

eAssessment-Verfahren als Bestandteil des Personal-Vorauswahlprozesses

von Joachim Diercks und Kristof Kupka

Inhaltsverzeichnis

1. Vorbemerkungen
2. Zielsetzung und Aufgabenstellung beim Einsatz von eAssessment Verfahren im Recruitingprozess
3. Vorbemerkungen zum Einsatz von eAssessment Anwendungen
4. eAssessment Anwendungen zur Bewerbervorauswahl anhand gängiger Definitionen des „Management Potenzials“
5. Über CYQUEST



Category: Career



Kategorie: Business - RecruitmentOnline

1. Vorbemerkungen

Der deutsche Arbeitsmarkt zeichnet sich durch eine hohe Widersprüchlichkeit aus. Einerseits leidet Deutschland unter den höchsten Arbeitslosenzahlen in der Geschichte der Bundesrepublik, andererseits jedoch können viele Firmen qualifizierte Stellen nicht mehr adäquat besetzen, weil keine geeigneten Kandidaten zur Verfügung stehen.

Diese Konstellation führt vielfach dazu, dass auf offene Stellen oft eine sehr hohe Zahl an eingehenden Bewerbungen zu verzeichnen, dabei gleichzeitig jedoch der Anteil geeigneter Kandidaten darunter sehr niedrig ist.

Dies bedeutet neben einer erheblichen Konsequenz für den kommunikativen Bereich („Personalmarketing“) einen stark ansteigenden Bedarf an qualitativen Hilfestellungen im Selektionsprozess.

Recrutainment bietet als Kombination aus Online-Personalmarketing und eAssessment genau diese Hilfe, da einerseits über interaktive und oftmals spielerisch-unterhaltsame Online-Applikationen ein aufklärerischer Imagetransport geleistet werden kann („wofür steht das Unternehmen?“, „bietet das Unternehmen mir eine attraktive und passende Perspektive?“) und andererseits aussagekräftige Testdaten über den Bewerber in digitaler Form generiert werden können („passt der Bewerber auf die zu besetzende Position?“).

Nicht zuletzt durch die DIN 33430, die allgemeine Standards zur Erstellung von webbasierten eignungsdiagnostischen Verfahren definiert, wird der steigenden Bedeutung dieser Thematik Rechnung getragen.

Als Pionier im Online Recrutainment ermöglicht CYQUEST mit Hilfe interaktiver webbasierter Anwendungen qualitativ hochwertiges Personalmarketing und die Generierung detaillierter Profildaten.

Zu den CYQUEST Kunden zählen zahlreiche namhafte Unternehmen wie Beiersdorf, PwC, Unilever, Audi, VW, Allianz und Masterfoods.

2. Zielsetzung und Aufgabenstellung beim Einsatz von eAssessment Verfahren im Recruitingprozess

Im Rahmen des allgemeinen Auswahlprozesses (sowohl extern als auch in Bezug auf bestehende Mitarbeiter) lassen sich eAssessment-Verfahren einsetzen. Etwa als Bestandteil der Website (oder analog des Intranetauftritts) können auf diese Weise Bewerber für nachgelagerte „Face-to-Face“ Prozesse (Assessment Center, Interviews) vorqualifiziert werden. Ziel der eAssessment-Verfahren ist es, anhand der ermittelten Ergebnisse eine möglichst valide und effektive Vorauswahl zu ermöglichen und zu ermitteln, welche Bewerber zu den weiterführenden Auswahlstufen eingeladen werden.

Im Sinne des „Recrutainment“ umfassen die in dieser Darstellung vorgestellten Verfahren in erster Linie simulative bzw. „spielerische“ Ansätze. Das heißt die verwendeten Testverfahren sind in ein übergeordnetes unternehmensindividuell erstelltes Online-Event integriert (Kombination aus Simulations- und Konstruktansatz).

Die Ergebnisse der Testverfahren dienen den Personalverantwortlichen als Anhaltspunkte, um eine Vorauswahl zu treffen, gleichwohl kann auch der Transparenz gegenüber den Bewerbern insoweit Rechnung getragen werden, als dass jeder Teilnehmer anhand eines Feedbackberichts Rückmeldung über die von ihm erzielten Ergebnisse erhält.

