größeren Orts- und Zeitunabhängigkeit in Verbindung mit den gegebenen Chancen für deutliche Ressourceneinsparungen (z.B. Umstellung von Papier-Bleistift auf Online-Verfahren; schnellere Auswertungen). Ein Viertel der Befragten erhoffte sich Qualitätsverbesserungen im diagnostischen Prozess. Ein weiteres Viertel sieht in Online-AC's primär ein probates Mittel für die Vorselektion von großen Bewerberzahlen.

Abb. 2: Treiber und Motivatoren für die Implementierung von Online-Assessments*

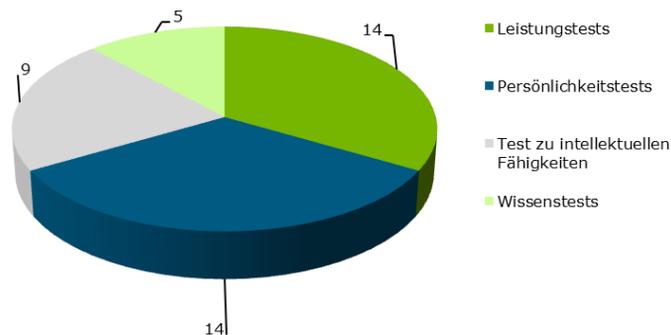


* Die Angaben beziehen sich auf die Anzahl der Nennungen (Mehrfachantworten möglich)

Vergegenwärtigt man sich die Antworten zu dem erhofften Nutzen von Online-Assessments, überrascht es nicht, dass webbasierte Verfahren laut Aussage der HR-Verantwortlichen häufiger in der Personalauswahl als in der Personalentwicklung eingesetzt werden. In Zeiten von „War-For-Talents“ bzw. „Search-of-Excellence“ gewinnen webbasierte Verfahren im betrieblichen Umfeld dort an Attraktivität, wo Unternehmen um die „Besten“ unter den Auszubildenden, Trainees und jüngeren Mitarbeitern ringen. Je umfassender und komplexer sich das Anforderungsprofil für die jeweilige Position hingegen darstellt, desto deutlicher treten die Grenzen von Online-Verfahren hervor.

Diese Begrenzungen bestehen ungeachtet der Verfahren, welche bei den Online-Assessments zum Einsatz kommen. Abbildung 3 gibt hierzu einen Überblick.

Abb. 3: Verfahrenstypen von Online-Assessments*



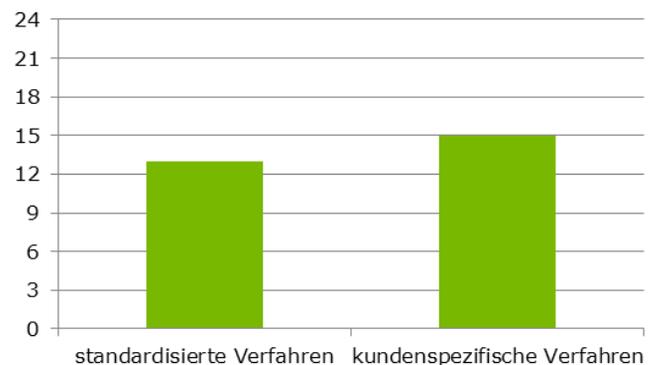
* Die Angaben beziehen sich auf die Anzahl der Nennungen (Mehrfachantworten möglich)

Demnach zeigt sich deutlich, dass Leistungs- und Persönlichkeitstests zu den favorisierten Online-Assessments gehören, während Tests zur Erfassung von intellektuellen Fähigkeiten sowie

Wissenstests nur einen vergleichsweise geringeren Anteil ausmachen.

Befragt man die Unternehmen zu der „Herkunft“ ihrer Online-AC's, zeigen die Antworten in Abbildung 4, dass etwas weniger als die Hälfte auf standardisierte Lösungen von außen zurückgreifen, während die Mehrheit kundenspezifische Lösungen verwendet, die sich aus adaptierten und selbstentwickelten Verfahren zusammensetzen. Aufgrund steigender Erfahrungen geht der Trend weiter in Richtung unternehmensspezifischer Lösungen.

