

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



**Name:** Felix Wiesner

**Funktion/Bereich:** myEmployee Personalberatung

**Organisation:** My Employee Personalberatung /  
Westernacher

### **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 Prof. Dr. Wottawa,

## 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:



Insbesondere Auswahl- und Entwicklungsfragen werden zunehmend standortübergreifend beantwortet. Damit ist klar, dass die Linienvorgesetzten, die bisher die Hauptlast tragen wirkungsvoll entlastet werden müssen. Die Globalisierung und die demographische Entwicklung verlangen eine hohe räumliche und zeitliche Entkopplung, wenn man diese Prozesse wirtschaftlich gestalten will.

Online Assessments erlauben die Erfassung von berufsbezogenen Eignungskriterien und schaffen zunächst einmal eine objektive Basis für eine fundierte Erfolgsprognose. Man muss dabei berücksichtigen, dass diese Verfahren meist einen Wert für eine Verhaltensbeschreibung liefern, die Mitarbeiter aber eine Bandbreite an Verhaltensweisen zeigen können. Nur in guten Verfahren mit vielen Dimensionen und Facetten kann dieser Umstand bereits aus dem Online Assessment heraus erkannt und vorqualifiziert werden.

Wichtig ist, dass bei den Verfahren nicht nur die Werte beim Kandidaten erfasst werden, sondern dass sie gefiltert für den Kontext der Beurteilungsfrage (z.B. das Stellenanforderungsprofil) dargestellt werden können. Nur so kann der Nutzen für das Unternehmen erreicht werden.

Die Anforderungsprofile sind heute vielfach aber noch sehr viel grober und unstrukturierter, als viele Instrumente messen können. Mit genaueren Anforderungen lassen sich bessere Resultate erzielen. Feiner zu differenzieren war bisher eine Aufwands- und Kostenfrage. Das hört mit Online Assessments einfach auf.

Online Assessments sind nichts „exotisches“, sondern sie sind wirkungsvolle Werkzeuge, die zu wenig verbreitet sind.

**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:**

Wir setzen Online Assessments in vier Bereichen erfolgreich ein:

**1. Personalauswahl**

Es werden internationale Suchen durchgeführt und die Kandidaten werden über Online Assessments für die Stelle vorqualifiziert. Dadurch dass in den Anforderungsprofilen nur die benötigten Kompetenzen auftauchen wird vermieden, dass sich Entscheider auf vermeintliche Schwächen in Form von niedrig ausgeprägten Kompetenzen kaprizieren. Diese Nutzungsart ist in allen Unternehmensgrößen und Branchen verbreitet.

**2. Personalentwicklung**

Wenn gute Anforderungsprofile erstellt wurden, kann auf der Basis der festgestellten Kompetenzen ein Performance Management initiiert werden, das sehr viel weniger auf ein generelles Kurssystem angewiesen ist. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter können sehr viel spezifischer adressiert werden. Dies spart Kosten und Zeit.

Diese Nutzungsart ist vor allem in international agierenden mittelständischen Unternehmen zu finden.

**3. Führungskräfte Entwicklung**

in den von uns verwendeten Tools sind Modelle zur Beschreibung von Leadership hinterlegt. Insbesondere über WAVE kann die effektivste Führungskultur z.B. in der Situation eines Mergers bestimmt und transparent gemacht werden. Die Profile der einzelnen Manager dienen dann als Grundlage für das Coaching oder eine moderierte Eigenentwicklung.



Wir stehen in Deutschland mit den Erfahrungen noch sehr am Anfang, insbesondere wenn wir über neue e-Assessments und Online Assessments sprechen. Ich würde mir in den Unternehmen etwas mehr Neugier und Experimentierfreude wünschen, verschiedene Verfahren einfach mal auszuprobieren um das für das Unternehmen am besten passende Tool zu identifizieren. Auf Erfahrungen anderer zu warten ist vor dem Hintergrund des breiten Angebots nicht opportun. Als Anbieter von WAVE und HARRISON ASSESSMENTS freuen wir uns über jede neugierige Nachfrage aus den Unternehmen.