Schließlich können die mit Hilfe der eAssessment Verfahren ermittelten Erkenntnisse in ein bestehendes Online-Bewerbermanagement-Tool übergeben werden.

Folgende Übersicht zeigt exemplarisch einen Querschnitt dessen, was viele Unternehmen heute als Management-Anforderungsprofil einsetzen und somit zum Großteil auch im Rahmen des Auswahlprozesses überprüfungsrelevant wird. Diese Übersicht ist prototypisch, selbstverständlich variiert die Begrifflichkeit und auch deren Operationalisierung von Unternehmen zu Unternehmen:

Übersicht Management-Potenzial:

A. Geistige Fähigkeiten	- Analysefähigkeit - Komplexes Denken - Kreativität
B. Verhalten im Team	- Einfühlungsvermögen - Überzeugen und Durchsetzen - Konflikt- und Teamfähigkeit
C. Kommunikationsverhalten	- Extraversion - Verständlichkeit - Argumentation und Gesprächsführung
D. Pragmatisches Denken	- Entscheidungs- und Organisationsfähigkeit - Ökonomisches Denken - Setzen eigener Ziele / Eigeninitiative
E. Zielorientierung u. Selbststeuerung	- Unbeirrbarkeit und Stehvermögen - Strategische Ausrichtung des Handelns
F. Stabilität und Selbstsicherheit	- Selbstbewusstsein - Eigene Führungskompetenz - Belastbarkeit und Authentizität
G. Unternehmerische Einstellung	- Aufgeschlossenheit - Risikobereitschaft - Verantwortungsbewusstsein
H. Motivation	- Leistungs- und Erfolgswille - Gestaltungswille - Suche nach Herausforderungen - Führungsmotivation

Die folgende Darstellung orientiert sich an dieser Übersicht und zeigt auf, zu welchen Aspekten mit Hilfe des Einsatzes von eAssessment Verfahren sinnvolle Erkenntnisse über die Bewerber gewonnen werden können und schließlich wie die dafür konkret einsetzbaren Verfahren aussehen.

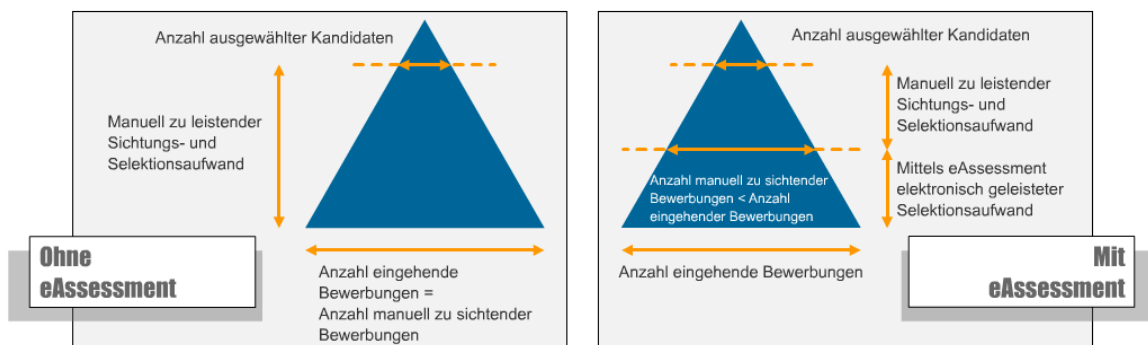
Vorab seien noch ein paar wichtige Anmerkungen zum Einsatz von eAssessment Verfahren im allgemeinen und den hier vorgestellten Ansätze im speziellen gemacht.