Abb. 4: Anschaffung der Verfahren*



* Die Angaben beziehen sich auf die Anzahl der Nennungen (Mehrfachantworten möglich)

Als ein zentrales Ergebnis kann die Studie feststellen, dass sich im Regelfall die Erwartungen an ein Online-AC erfüllen, oft sogar übertroffen werden. Viele Unternehmen haben daher ihre anfängliche Skepsis gegenüber den Verfahren abgelegt.

Neben den bisher genannten Aspekten beleuchtete die Studie insbesondere drei wichtige Einflussfaktoren auf die Akzeptanz von Online-Assessment Centern:

- > Gewährleistung der klassischen Gütekriterien
- > Informationsmanagement an die Bewerber
- > Akzeptanz seitens Bewerber und Mitarbeiter

Die Formulierung von Qualitätsstandards wie jüngst der DIN 33430 hat dazu geführt, dass Verfahren zur Personaldiagnostik fachlich und methodisch an einem Mindeststandard ausgerichtet sind. Offen ist, inwieweit diese Mindeststandards in der Praxis auch für Online-Assessments gewährleistet sind. So erkennen die Befragten hinsichtlich der Gütekriterien, dass der neuen Technologie auch Grenzen gesetzt sind. So ist beispielsweise aufgrund der Bearbeitung

am eigenen Computer keine Einheitlichkeit in den Durchführungsbedingungen (z.B. vergleichbare Leistungsfähigkeit der PCs bzw. des Intra- und Internets) gewährt. Ebenso existiert noch keine Möglichkeit sicherzustellen, dass tatsächlich der Bewerber die Aufgaben selbst und allein durchführt.

Neben der Frage nach der Durchführungsobjektivität beschäftigt HR-Verantwortliche, ob ein durchgeführter Online-Test auch wirklich die Merkmale misst, die er zu messen vorgibt. Speziell bei Verwendung von standardisierten Verfahren wären in dieser Hinsicht „kritischere Bewertungen“ zu erwarten gewesen. Grund hierfür ist die Beobachtung, dass die konzeptuelle Bedeutung der Dimensionen von standardisierten Online-Verfahren selten 1:1 mit der jener Dimensionen aus dem unternehmensspezifischen Kompetenzmodell übereinstimmt. Entgegen der theoretisch zu erwartenden Antworttendenz äußerten sich die Befragten jedoch weder kritisch noch ließen ihre Antworten Zweifel zu, dass in dieser Hinsicht methodische Lücken zu vermuten sind.

Ein anderer Aspekt, der die HR-Verantwortlichen unter methodischen Gesichtspunkten bewegt, lautet, ob sich aus dem Testergebnis valide Schlussfolgerungen auf den zukünftigen beruflichen Erfolg ziehen lassen. Besonders bei der Auswahl von Fach- und Führungskräften gewinnt dieses Argument für die Befragten an Bedeutung. In Bezug auf Berufsanfänger fällt dieser Aspekt aufgrund des geringen Alters und der kurzen Berufserfahrung nicht ins Gewicht. Letztendlich stehen die Verantwortlichen jedoch der Frage nach der prognostischen Validität überwiegend positiv gegenüber, auch wenn statistische Ansätze zur Überprüfung dieser Annahme eher die Ausnahme bilden.

Neben den genannten Gütekriterien erklären die HR-Verantwortlichen für die Akzeptanz der Verfahren die Transparenz gegenüber dem Bewerber als wichtiges Kriterium. Wie in einem klassischen AC-Verfahren stellen sich hier beide Parteien – Bewerber und Unternehmen – gegenseitig vor: Der Bewerber, indem er sich den Aufgaben stellt, und das Unternehmen, indem es seine Absichten klar kommuniziert. Da es sich hier oft um eine frühe Phase des gegenseitigen Kennenlernens handelt, stellen die Befragten heraus, wie wichtig es sei, hier früh Vertrauen aufzubauen. Daher geben sich die Unternehmen besonders bemüht, ihre Absicht hinter dem Verfahren, den Ablauf und ihren sorgfältigen Umgang

mit den sensiblen Daten zu kommunizieren.

