

Online-Assessments als Personalmarketinginstrument

Internet-Recruiting und Online-Assessment sind heute keine Neuheiten mehr. Trotzdem haben erst wenige Unternehmen die Bedeutung von Online-Tests auf ihren Karriereseiten erkannt und nutzen sie in vollem Umfang.

Personalmarketingprojekt

Eine Studie des Staufenberg Instituts zeigte, dass von den untersuchten 630 Unternehmen, die zu den Top 20 ihrer Branche zählen, weniger als fünf Prozent dieses Personalmarketinginstrument nutzen [1]. Eines der ersten Unternehmen, das die Bedeutung von Self-Assessments bei der Suche und Bindung von Bewerbern an das Unternehmen erkannt hat, war die access AG in Köln. Im Februar 2001 startete die access AG zusammen mit der alpha-test GmbH ein innovatives Projekt: Online-Tests aus der umfangreichen virtuellen Testbibliothek von alpha-test wurden Hochschulabsolventen und Young Professionals auf der access Homepage als Karriereservice zur Verfügung gestellt.

Die Besucher der access-Internet-Seite konnten diese Tests kostenlos durchführen und erhielten ein automatisches Ergebnisgutachten (s. Abb. 1). Die Tests (s. Kasten) wechselten in einem regelmäßigen Rhythmus und ermöglichten den Nutzern so, ihre eigene Persönlichkeit aus verschiedenen Blickwinkeln, zum Beispiel Führungsstil oder Karriereorientierung, zu betrachten.

Die access AG stellte in diesem Projekt ihre Internet-Plattform lediglich als Medium zur Verfügung, ohne Zugriff auf die Testdaten der Nutzer zu haben. Die access AG vermittelt ansonsten hoch qualifizierte Hochschulabsolventen und (Young) Professionals an renommierte Unternehmen. Dazu betreibt sie Marktforschung zum Unternehmensimage, führt Recruiting-Worshops mit vorselektierten Gruppen durch und spricht auch Kandidaten als Personalberater direkt an.

Die alpha-test GmbH ist Pionier und Spezialanbieter im Bereich des eAssessments. Mit webbasierten Produkten wird das Kompetenzmanagement von Unternehmen – vom Personalmarketing bis zur Personal- und Organisationsentwicklung – mit maßgeschneiderten Lösungen unterstützt. Die bei der Kooperation mit der access AG gewonnenen Daten wurden von der alpha-test GmbH zur Erstellung neuer Vergleichsprofile in anonymisierter Form genutzt.

*Dipl.-Psych. Heinke Steiner,
Geschäftsführerin der alpha-
test GmbH, Mannheim*
heinke.steiner@alpha-test.de