3. Vorbemerkungen zum Einsatz von eAssessment Anwendungen

eAssessment-Verfahren können mittlerweile sehr wertvolle und verlässliche Erkenntnisse über die an diesen Verfahren teilnehmenden Bewerbern liefern. Dabei können nicht nur Informationen über die analytischen Fähigkeiten gewonnen werden, sondern auch über Aspekte der sozialen Kompetenz. Insb. durch die Kombination dieser Verfahren mit dem Internet (z.B. als Bestandteil der Unternehmens-Website) ist es möglich geworden, diese Informationen besonders effizient (d.h. valide Daten zu geringen Kosten, weil sowohl Zeitaufwand als auch etwa Reisekosten reduziert werden) zu generieren. Dies liegt vor allem in der Tatsache, dass die Tests raumunabhängig und zu jeder Zeit durchgeführt werden können und die Daten sofort in digitaler Form vorliegen.

Effiziente Bewerberdatengewinnung = valide Daten zu geringen Kosten

- { Räumliche Unabhängigkeit
- { Zeitliche Unabhängigkeit
- { Daten in digitaler Form



Gleichwohl ist wichtig anzumerken, dass eAssessment-Verfahren nachgelagerte Face-to-Face Prozesse nicht ersetzen können und sollen, sondern vielmehr als Vorselektionsstufe die bisherigen Auswahl-

stufen ergänzen. Zum einen werden „offensichtlich“ nicht geeignete Bewerber frühzeitig erkennbar gemacht und können somit frühzeitig aussortiert werden, zum anderen werden über potentiell geeignete Bewerber Erkenntnisse gewonnen, die in Form einer Vorqualifizierung in die weiteren Schritte der Auswahl einfließen und dort vertieft untersucht werden können.

Die von CYQUEST angebotenen eAssessment Lösungen basieren auf erprobten Standards, sowohl in Bezug auf die psychologischen Inhalte als auch auf die programmiererische Umsetzung und orientieren sich an der DIN 33430. Gleichwohl wird bei der Realisation sehr viel Wert darauf gelegt, dass das Unternehmen inhaltlich und bzgl. der äußeren Gestaltung in die Umsetzung eingebunden wird und entsprechende Inputs beisteuert (bzgl. der verwendeten Testverfahren als auch bzgl. der äußeren grafischen Gestaltung). Nur so kann gewährleistet werden, dass die entstehende Anwendung den unternehmensindividuellen Anforderungen genügt und ein tatsächliches Alleinstellungsmerkmal ist.

Es sei an dieser Stelle noch einmal betont, dass eAssessment-Anwendungen nicht nur Hilfestellung im Auswahlprozess leisten, sondern für sich betrachtet auch das einmalige Unternehmensimage transportieren und über das Unternehmen bzw. Stellen(anforderungen) informieren sollen (Personalmarketingaspekt).

Der Einsatz von eAssessment-Verfahren im Rekrutierungsprozess sollte insgesamt im Sinne eines „lernenden Systems“ verstanden werden, was Weiterentwicklungen und Optimierungen im Zeitverlauf per Definition einschließt.

Zusammenarbeit bei der Erstellung der E-Assessment Anwendung

=

Individuelle Lösung und somit Alleinstellungsmerkmal

4. eAssessment Anwendungen zur Bewerbervorauswahl anhand gängiger Definitionen des „Management Potenzials“

Ausgehend von der einleitend gezeigten Übersicht anhand derer sich das Management-Potenzial operationalisieren lässt, sei im Folgenden aufgezeigt, zu welchen einzelnen Aspekten eAssessment Verfahren eingesetzt werden können und in welcher Form. Auch wenn im Folgenden einzelne Aspekte aus Gründen der Verständlichkeit nacheinander und separat behandelt werden, so werden doch regelmäßig Verfahren eingesetzt, die zu mehr als einem Aspekt Informationen liefern.

Die vorgestellte Übersicht zeigt exemplarisch verschiedene Verfahren auf. Aufgrund des sehr hohen Individualitätsgrads derartiger Applikationen ist diese Übersicht somit nicht als „Katalog fertiger Module“ zu verstehen.

