



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



Name: Prof. Dr. Heinrich Wottawa

Funktion/Bereich: Geschäftsführender Gesellschafter

Organisation: Eligo 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 wünschen 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:



Es gibt keine verbindliche Definition von „Online-Assessment“. Sprachlich sinnvoll ist es, diesen Begriff für alle Prozesse zu nutzen, bei dem ein Assessment (Bewertung von Kompetenzen oder Potenzialen von Menschen) mit Online-Tools erfolgt. Damit ist „Online-Assessment“ der Oberbegriff, der je nach Anwendung weiter zu präzisieren ist. Online Assessments sind zweifellos von hoher Relevanz, weil damit im Gegensatz zur konventionellen Vorgehensweise (und erst Recht im Vergleich zum unsäglichen Abgeben der normalen schriftlichen Bewerbungen als Anlagen von E-Mails, eine Zumutung für die Recruiter!) beide Seiten gewinnen. Für die Unternehmen werden die Auswahlprozesse billiger, schneller und aussagekräftiger, und die Bewerber können bei richtiger Gestaltung draus großen Nutzen für das Wissen um ihre Passung zu unterschiedlichen Berufen gewinnen.

Allerdings wird – und sollte – kein Unternehmen Bewerber nur nach solchen Online-Ergebnissen einstellen. Fachlich angemessen ist die Nutzung in der Vorauswahl (wer online sehr schlecht abschneidet, braucht nicht zu den aufwendigen persönlichen Verfahren eingeladen zu werden) und als Unterstützung der End-Auswahl, vor allem bei einer entsprechenden Recruiter-freundlichen Gestaltung der Auswertung der Assessment-Ergebnisse.



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 decken mit unseren Tools die gesamte Bandbreite der Eignungsbeurteilung ab.

In der Reihenfolge des Prozessablaufs:

- Beratungshilfen, mit denen der Interessent für das suchende Unternehmen überhaupt erst Interesse gewinnt (z.B. durch konkrete Hilfen für seine berufliche Orientierung).
- Die (auf Wunsch noch immer anonyme) Prüfung der eigenen Passung zu den angebotenen Stellen, als Verbesserung der Selbst-Selektion vor Abgabe einer Bewerbung. Das kann auch mit vielen „reaktanzfrei“ vermittelten Informationen über diese Stellen verbunden werden.
- Nach Bearbeitung der Online-Bewerbung erfolgt eine erste grobe Vorauswahl nach den abgegebenen Hard-Facts.
- Für die verbleibenden Bewerber wird ein fundiertes Online Assessment angeboten, die aufbereiteten Ergebnisse sind dann die Grundlage für die Entscheidung zur Einladung für ein „persönliches“ Verfahren (wir empfehlen zunächst Telefoninterviews, danach Interviews oder ACs).
- Für diese Interviews werden die Ergebnisse automatisch in Form von „Hypothesen“ über den Bewerber ausgewertet und dem Recruiter ein für jeden Bewerber individuell gestalteter „Interview-Leitfaden“ mit entsprechenden Tipps zur Verfügung gestellt.
- Für die interne Personalarbeit wird in gleicher Weise gearbeitet, also von der Möglichkeit anonymer Prüfung der Eignung vor Abgabe einer internen Bewerbung bis hin zu automatischer Ergebnisauswertung zur Unterstützung persönlicher Laufbahn- und Personalentwicklungsgesprächen.

Je nach Wunsch des Unternehmens erhält auch der Bewerber unterschiedlich gestaltete Rückmeldungen, von der kurzen Information über den Stand des Verfahrens bis hin zu sorgfältig ausgearbeiteten persönlichen Entwicklungsempfehlungen.

Nach objektiven Daten „typische“ Kunden gibt es bei uns eigentlich nicht, wenn man von einer gewissen Mindestgröße (für nur wenige Einstellungen lohnt sich der Aufwand nicht) absieht. Anwendungen gibt es z.B. bei Allianz, Bundesbank, Deutsche Post World Net, Telekom (viventio), RWE und vielen anderen. Eine noch immer mit Gewinn zu lesende Darstellung mehrerer unserer frühen Projekte findet sich in Kirbach et al. „Internet Recruiting und Internet-Assessment“, Vandenhoeck & Ruprecht 2004.

Aufgrund unserer langfristigen Kundenbeziehungen haben wir den Eindruck, dass unsere Kunden mit den Online Assessments zufrieden sind.

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:

Einem sinnvollen Online Assessment geht aus unserer Sicht immer eine fundierte Anforderungsanalyse voraus, oft auch auf der Basis des Kompetenzmodells des Auftraggebers. Daran schließt sich die Auswahl (oder Neugestaltung) der für diesen Fall relevanten Testskalen oder Aufgaben an, ebenso die Klärung der Details des Prozessablaufes und der vom Kunden gewünschten Rückmeldungen. Alle anderen Details hängen davon ab, welche speziellen Ziele innerhalb des bei Frage 2 skizzierten Prozessablaufes der Kunde hat.

