

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



Name: Dr. Svea Steinweg

Funktion/Bereich: Senior Berater

Organisation: SHL Deutschland 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 geehrte Frau Dr. Steinweg,

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 werden bei SHL Verfahren zur Einschätzung von Leistung und Potenzial verstanden, die online von der Person, die im Fokus steht, bearbeitet werden können; „Online Assessment“ ist lediglich ein Oberbegriff. Die Kunden von SHL nutzen verschiedene Instrumente, die aus unserem Hause kommen und daher strengen wissenschaftlichen Gütekriterien genügen bei gleichzeitig hoher Praxisrelevanz im wirtschaftlichen Kontext. Hierzu gehören zum Beispiel Verfahren zur Einschätzung von Analysefähigkeiten, von Persönlichkeit, von Motivation, von Team- und Führungsstilen, von Managementkompetenzen aber auch zur Generierung von Feedback zum Beispiel durch 360-Grad-Feedback. Diese Verfahren eignen sich im Gesamtportfolio der Personaldiagnostik für folgende Bereiche, allerdings fast immer nur in der Kombination mit anderen, persönlichen Methoden:

- Potenzialdiagnose für Nachfolgeplanung und Karrieremanagement (ein klassischer Bereich für Talent Management)
- Mitarbeiterauswahl, insbesondere die Vorauswahl
- Personalentwicklung sowie Teamentwicklung
- Bindung und Motivation von Mitarbeitern



Die Nutzung von Online Assessments ist für das Personalwesen sehr relevant und je nach Zielsetzung mit verschiedenen Vorteilen verbunden, beispielsweise:

- Online Assessments sind schneller administrierbar und ausgewertet als Papier- & Bleistift -Verfahren.
- Sie sind günstig, schon weil keine Personalkosten anfallen, da die Verfahren nicht administriert werden müssen.
- Sie entsprechen durch die Möglichkeit des flexiblen Einsatzes den Bedingungen in der modernen Arbeitswelt, denn die Person im Fokus kann jederzeit und überall mit einem geeigneten Rechner online die Verfahren bearbeiten.
- Sie genießen eine hohe Akzeptanz bei den Fokuspersonen und dienen damit auch dem Marketing des Unternehmens.
- Sie sind in bestehende, unternehmensspezifische IT-Formate integrierbar.
- Normgruppenvergleiche und unternehmensspezifische Statistiken sind einfach erhebbar.

An dieser Stelle sei betont, dass nach der Online-Nutzung ein Feedback, wenn möglich in einem persönlichen Gespräch mit einem geschulten Anwender der Verfahren, empfohlen wird. Zudem stellen Onlineverfahren meist nur einen Baustein neben anderen Verfahren dar; sie können beispielsweise persönliche Experteninterviews nur ergänzen, nicht ersetzen.

Wie schwierig es ist, über Vor- und Nachteile von „den Online-Verfahren“ zu sprechen, mag am Beispiel der Fähigkeitstests skizziert sein. Diese ermöglichen eine relativ sichere Einschätzung von kognitiven und analytischen Fähigkeiten, die eine sehr hohe Vorhersagekraft für beruflichen Erfolg im Management aufweisen. Insbesondere im internationalen Kontext sind diese sehr stark akzeptiert und bilden einen guten Baustein für die Potenzialerhebung bezüglich kognitiver Fähigkeiten. Ich würde hier übrigens nicht von einer spielerischen Nutzung sprechen; die Bewerber sehen diese Tests meist als echte Herausforderung.



Unternehmen setzen diese Tests bei hohen Bewerberquoten als Vorselektion ein. Die Trefferquoten können dadurch um ein Vielfaches erhöht werden. Diese Tests sind online sehr gut ausfüllbar, allerdings mit der Empfehlung, diese bei der Bewerbervorauswahl für die Negativauswahl zu nutzen (wer schlechter abschneidet, kommt nicht weiter). Je berufserfahrener die Fokusperson allerdings ist, umso stärker sinkt die Akzeptanz gegenüber diesen Verfahren und auch die Aussagekraft der Tests. Studien zeigen, dass es Topmanagern beispielsweise nicht an kognitiven Fähigkeiten mangelt, sondern andere Faktoren für Erfolg und Misserfolg verantwortlich sind (so genannte „Derailer“). Der Einsatz ist also kontextspezifisch.