A. Geistige Fähigkeiten:

Analysefähigkeit, Komplexes Denken, Kreativität

Komplexes Denken und analytische Fähigkeiten wie kognitive Leistungsfähigkeit und Problemlösekompetenz lassen sich hervorragend mit Hilfe von bestehenden CYQUEST eAssessment Verfahren überprüfen, da es in aller Regel, die Möglichkeit gibt, den Antworten ein abgestuftes Qualitätsniveau beizumessen (im Extremfall „richtig-falsch“). Insb. das Konstrukt „Problemlösefähigkeit“ ist als generelle Schlüsselqualifikation für berufliche Anforderung an Führungskräfte zu sehen (quer über alle Berufsgruppen und -gebiete).



Hierfür wird eine thematisch zugeschnittene Postkorbübung empfohlen, bei der der Teilnehmer gebeten wird, Aufgaben eines typisierten Arbeitsplatzes (z.B. ein Teameinsatzplanung, Chart- und Tabelleninterpretationen, Aufgabendelegation o.ä.) simulativ und unter Einfluss von Störeinflüssen (siehe hierzu auch Zielorientierung und Selbststeuerung) zu lösen. Postkorbübungen zeichnen sich durch einen besonders hohen Simulationsgrad und typischen Arbeitssituationen sehr ähnliche Aufgabenstellungen aus. Das Bearbeitungsergebnis entspricht somit einer Art „Arbeitsprobe“, denen

zahlreiche Untersuchungen sehr hohe prädiktive Aussagekraft zusprechen (vgl. u.a. Schmidt & Hunter, 2000).

B. Verhalten im Team:

Einfühlungsvermögen, Überzeugen und Durchsetzen, Konflikt- und Teamfähigkeit

In erster Linie rollenspielerische eAssessment-Verfahren können sehr gut zur Teamfähigkeitsbeurteilung eingesetzt werden.

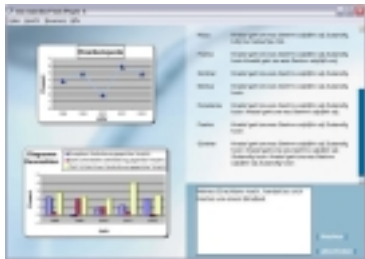


Insb. die Aspekte Einfühlungsvermögen und Konfliktfähigkeit lassen sich mit Hilfe eines sog. Organisationsplans erfassen, bei dem der Teilnehmer in Interaktion mit virtuellen Charakteren tritt und auf Basis des über diese Charaktere und ihre Eigenschaften gelernten, Aufgaben sinnvoll an sie verteilen muss. Die Charaktere reagieren dabei ganz unterschiedlich auf die ihnen zugewiesenen Aufgaben (Ablehnung, sklavischer Gehorsam etc.), womit der Teilnehmer unterschiedlich umgehen kann.

C. Kommunikationsverhalten:

Extraversion, Verständlichkeit, Argumentation und Gesprächsführung

Kommunikationsverhalten ist mit Hilfe von eAssessment-Verfahren überprüfbar, allerdings lässt sich dieses nicht „vollautomatisieren“. D.h. hierfür würde HR-Personal gebunden und es lassen sich i.d.R. keine großen Teilnehmerzahlen zeitgleich prüfen (i.d.R. maximal 5-10 gleichzeitig).



CYQUEST bietet hierzu das Instrument „geführte Gruppendiskussion“ an, bei dem es sich um ein Chatrelay handelt, in das gesteuert Reize/Inhalte eingespeist werden und den Diskussionsinhalt im Chat bilden. Solche Reize können z.B. Grafiken (bspw. Krankenstand, Produktionsvergleiche etc.) oder auch Statements oder Sounds sein. Der Chat ist das eAssessment Pendant klassischer Gruppendiskussionen in einem Assessment Center, wobei das Chatprotokoll als Basis für die Auswertung des Kommunikationsverhaltens dient.

D. Pragmatisches Denken:

Entscheidungs- und Organisationsfähigkeit, Ökonomisches Denken

Die genannten Aspekte pragmatischen Denkens lassen sich regelmäßig unter Zuhilfenahme der Instrumente „Planungsaufgabe“ und „Business Case“.