Äußerst positiv fallen die Einschätzungen der Befragten in Bezug auf die Akzeptanz der Verfahren aus. Aus Sicht der HR-Verantwortlichen werden webbasierte Verfahren kaum noch als Besonderheit angesehen und stellen somit kein Hindernis bei der Bewerbung bei einem Unternehmen dar. Auch bei Durchführung von online-gestützten Verfahren zum Zweck der Personalentwicklung wird eine vergleichbar hohe Akzeptanz vermutet. Allerdings muss hier, wie zuvor, einschränkend hinzugefügt werden, dass es sich bei den Antworten um Vermutungen handelt, und nicht um empirisch gesicherte Befragungsergebnisse. Für eine detaillierte Beantwortung dieser Frage plant *managerberater* die Durchführung einer Folgestudie, in der jene Parameter untersucht werden, denen Bewerber und interne Mitarbeiter einen wichtigen Beitrag für die Akzeptanz von Online-Verfahren zuschreiben.

Wie erwartet, bestätigt die Studie die Vermutung, dass sich die Chancen, welche von den HR-Verantwortlichen für die Zukunft von Online-Assessments gesehen werden, mit den zuvor erläuterten Treibern und Motivatoren decken: demnach wird auch in Zukunft für Online-Assessments ein großes Potenzial gesehen, um genannte Vorteile wie Effizienzsteigerung, Wirtschaftlichkeit und Qualitätsverbesserung im Rahmen der Potenzialanalyse zu erzielen.

Unternehmen erkennen zunehmend das Potenzial in Online-Assessment-Centern und versuchen sich so einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Unternehmen zu schaffen, die diese Werkzeuge nicht oder nur bedingt nutzen. Dies gilt sowohl bei der externen Talentgewinnung sowie für die Entwicklung der bereits vorhandenen Beschäftigten. Im zweiten Fall können sowohl durch Online-ACs eine Vorselektion erfolgen als auch aus den Ergebnissen gezielt Qualifizierungsmaßnahmen abgeleitet werden.

Neben den bereits erwähnten technischen Grenzen betonen HR-Verantwortliche jedoch auch die Wichtigkeit des persönlichen Kontakts im diagnostischen Prozess, den ein Online-Assessment-Center natürlich nicht bieten kann. Online-Assessments sollten daher niemals „alleiniges K.O.-Kriterium“ sein, stattdessen sollten weitere Schritte zum Kennenlernen der Person berücksichtigt werden. Weiterhin können einige Fähigkeiten wie z.B. Führungsverhalten sehr wohl in Teilen in einem Online-Assessment

erfasst werden, jedoch findet das reale, aktive Verhalten keine Berücksichtigung.

Zusammenfassung

Bereits heute spielen Online-Assessments eine wichtige Rolle im Rahmen der Personalauswahl, der Personaleinschätzung/-förderung oder der Berufs- und Ausbildungsberatung. Berücksichtigt man auch die Verfahren, die dem Zweck der Selbsteinschätzung und Selbstauswahl dienen, bestätigen die bisherigen Erfahrungen die zunehmende Bedeutung, welche sich dem zukünftigen Einsatz von Online-Assessments zuschreiben lässt. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Online-Assessments unter Berücksichtigung weiterer Verfahren vor allem den Rekrutierungsprozess und die Qualität der Personalauswahl entlasten und verbessern. Online-Verfahren versprechen den Unternehmen nicht nur eine Effizienzsteigerung, sondern auch eine höhere Güte im diagnostischen Prozess. Diese Chancen gehen mit innovativen Möglichkeiten einher, wie sich Unternehmen im Zuge von e-Recruiting-Verfahren gegenüber potenziellen Bewerbern als Arbeitgeber positionieren können. Möglich wird dies durch multimediale Vermittlung von Informationen und Filmen zum eigenen Unternehmen – in Einzelfällen sogar als Teil von Simulationen. Trotz der skizzierten technischen Möglichkeiten bleibt die Frage offen, wie sich der Einsatz zukünftig entwickeln wird. Den offensichtlichen Chancen stehen Begrenzungen gegenüber, die den Einsatz von Online-Assessments limitieren. Nachfolgende Tabelle gibt die Chancen und Grenzen im Überblick wieder.