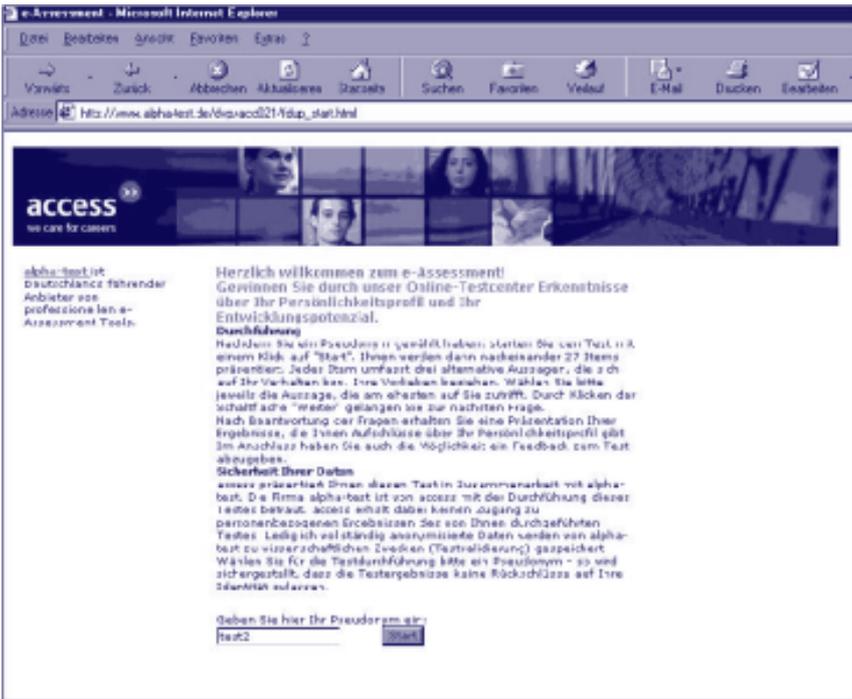


Abb. 1: Online-Assessment bei der access AG

Online-Tests als Instrument des Personalmarketings einzusetzen, stellt sich als wirksamer Weg zur Verbreitung eines positiven Unternehmensimages dar. Bewerber erhalten eine realistische Einschätzung ihrer Stärken und Entwicklungspotenziale, was schon in dieser Phase zu einer Selbstselektion führt. Dies führt dazu, dass die tatsächlichen Bewerber eines Unternehmens eine ausgelesene Gruppe darstellen, was die Wahrscheinlichkeit einer Passung zwischen Bewerber und Unternehmen erhöht. Dies spart dem Unternehmen hohe Kosten, die in der Phase der Beurteilung der Bewerberunterlagen entstehen.

Der nächste Schritt im Hinblick auf eine effiziente Gestaltung des Bewerbungsprozesses ist die Einführung einer internetbasierten Vorselektion. Durch die Erfassung einer Vielzahl psychologischer Dimensionen in einem webbasierten Testverfahren und ein ausgeklügeltes Matchingverfahren bieten sich weitere enorme Einsparpotenziale für Unternehmen an: Der Prozess der Bewerberauswahl wird ver-

kürzt, und durch leistungsstarke Potenzialdiagnose-Tools werden nur noch die Bewerber in den weiteren Prozess einbezogen, die eine hohe Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil des Unternehmens aufweisen.

Ergebnisse der Online-Assessments

An dieser Stelle werden die Daten und Erkenntnisse der ersten sechs Monate dieses Projektes betrachtet.

Um die gewonnenen Daten verwerten zu können, wurden am Ende der Testdurchführung auch demographische Angaben abgefragt: Alter, Geschlecht, Beruf, Position, Branche. Es zeigte sich folgende Userstruktur:

- Altersdurchschnitt: 28 Jahre;
- Position im Unternehmen: circa 40 Prozent Fachkräfte (n=629), circa 20 Prozent Führungskräfte (n=352), circa 40 Prozent gaben an dieser Stelle „Sonstiges“ an (n=721);
- Berufsstruktur: Akademiker, vorrangig Betriebswirte, IT-Spezialisten und Juristen.

Aufgrund dieser Daten wurden neue Normierungen an den eingesetzten Tests vorgenommen. Beim FAF-A, einer Kurzfassung des FAF2000, zeigten sich systematische Unterschiede zwischen Fach- und Führungskräften in den Dimensionen: Stressresistenz, Flexibilität, Teamfähigkeit und Lernbereitschaft. Führungskräfte erzielten signifikant (0,01-Niveau im T-Test) höhere Werte als Fachkräfte.

Der Erfolg des Projektes bemisst sich nicht zuletzt an der Nutzungshäufigkeit der Internet-Tests. Eine Auswertung über einen Zeitraum von einem halben Jahr (1. Februar bis 31. Juli 2001) zeigt Tabelle 1. Die access-User hat-

	Feb 01	Mrz 01	Apr 01	Mai 01	Jun 01	Jul 01
Durchführungen	1713	731	717	486	667	716
Erinnerung	578	646	870	913	1012	1112

Tabelle 1: Anzahl der Durchführungen und Anzahl der Personen, die regelmäßig neue Tests durchführen und per Mail daran erinnert werden wollen

Eingesetzte Testverfahren

FAF2000 (Fragebogen zur Auswahl von Führungskräften)

Der FAF2000 berücksichtigt die Anforderungen an Führungskräfte, die sich aus veränderten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ergeben. Bei der theoretischen Herleitung wurde darauf geachtet, die relevanten Implikationen der sich wandelnden Wirtschaft als Basis für die zu erhebenden Beschreibungsdimensionen für Führungskräfte zu berücksichtigen. Die dabei als bedeutsam erachteten wirtschaftlichen Trends können mit fünf Schlagworten belegt werden [2]. Welche aktuell und künftig erforderlichen Persönlichkeitseigenschaften aus diesen allgemeinen Trends für die Testkonstruktion abgeleitet wurden, zeigt die Tabelle 2.