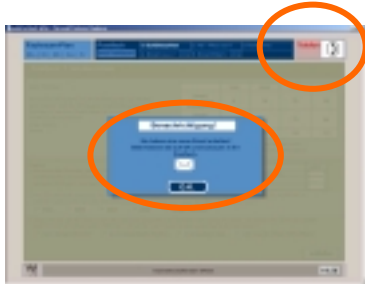
Organisationsfähigkeit wird dabei durch die Lösung komplexer Organisationsprobleme innerhalb der Aufgaben bewertet. Entscheidungsfähigkeit kann dabei durch den Zeitaspekt hinzugefügt werden, weil der Teilnehmer zur Problemlösung nur ein bestimmtes Zeitkontingent hat oder die gebrauchte Zeit ein Bewertungsmaßstab der Lösung ist. So kann eine zügig erlangte Lösung unter dem Aspekt Problemlösungsfähigkeit nicht die „beste“ Lösung sein, jedoch unter den Aspekt Entscheidungsfähigkeit und ökonomisches Denken dennoch als positiv zu bewerten sein.

Das Bewertungskriterium „ökonomisches Denken“ bzw. „Business Sense“ lässt sich regelmäßig ebenfalls mit Hilfe von multimedial adaptierten Business Cases messen, wie CYQUEST sie anbietet.

E. Zielorientierung und Selbststeuerung:

Setzen eigener Ziele /Eigeninitiative, Unbeirrbarkeit und Stehvermögen, Strategische Ausrichtung des Handelns

Insb. der Aspekt der Unbeirrbarkeit lässt sich durch die Integration von Störeinflüssen überprüfen. Innerhalb der Postkorbübung wird dies bspw. durch eingehende Telefonanrufe und eMails erreicht, die der Teilnehmer nach eigenem Ermessen bearbeitet (also entweder seine derzeitige Arbeit an dem übergeordneten Problem unterbricht oder die neue eingehende Aufgabe zunächst hinten anstellt). Ein gewisser Grad an Polychronität (also die Fähigkeit simultan an mehr als einem Problem zu arbeiten) ist dabei sicherlich wünschenswert, doch heisst das ab einem gewissen Grad auch eingeschränkte Unbeirrbarkeit. In diesem Zusammenhang kann auch das Konstrukt Konzentrationsfähigkeit überprüft werden.



F. bis H. Stabilität und Selbstsicherheit, Unternehmerische Einstellung, Motivation:

Die unter den drei anderen Komponenten des Management Potenzials Unternehmerische Einstellung, Motivation und Stabilität und Selbstsicherheit subsumierten Aspekte werden durch die oben genannten Verfahren zum Teil am Rande mituntersucht.

Die Konstrukte Motivation und Unternehmerische Einstellung lassen sich darüber hinaus in prototypische Szenarien einbauen und so simulationsbasiert testen. Aufgrund der sehr stark von Unternehmen zu Unternehmen variierenden Definition dieser Konstrukte, wird deren Operationalisierung in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Unternehmen vorgenommen. Die teststatistische Überprüfung erfolgt dann durch CYQUEST.

Länge bzw. Dauer von eAssessment Anwendung:

Der zeitliche Umfang von eAssessment Anwendungen für den User reicht von 15 Minuten bis zu 2 Stunden (Nettozeit) und umfasst in der Regel 3-5 Übungen. Zum einen liegt in der zeitlichen Beanspruchung ein selbstselektierender Ernsthaftigkeitsfaktor, zum anderen benötigen die Verfahren schon eine gewisse Zeit, um sinnvolle Aussagen ableiten zu können. Abgeschlossene „Module“ wie die Postkorbübung sind in sich nicht zu unterbrechen. Zwischen den einzelnen Tests kann dem Teilnehmer durchaus die Möglichkeit gegeben werden, die Anwendung zu unterbrechen und später fortzusetzen. Um Trainingseffekten vorzubeugen, können Vorkehrungen getroffen werden, dass jeder Bewerber die Anwendung nur einmal absolviert und Manipulationen effektiv verhindert werden.