Die Frage nach der Zukunft webbasierter Verfahren bleibt spannend. Es lässt sich jedoch vermuten, dass sich der Trend zu Online-Assessments fortsetzen wird. Viele befragte Unternehmen wollen in Zukunft vermehrt auf solche Verfahren setzen, andere Befragte sehen sich in dieser Hinsicht gut aufgestellt und wollen ihre bisherigen Werkzeuge lediglich weiter verfeinern. Mit Zunahme der technischen Möglichkeiten und Verringerung des Entwicklungsaufwandes sind für kundenspezifische Lösungen die größten Zuwächse zu erwarten – sofern Unternehmen nicht pauschal an Fähigkeiten wie „intellektuelle Fähigkeiten“ und „Extrovertiertheit“ interessiert sind, sondern an Aussagen zur tatsächlichen Passung zwischen den jeweiligen Positionsanforderungen auf der einen und den Kompetenzen und Einstellungen des Online-Bewerbers auf der anderen Seite.

Autoren:

Frau Meike Kassen – Absolventin der Hochschule Fresenius Köln

Herr Nikolai Förster – Projektleiter bei managerberater – Köln

Literatur

- Kopping, N., Kupka, K. Diercks, J. (2007). *E-Assessments bei Unilever.*, G. Maier, M. John (Hrsg.): Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit: Grundlagen, Methoden, Erfahrungen, 2007.
- Kupka, K., Selivanova, N., Diercks, J. (2012). *Online-Assessments als Instrument der Personalvorauswahl.* P. Knauth, A. Wollert (Hrsg.), Human Resource Management. Digitale Fachbibliothek auf USB Stick, 01/2013.
- Steiner, H. (Hrsg.) (2009): *Online-Assessment - Grundlagen und Praxis von Online-Tests in Personalmarketing, Personalauswahl und Personalentwicklung*, Heidelberg: Springer

Chancen

- > Erreichbarkeit von internen und externen Bewerbern (national wie international)
- > zeit- und ortsunabhängige Diagnostik
- > Senkung von Reisekosten und administrativem Aufwand
- > Möglichkeit zur Diagnostik einer Vielzahl von Bewerbern in engen Zeitfenstern
- > Chancen des sog. „Recruitainments“ und der Arbeitgeberpositionierung
- > Attraktivität von bzw. Affinität in der Gesellschaft zu „social media“
- > Automatisierte Auswertung und Erstellung von individualisierten Ergebnisberichten
- > technische Möglichkeiten zu verfeinerten Auswertungen

Grenzen

- > Gewährleistung der Durchführungsobjektivität
- > Sicherstellung des Datenschutzes
- > Problem der Identifizierung des Teilnehmers
- > Feststellung der „menschlichen Passung“ / Passung ins Team / Abteilung
- > Möglichkeit zur Beobachtung und Bewertung realen Verhaltens
- > *speziell bei standardisierten Verfahren:* Übereinstimmung der konzeptuellen Bedeutung der Dimensionen der Online-Verfahren mit den unternehmensspezifischen Anforderungsdimensionen
- > Diskrepanz von komplexen positionsspezifischen Anforderungen und Möglichkeiten zur Erfassung der entsprechenden Kompetenzen
- > Begrenzung auf digital auswertbare Antwortmuster - erschwerte Möglichkeit der Auswertung von inhaltlich-qualitativen Antworten

Für Sie das Beste!

Wir verstehen Ihr Geschäft!

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf langjährige Erfahrungshintergründe und ausgewiesene Expertisen in unterschiedlichen Branchen.

Wir arbeiten lösungsorientiert!

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-how vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

Wir entwickeln Vorsprung!

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gern stehen wir Ihnen gemeinsam für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!