Projektteilnehmer sind im Allgemeinen Personal- und Recruitingexperten des Kunden, oft auch Linienvorgesetzte, IT-Experten und Vertreter des Betriebsrates.

Probleme im Unternehmen gibt es am ehesten mit Personen, die noch keinerlei Wissen über die modernen Möglichkeiten des Online Assessments haben und bei diesem Begriff vor allem an „Lesen von Bewerbungen via E-Mail“ denken. Strukturelle Probleme kann es geben, wenn Recruiter den Verlust ihrer gewohnten Routine-Arbeit befürchten. Schade ist, wenn das Unternehmen zwar ein Online Assessment möchte, aber dieses nur in einen schon bestehenden, auf die konventionelle Technik abgestellten Prozess einbauen möchte, also eine Art „Ersatz des bisherigen Papier/Bleistift-Tests durch irgendetwas im Internet“. Da ist es dann manchmal nötig, die Möglichkeiten der Neugestaltung des ganzen Recruiting-Prozesses und die dann erreichbaren Effizienz- und Qualitätsgewinne deutlich zu machen.



Vielen ist auch noch nicht klar, dass Online Assessments ähnlich wie die früheren schriftlichen Bewerbungen eine Ergänzung und kein Ersatz für persönliche Verfahren in der Endauswahl sind.

Die Akzeptanz bei den Bewerbern ist bisher nie ein Problem gewesen. Die dazu durchgeführten Evaluationsstudien zeigen gerade bei den Tools mit (zusätzlicher) Beratungsfunktion für die Bewerber sehr gute Auswirkungen auf das Arbeitgeber-Image.

Technische Maßnahmen zur Sicherung der Personenidentität bei der Bearbeitung von Online Assessments ohne Aufsicht empfehlen wir nicht, schon wegen der prinzipiellen Haltung gegenüber den Bewerbern. Sinnvoll ist es, diese Art von Informationen genau so zu behandeln wie schriftliche Unterlagen. Es kann alles gelogen oder von anderen gemacht worden sein, so dass eine gute Passung im Online Assessment nur als eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Eignung aufgefasst werden kann. Bei den Personen, die die Endauswahl erreichen, ist zumindest im Verdachtsfall die Überprüfung der Online-Befunde zweckmäßig, etwa durch Testwiederholung mit ähnlichen Skalen vor Ort.



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:



Trotz allem Wachstum in der letzten Zeit ist der Anteil der Online Assessments am Recruiting insgesamt noch sehr gering. Ein besonderes gesellschaftliches Problem ist dabei der Mittelstand. Je besser die Online-Tools der großen Unternehmer werden, vom gezielten „Anlocken“ begehrter Bewerber bis hin zur sehr schnellen Auswahl der späteren Leistungsträger, umso schwieriger wird die Personalsuche für die kleineren Unternehmen. Hier wären Unternehmensverbände sehr sinnvoll, was aber emotional für viele Unternehmer nicht einfach ist.

Unsere Kompetenzen liegen zum Einen in der Qualität unserer Tools. So erbrachte etwa die Untersuchung der Stiftung Warentest im März 2007, dass unsere beiden Produkte in der Gruppe „Für Erwachsene“ die Plätze 1 und 2 belegen, in der Gruppe „Für Jugendliche“ erreichten wir mit ebenfalls 2 getesteten Produkten den (geteilten) ersten Platz und mit einem schon seit einigen Jahren fast unverändert angebotenen Tool auch noch den vierten.

Zum anderen können unsere Kunden besonderen Nutzen davon haben, dass wir nicht nur von Tests, Technik, Eignungsdiagnostik und automatischer Entscheidungsfindung etwas verstehen, sondern auch von praktisch allen anderen Aspekten des Human Resources Management. Für die Beratung bei der Prozessgestaltung können wir unsere Erfahrungen in der Konzeption und Durchführung von PE- und OE-Maßnahmen in Unternehmen und Verwaltungen einbringen. Das alles erlaubt uns in Verbindung mit unseren sehr flexibel aufgebauten Tools wie PERLS und GEP, den Kunden nicht nur Standard-Lösungen anzubieten, sondern auch für sie speziell maßgeschneiderte Lösungen kostengünstig zu erstellen.

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:

Wegen der in Effizienz und Qualität eindeutigen Überlegenheit von Online-Tools gegenüber der konventionellen Bewerberauswahl kann es keinen Zweifel geben, dass sich die darauf aufbauenden Prozesse durchsetzen werden.

Was aus unserer Sicht allerdings vorbei ist, ist die Phase von „unterhaltenden Spielen“ ohne klaren Nutzen (außer dem Unterhaltungswert) für die Teilnehmer und das Unternehmen. Zunehmen wird die gezielte, in allen Teilen aufeinander abgestellte Gestaltung des Prozesses zur Personalgewinnung insgesamt, auch unter Einschluss der späteren Entwicklungsarbeit mit den eingestellten Mitarbeitern (s. dazu Frage 1). Da wir dafür besondere Kompetenzen haben, sind wir sehr zuversichtlich, unser schnelles Wachstum weiter fortsetzen zu können.

Vielen Dank für das Interview!