Zugang:

Der Zugang zu der Anwendung findet z.B. über einen Link auf der Website des Unternehmens statt (entweder nach einem kurzen Online-Registrierungsprozess oder erst nach expliziter Einladung durch das Unternehmen durch Versand eines einmaligen Logins). Aus Sicht des Bewerbers ist die Anwendung Bestandteil der Site.

Die eigentliche Applikation in dem PopUp kann sowohl in Flash (mit entsprechenden Vorteilen in Bezug auf die grafischen Darstellungsmöglichkeiten und geringe Kompatibilitätsprobleme mit verschiedenen Betriebssystem- und Browsergenerationen) als auch in HTML mit dynamisch generierten Inhalten (mit entsprechenden Vorteilen in bezug auf die Veränderbarkeit von Inhalten) umgesetzt werden.

Feedback:

Jedem Teilnehmer kann im Anschluss ein Feedback über sein Abschneiden im eAssessment-Verfahren zur Verfügung gestellt werden. Zu jedem gemessenen Konstrukt kann dem User dabei eine grafische Einschätzung anhand einer Skala (z.B. orientiert am Schulnotensystem oder Stanine-Werten) oder eine in Textform verfasste Einschätzung gegeben werden. Hierzu werden die Ergebnisse innerhalb jedes gemessenen Konstrukts geclustert (und beim Textfeedback den einzelnen Clustern fertige Textbausteine zugeordnet).

Eine Anbindung an bestehende Bewerber-Management-Systeme ist möglich.

Für die Realisation einer unternehmensindividuellen eAssessment Anwendung ist ein Zeitraum von ca. 8-12 Wochen von Auftragserteilung bis Going-Live zu veranschlagen.

5. Über CYQUEST

CYQUEST ist der Pionier im Online Recruitment. Mit Hilfe interaktiver webbasierter Anwendungen ermöglicht CYQUEST qualitativ hochwertige Personalmarketingkontakte und die Generierung detaillierter Profildaten. CYQUEST Lösungen sind zeitgemäße Tools für die gesamte Personalarbeit insbesondere in den Bereichen ePersonalmarketing, eAssessment, eCruiing und HR-Development.

Die bekannteste Recrutainmentanwendung ist die Karrierejagd durchs Netz (www.karrierejagd.de), an der in drei Runden ca. 110.000 User teilnahmen und die zahlreiche internationale Unternehmen als Bestandteil ihres Personalmarketing-Mix einsetzen. Dazu zählen u.a. Beiersdorf, PwC, Unilever, Audi, VW, Allianz und Masterfoods.

Die gleichen Prinzipien ´unterhaltsame Kommunikation´ und ´erlaubnisorientierte Datengewinnung´ überträgt CYQUEST darüber hinaus auch auf den Produktmarketingbereich u.a. durch die Veranstaltung von Online-Events, eMail- und Dialogmarketing sowie durch die Umsetzung derartiger Projekte im Kundenauftrag.

CYQUEST verfügt mit insgesamt etwa einer viertel Million registrierten Usern über einen der größten Bestände an Daten mit der expliziten Erlaubnis zum One-To-One-Dialogmarketing im deutschsprachigen Raum. Zusätzlich verfügt CYQUEST über einen umfangreichen Datenpool für Führungskräfte-nachwuchs (www.cyquest-profile.de) und einen Karriereverteiler (110.000 User) in der Zielgruppe Young Professionals, Absolventen, Studierende bzw. Schüler und Azubis. Insb. dieser Verteiler kann von personalsuchenden Unternehmen eingesetzt werden, um hieraus geeignete Kandidaten zu rekrutieren.

Detaillierte Informationen finden sich auf der Website www.recruitment.de.

CYQUEST - The Recruitment Company

Joachim Diercks
Managing Director

Gärtnerstrasse 20
D-20253 Hamburg

Postfach 605552
D-22250 Hamburg

Fon +49 [0] 40 .85407-130
Fax +49 [0] 40 .85407-111

E-Mail: j.diercks@cyquest.net
URL: www.cyquest.net und www.recruitment.de