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:



Die Unternehmensberatung SHL ist international bekannt für ihre Instrumente und Beratung im Bereich der Personaldiagnostik. Die Instrumente werden normalerweise online genutzt. Das Flaggschiff von SHL ist beispielsweise der OPQ, der Occupational Personality Questionnaire; ein Persönlichkeitsfragebogen, der sowohl zur Auswahl als auch zu Entwicklungszwecken im Management genutzt wird. Der OPQ wurde von der in Großbritannien führenden psychologischen Gesellschaft, der British Psychological Society (BPS) ausgezeichnet als ein Instrument von höchster Qualität der Branche und erklärte ihn zu einem der besten Persönlichkeitsfragebogen mit der Höchstnote für seine Qualität und hohen Einstufungen für Validität und Reliabilität.

Zu unseren Kunden gehören KMU ebenso wie Großunternehmen, zu unserer Referenzliste gehören z.B. Beiersdorf, Daimler, Douglas Holding, Henkel, in-media one, Symrise und Vodafone, um nur einige zu nennen. International tätige Unternehmen schätzen insbesondere an SHL, dass die Online Assessments in allen wirtschaftsrelevanten Sprachen verfügbar sind – im Bereich Persönlichkeit ist es besonders wichtig, dass die Fokusperson in der Muttersprache antworten kann – sowie dass SHL-Berater in über 40 Ländern vertreten sind. Somit ist in vielen Fällen ein weltweiter unternehmensspezifischer Standard gewährleistet. SHL berät in den in Antwort 1 bereits genannten Anwendungsgebieten, also in allen HR-relevanten Prozessen; hier kommen Online Assessments zum Einsatz, flankiert von anderen persönlichen Verfahren. Zu den klassischen Gebieten gehört der Einsatz von 360-Grad-Verfahren zur Personalentwicklung. Hier übersetzen wir die unternehmensspezifischen Kompetenzen in einem entsprechenden 360-Grad-Fragebogen, der online administriert und ausgefüllt wird und die Ergebnisse dann automatisch generiert werden.



Im Anschluss daran werden mit der Fokuspersion Einzelcoachings auf Basis der Ergebnisse durchgeführt oder – wenn es zum Beispiel um Teamentwicklung geht – Teamcoachings. Zu den Klassikern gehören ebenfalls Testverfahren zur Vorauswahl bei sehr hohen Bewerberquoten (z.B. in der Besetzung von Traineestellen), die webbasiert ausgefüllt werden. Auch gehören der Einsatz unseres „Leadership-Reports“ in Management-Audits zum klassischen Einsatz von Online-Verfahren; allerdings hier nur als ein Mosaik neben anderen Bausteinen. Das Kundenfeedback ist positiv; in der Regel möchten die von uns beratenen Unternehmen nicht mehr auf Online Assessments verzichten.



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:



Das Projektbeispiel, wie Online Assessments eingesetzt werden können, bezieht sich auf ein mittelgroßes deutsches Unternehmen, das nach einem Merger viele Stellen neu zu besetzen hatte und dem ein Überblick über die Potenziale im eigenen Unternehmen fehlte.

Zunächst wurde zur Festlegung der relevanten Kompetenzen eine Anforderungsanalyse durchgeführt. Anschließend wurden mit dem Mittelmanagement verschiedene Online Assessments realisiert, die als hoch aussagekräftig und gleichzeitig kosten- und zeitsparend angesehen wurden. Dies waren aufgrund der großen Anzahl der Fokuspersonen entscheidende Erfolgskriterien. Zum Online-Paket gehörten die Nutzung des „Leadership-Reports“ mit dem Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich Führung und Management erfasst werden, Fähigkeitstests sowie ein 360-Grad-Feedback, das auf Basis des Kompetenzmodells entwickelt wurde und Daten aus der Organisation liefert. Die Ergebnisse wurden von einem SHL-Berater analysiert, anschließend wurde vor Ort ein kompetenzbasiertes Experteninterview geführt und ein Report verfasst, der über die Potenziale der Fokusperson Auskunft gab. Der Mitarbeiter erhielt zweimal Feedback: vom SHL-Berater über die Ergebnisse und vom Personalentwickler in der Organisation über die weiteren Schritte. Ein Gesamtgutachten gab den gewünschten Überblick über die Potenziale im Unternehmen. Die Ergebnisse wurden evaluiert, in dem die Aussagen der Reports später den Aussagen der Führungskräfte der Fokusperson gegenübergestellt wurden.