Tabelle 2: Dimensionen des FAF2000

Globalisierung der Wirtschaft
<ul style="list-style-type: none"> • Offenheit – Experimentierfreude und Aufgeschlossenheit für neue Erfahrungen • Stressresistenz – Grad der Empfindlichkeit gegenüber Leistungsdruck und Stress • Flexibilität – die Bereitschaft, sich veränderten Arbeitsbedingungen anzupassen, die Haltung zu Arbeitsumfeld, Aufgabenzielen und zur Erledigung von Routineaufgaben • Unternehmerisch-strategisches Denken – wie sehr sich jemand in ein Unternehmen involviert sieht, sowie das Engagement für dasselbe
Rasante technische Entwicklungen
<ul style="list-style-type: none"> • Lernbereitschaft – Interesse am Erwerb fachlicher und allgemeiner Kenntnisse und Kompetenzen • Selektionsfähigkeit – Fähigkeit, Informationen und Aufgaben rasch und sinnvoll zu filtern und zu strukturieren
Wachsender Stellenwert von Projektarbeit
<ul style="list-style-type: none"> • Teamfähigkeit – Fähigkeit zur fachlichen und sozialen Auseinandersetzung in einer Gruppe • Delegationsfähigkeit – Bereitschaft, komplexe (Teil-) Aufgaben Mitarbeitern anzuvertrauen • Fähigkeit zu motivieren – Fähigkeit und Neigung, Begeisterung und Initiative bei Mitarbeitern zu wecken • Durchsetzungsfähigkeit – Entschlussfreude und argumentative Fähigkeiten
Wertewandel
<ul style="list-style-type: none"> • Rollenflexibilität – Fähigkeit, sich verschiedener Rollen zu bedienen, um seine Persönlichkeit auszudrücken • Ambiguitätstoleranz – Fähigkeit, mehrdeutige Situationen akzeptieren zu können und sie produktiv zu gestalten
Kommunikation und Ökologie
<ul style="list-style-type: none"> • Sensitivität – feinfühliges Wahrnehmung und Reaktion auf zwischenmenschliche Probleme • Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft – Einstellung zu gesellschaftlichen Problemen

F-DUP (Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale)

Der F-DUP ist die erweiterte und verbesserte Version des amerikanischen „Entrepreneurial Potential Questionnaire“, eines Testfragebogens, der 1987 von Albert King veröffentlicht worden ist. Der Test wurde an der Universität Koblenz-Landau von Professor Fred Müller entwickelt und hat die Erfassung unternehmerischer Potenziale zum Ziel [3]. Aufgrund umfangreicher Studien, die Fred Müller zum Thema Unternehmertum durchgeführt hat, haben sich die in Tabelle 3 genannten Persönlichkeitsmerkmale als erfolgsrelevant für Unternehmer erwiesen.

Tabelle 3: Dimensionen des F-DUP

Leistungsmotivstärke
Hierunter versteht man die Bereitschaft, sich bevorzugt mit solchen Aufgaben des Arbeitslebens auseinander zu setzen, die für eigene Fähigkeiten und Kompetenzen eine Herausforderung darstellen und gute Realisierungschancen besitzen.
Internale Kontrollüberzeugung
Diese Disposition beschreibt die Neigung, sich als Initiator zu erleben. Personen mit ausgeprägten Neigungen in dieser Richtung zeichnen sich durch starke Machbarkeitsüberzeugungen aus.
Risikoneigung
Dieses Persönlichkeitsmerkmal veranlasst Personen, sich in unsicherheitsbehafteten Situationen eher für Alternativen zu entscheiden, bei denen mit kleinerer Wahrscheinlichkeit ein vielversprechendes Ergebnis in Aussicht steht, als für Alternativen, die mit größerer Wahrscheinlichkeit weniger gute Ergebnisse erwarten lassen.
Problemorientierung
Personen mit dieser Disposition betrachten Anforderungen des Berufslebens als prinzipiell lösbare Probleme und trauen sich zu, diese Probleme erfolgreich lösen zu können.
Durchsetzungsvermögen
Wie bei der Risikobereitschaft sind auch bei dieser Disposition Merkmalsausprägungen optimal, die zwischen allzu defensiver und offensiver sozialer Einflussnahme liegen.
Ungewissheitstoleranz
Typisch für dieses Persönlichkeitsmerkmal sind entweder Präferenzen für einerseits geregelte und gut organisierte oder andererseits unstrukturierte und locker organisierte Arbeitsbedingungen.