### 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:



Eine Einführung in Unternehmen wird normalerweise mit etwa 30-150 Anwendungen pilotiert. Die Teilnehmer kommen in einer frühen Phase meist aus dem Personalbereich selbst. Wir bitten dann darum uns möglichst leistungsstarke Mitarbeiter als Testteilnehmer zu nennen, um die verwendeten Profile zu validieren bzw. Qualität zu sichern. Die Diskussion mit den Betriebsräten ist manchmal etwas zäh, wenn sie keinerlei Vorkenntnis über solche Tools haben, oder Vorurteile gegenüber Typenindikatoren mit sehr wenigen Skalen auf umfangreiche gut validierte Tools zur Leistungsvorhersage übertragen. Wir haben allerdings auch schon einen Fall erlebt, in dem die Arbeitnehmervertreter eher eine treibende Kraft waren, um mit einer zweiten Meinung gegen ungerecht empfundene Vorgesetztenbeurteilungen vorgehen zu können.

Authentizitäts- und Akzeptanzprobleme erleben wir weniger bei den Soft Skills Persönlichkeitstests als bei der Forderung nach numerischen oder diagrammatischen Fähigkeitstests.

Die Kosten für Online Assessments halten sich je nach Anwendung und Umfang in sehr engen Grenzen. Die Ergebnisse sind ähnlich aussagefähig wie Assessment Center, oder gehen darüber hinaus, liegen aber regelmäßig nur im Bereich von 12-20% dieser Kosten.



### 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:



Der Markt für Online Assessments ist im deutschen Sprachraum im Vergleich zu europäischen Nachbarn sehr unterentwickelt. Das liegt zum einen an der sehr geringen Markttransparenz und schlechten Informationsversorgung. Eine nennenswerte Nutzung gibt es vielleicht im Bereich der Fähigkeitstests im Segment der Azubi – der Rest ist noch dominiert von den älteren, Urgesteinen der Testlandschaft, dem 16PF und MBTI Test und Abarten.

Wir versuchen, mit Artikeln und durch finanzielle Unterstützung von Diplomarbeiten die aus Anwendersicht klägliche Informationslage zu verbessern. Unser Kerngeschäft ist traditionell eher die Organisationsentwicklung, die aber von der Qualifikation und Verfügbarkeit einer funktionierenden Personalabteilung abhängig ist. Der War for Talents und internationale Nachfolgeplanungen lassen sich mit standortbezogenen Personalkonzepten nicht bewältigen. Dies ist ein Paradigmenwechsel. Weg von der vollständigen Personalautarkie der Linienmanager hin zu einer arbeitsteiligen Lösung auch in diesem Bereich.

Hinzu kommen die Nutzeneffekte, die sich durch eine qualitativ verbesserte Auswahl ergeben. Dieses Potenzial ist von den Controllern noch gar nicht entdeckt worden – und bisher haben die Betriebswirte solche Schatzkisten irgendwann alle gefunden. Es ist wahrscheinlich eine Frage von wenigen Monaten bis auch Mc Kinsey oder Boston Consulting Berater auf die Nutzenformeln kommen und so die in Vergessenheit geratene Disziplin der Leistungsrechnung wiederbeleben.



## 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:



Es gibt für Fähigkeitstests und Persönlichkeitstests u.E. einen getrennten Zyklus. Das hängt vielleicht an der deutschen Mentalität, die eher abschlussorientierte den potenzialorientierten

Beurteilungsinhalten vorzuziehen. „Vertrauen“ und Anreiz zur Leistung gilt als weniger erfolgreiche Managementphilosophie als „Leistungsnachweis“ und Druck zur Verbesserung. Da Fähigkeitstests näher am Nachweisdanken sind, ist die Akzeptanz aus unserer Sicht höher. Daher erweitern wir unser Portfolio in diesem Bereich.

Die Marktentwicklung und die Ausgangsdaten aus dem wirtschaftlichen Umfeld lassen eigentlich keinen anderen Schluss zu, als von einem massiven Marktwachstum auszugehen:

War die Motivation vor Jahren noch eher die Vorauswahl zur Bewerber-Reduktion, werden die gleichen Instrumente heute zunehmend angewendet, um verborgene Potenziale zu finden, zu entwickeln und am richtigen Ort verfügbar zu machen.

Wir möchten dazu aufrufen, die verfügbaren Tools alle zu testen, zu probieren und zu vergleichen.

Wie kommt der Fragebogen an?

Wie werden Verfälschungstendenzen erkannt oder ausgeglichen?

Wie findet man sich als Kandidat wieder?



Wie akzeptabel sind die Aussagen?

Wie läuft das Feedback?

Kann man die Berichte als psychologischer Laie falsch verstehen?

Gibt es Erklärungsansätze für durchschnittliche und überdurchschnittliche Leistungen von Kandidaten?

Test the Test...

**Vielen Dank für das Interview!**