Weitere typische Projekte sind die Schulung von HR-Mitarbeitern im Umgang mit dem OPQ und der Interpretation der Auswertung: Ein Online-Verfahren kann nur dann seine Aussagekraft entfalten, wenn die Ergebnisse qualifiziert interpretiert und möglichst Urteilsfehler verhindert werden. Komplexe Persönlichkeitseigenschaften können nicht lediglich in Zahlen abgebildet werden; Personal diagnostik bezieht sich immer auf lebende Systeme – sprich Menschen – hier muss ein entsprechend professioneller Umgang mit den Profilen selbstverständlich sein.

Schwierigkeiten können im Zusammenhang mit Online Assessments in Deutschland auftreten, wenn der Betriebsrat nicht von Anfang an involviert ist – zumal die Beteiligung gesetzlich vorgeschrieben ist – sowie wenn die Mitarbeiter vor dem Einsatz der Verfahren nicht ausreichend informiert sind oder ethische Fragen nicht geklärt sind. Um diesem vorzubeugen, beraten wir Unternehmen in ihrer Kommunikationsstrategie. Mitarbeiter und andere Beteiligte sollten über die Qualität der Verfahren ebenso wie über die Qualifikation der Auswerter und der Prozesse informiert sein: Sie sollten wissen, was mit den Ergebnissen genau passiert, wer wann Einblick hat, ob die Ergebnisse relevant für die Personalakte sind oder nicht, wie die persönliche Integrität gewahrt wird und ob es sich um eine Online-Diagnostik mit dem Ziel der Entwicklung oder der Auswahl handelt. Mit einem erkennbar fairen und wertschätzenden Umgang mit den Daten der Menschen erhöht sich die Akzeptanz ebenso wie mit dem augenscheinlich erkennbaren Zusammenhang zum Geschäft. Dieser ist mit den Verfahren von SHL gegeben, da sie für den Einsatz im Wirtschaftskontext entwickelt wurden.



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:



Zu den Kernkompetenzen von SHL gehören das Angebot von langjährig erprobten und wissenschaftlich begleiteten Verfahren zur Personaldiagnostik sowie die professionelle Beratung und Begleitung unserer Kunden bei HR-relevanten Fragen. Die Verfahren sind selbstverständlich als Online-Version erhältlich, vereinzelt werden sie auch als „Papier- & Bleistift“-Version genutzt. Die wissenschaftliche Fundiertheit bei gleichzeitiger Praxisnähe, die auch für den internationalen Kontext gewährleistet wird, hebt SHL von vielen anderen Wettbewerbern ab. Mit renommierten Wissenschaftlern leitet Prof. Dave Bartram den Think Tank für SHL in London. Zu den Flaggschiffen gehören der Persönlichkeitsfragebogen Occupational Personality Questionnaire (OPQ) und die kognitiven Leistungstests. Hier bietet SHL mit dem sprachlogischen und dem datenlogischen Verständnistest eine Batterie, die faire Aussagen erlaubt, da Präferenzen für sprachliche oder für numerische Inhalte berücksichtigt werden. Neben den bisher erfolgreichen Methoden gegen Testverfälschungen hat SHL „Verify“ entwickelt – ein neues Verfahren zur weiteren Verbesserung der Herausforderungen des nicht beaufsichtigten Testens von Fähigkeiten.

Im aktuellen Markt für Online-Assessments gibt es viele verschiedene Anbieter. Soll die Fokusperson – z. B. Mitarbeiter oder Bewerber – umfassend, fair und für den Wirtschaftskontext passend eingeschätzt werden, sollten die angebotenen Verfahren wissenschaftlichen Gütekriterien genügen und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Zudem sollte ein professioneller Prozess, der die Auswertung und das Feedback der Ergebnisse betrifft, sichergestellt werden. Es finden sich leider noch sehr viele unqualifizierte Anbieter, die beispielsweise die Standards der Testkonstruktion und -anwendung nicht einhalten oder die Funktionsweise der Verfahren intransparent halten oder deren Auswertungen Menschen zu stark simplifizieren. Gute Anbieter hingegen sind sicherlich in diesem virtuellen Roundtable versammelt.



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:



Im internationalen Vergleich scheint der deutsche Markt für Online Assessments noch kein Plateau erreicht zu haben; es kann eher mit einem wachsenden Interesse gerechnet werden, wie der HR-Bereich durch demographischen Wandel und Globalisierung insgesamt stärker in den Fokus rückt. Durch den „war for talent“ geht in den Unternehmen die Suche nach passenden Personalmanagementinstrumenten kontinuierlich weiter. Unerheblich, ob es um Online- oder Papier-Versionen geht, es besteht in Deutschland noch Entwicklungsspielraum bezüglich der Akzeptanz von Persönlichkeitsfragebögen, Feedbackverfahren oder Tests.

Vielen Dank für das Interview!