ten die Möglichkeit, über einen Check-Button anzugeben, ob sie über neue Tests informiert werden wollten. Viele User nutzten diese Möglichkeit, so dass eine regelrechte „Test-Community“ entstanden ist. Wir schätzen die Zahl von Test-Usern, die das access-Angebot regelmäßig nutzen, auf mehrere hundert Personen. **Das Beispiel zeigt, dass Unternehmen, die eine hohe Bindung von potenziellen Bewerbern und Mitarbeitern erzielen wollen, das Instrument Self-Assessment effektiv einsetzen können.**

Mit einer Reihe von Zusatzservices wie FAQ, Message-Board und Internetberatung wurde der Community-Charakter des Angebotes weiter unterstrichen.

Nutzen für den User

Aufgrund der Rückmeldungen (E-Mails), die wir von Usern erhalten haben, können wir den Nutzen der Tests für sie einschätzen. Die User haben ein großes Interesse daran, mehr über sich zu erfahren. Sie nutzten unser Angebot auch als Probetest. Dabei konnten offenbar Ängste und Vorbehalte abgebaut werden.

Aufgrund der Testergebnisse ergibt sich ein detailliertes Profil des Users, das als Unterstützung bei der eigenen Karriereplanung hilfreich ist. **Der Nutzer entscheidet selbst, wie er die Ergebnisse nutzen möchte**, zum Beispiel in Weiterbildungsmaßnahmen investieren, sich beruflich umorientieren, sich auf ein bevorstehendes Bewerbungsgespräch oder Assessment Center vorbereiten. Auf Kandidatenseite wurde dieser Service gut angenommen.

Die Frage der Manipulierbarkeit der Testergebnisse stellt sich in diesem Zusammenhang nicht, da die Testergebnisse nur von dem Durchführenden eingesehen werden und nicht zu Selektionszwecken gebraucht werden: Die access AG hat keinen Zugang zu den Daten, und wir verwenden sie ausschließlich in anonymisierter Form für die Weiterentwicklung der Testverfahren.

Für den Einsatz der Online-Testverfahren bei der access AG waren diese Bedenken zweitrangig: „Wer an einer ehrlichen Aussage zu bestimmten

Persönlichkeitsmerkmalen interessiert ist, tut sich mit einem manipulierten Test-Ergebnis keinen Gefallen“, so Martin Franz, bei access als Director und Mitglied der Geschäftsleitung für den Bereich IT & e-Recruiting-Solutions zuständig. Er hebt insbesondere die Möglichkeit einer objektiven Selbstreflexion hervor, welche die Testauswertungen für die Kandidaten beinhaltet: „Wir haben die Tests für unsere Zielgruppe als reinen Service aufgesetzt, nur zum Zweck der Selbsterkenntnis. Jeder glaubt, die Daten werden sofort für oder gegen einen Kandidaten verwendet. Das ist aber nicht so. Es gibt im Prinzip keine guten oder schlechten Ergebnisse, es zeigt sich lediglich ein Profil.“

Aufgrund der hohen Akzeptanz der Tests bei den access-Usern wird das Projekt weitergeführt. Aus seiner Virtuellen Testbibliothek kann die alpha-test GmbH ständig neue fundierte Testverfahren anbieten, so dass access-User auch in Zukunft einen interessanten Service in Anspruch nehmen können.

Ausblick

Der Trend im Recruiting geht eindeutig in Richtung einer verstärkten **Nutzung des Internets bei der Personalvorselektion**. Waren vor einigen Jahren Bewerbungsformulare aktuell, so werden momentan Matching-Tools von Unternehmen stark nachgefragt, welche die Stellenprofile des Unternehmens mit den Kandidatenangaben bezüglich Qualifikation automatisch abgleichen. Der nächste logische Schritt ist die Integration psychologischer Testverfahren in den Online-Bewerbungsprozess und die Ausdehnung des Matchings auf Persönlichkeitsfaktoren. Einige Beispiele in diese Richtung gibt es bereits (Commerzbank, Siemens), doch die konsequente Nutzung des Internets im Personalbereich steht erst am Anfang.

- [1] *Staufenbiel Institut*: Studie: Electronic Recruiting – Personalmarketing auf der Homepage; 2. Aufl.; Köln: 2002.
- [2] *Hasenböhler, Robert (Hg.)*: Zukunftsorientierte Management-Ausbildung; Zürich: Versus; 1994.
- [3] www.uni-landau.de/~fb8/abo/f-dup.htm