

# **Bachelor-Arbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades  
Bachelor of Arts

an der Technischen Fachhochschule Wildau  
im Fachbereich Betriebswirtschaft/Wirtschaftsinformatik  
Studiengang Betriebswirtschaft

Reg.-Nr. B 114/09

## **Thema:**

**Risikobewertung von Online-Assessment-Center  
bei der Personalrekrutierung in Großunternehmen**

Erstgutachter: **Herr Dr. Bernd Benser**  
Zweitgutachter: **Herr Prof. Dr. Michael Büttner**

eingereicht von:  
**Saskia Haertel**  
**Schollenhof 16**  
**13509 Berlin**  
**Matrikelnummer: 060210720**

---

## **Danksagung**

Diese Bachelorarbeit widme ich meinen Eltern, die mir auf meinem Lebensweg mit Rat und Tat zur Seite stehen und mir Mut machen, meine Ziele zu erreichen.

Ich danke Christiane van Lieshaut für ihre immer ehrlichen Worte und ihre Unterstützung bei der Themenfindung. Bei Nicole Linß bedanke ich mich für die hilfreichen Anmerkungen und die Motivationshilfen am Telefon.

Ein besonderes Dankeschön gilt meinen Gutachtern, Herrn Dr. Benser, und Herrn Prof. Dr. Büttner, die mit mir das Wagnis dieses Themas eingegangen sind. Durch ihre kritischen Fragestellungen, hilfreichen Anregungen und konstruktiver Kritik haben sie mir immer neue Aspekte zum Thema näher gebracht. Vielen Dank!

---

## **Abstract**

Die vorliegende Bachelor-Arbeit befasst sich mit der Risikobewertung von Online-Assessment-Center in Großunternehmen.

Geprüft wird, ob das Online-Assessment-Center eine sinnvolle Alternative zu klassischen Auswahlinstrumenten darstellt und wenn ja, zu welchen. Werden Probleme, die in der klassischen Personalauswahl auftreten, ausgeräumt oder verstärkt? Bringt es den Unternehmen wirklich einen Mehrgewinn, Online-Assessments durchzuführen? Anhand einer Risikobetrachtung wird festgestellt, welche Probleme behoben und welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, damit das Online-AC in der Personalauswahl Anwendung findet.

Im Ergebnis dieser Arbeit kann festgehalten werden, dass das Online-AC bereits hohe technische und qualitative Standards erfüllt. Alternativ kann es traditionelle Vorauswahlinstrumente ersetzen und ist eine ideale Ergänzung zu Präsenz-AC's und Vorstellungsgesprächen.

This bachelor's thesis is focused on the risk assessment of Online Assessment Centers in major enterprises.

The author analyzes whether the Online Assessment Center can be considered a useful alternative for common employee selection methods and if yes for which ones. Are the problems occurring in common personnel selection rather intensified or eliminated altogether? Are online assessments really an exposure to increased profit potential for enterprises? Using a risk assessment, the author states which problems have to be solved and which prerequisites are necessary to implement the Online Assessment Center into the personnel selection process.

The author concludes that the Online Assessment Center already meets high technical and quality standards. It can be used as an alternative replacement for common pre-selection methods and is an ideal addition to presence assessment centers and job interviews.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1. <b>Problemdarstellung .....</b>	<b>1</b>
1.2. <b>Hintergrund, Zielstellung und Aufbau der Arbeit .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Grundlagen und Begriffsklärung .....</b>	<b>3</b>
2.1. <b>„War for Talent“ .....</b>	<b>3</b>
2.2. <b>Personalauswahlinstrument .....</b>	<b>3</b>
2.3. <b>Kriterien der Personalauswahl .....</b>	<b>3</b>
2.3.1.    Managementkriterien .....	3
2.3.2.    Eignungsdiagnostische Kriterien .....	4
2.4. <b>Verfahren der Personalauswahl .....</b>	<b>5</b>
2.5. <b>Aufbau und Bedeutung einer Risikobewertung .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Klassische Personalauswahlinstrumente .....</b>	<b>8</b>
3.1. <b>Beurteilung biografischer Daten .....</b>	<b>8</b>
3.2. <b>Interview/ Vorstellungsgespräch .....</b>	<b>10</b>
3.2.1.    Strukturierungsgrad .....	10
3.2.2.    Teilnehmerkombination .....	11
3.2.3.    Eine besondere Form des Vorstellungsgesprächs: Das Telefoninterview .....	12
3.3. <b>Psychologische Eignungstest .....</b>	<b>13</b>
3.4. <b>Assessment Center .....</b>	<b>14</b>
3.5. <b>Zusammenfassung .....</b>	<b>15</b>
<b>4. E-Recruiting .....</b>	<b>18</b>
4.1. <b>Definition E-Recruiting .....</b>	<b>18</b>
4.2. <b>Der Weg zum E-Recruiting .....</b>	<b>18</b>
4.3. <b>Strategien des E-Recruiting .....</b>	<b>19</b>
4.3.1.    Personalmarketing .....	19
4.3.2.    Personalauswahl .....	22
4.4. <b>Zusammenfassung .....</b>	<b>25</b>
<b>5. Online-Assessment-Center .....</b>	<b>26</b>
5.1. <b>Definition Online-Assessment-Center .....</b>	<b>26</b>
5.2. <b>Verfahren .....</b>	<b>26</b>
5.2.1.    Biografieorientiertes Verfahren .....	26
5.2.2.    Konstruktorientiertes Verfahren .....	27
5.2.3.    Simulationsorientiertes Verfahren .....	28
5.3. <b>Stärken und Schwächen von Online-Assessment-Center .....</b>	<b>29</b>
5.3.1.    Stärken von Online-Assessment-Center .....	29
5.3.2.    Schwächen von Online-Assessment-Center .....	31
5.4. <b>Risikobetrachtung von Online-Assessment-Center .....</b>	<b>33</b>
5.5. <b>Zusammenfassung .....</b>	<b>37</b>

---

<b>6. Online-Assessment-Center als Alternative zu ausgewählten klassischen Personalauswahlinstrumenten .....</b>	<b>39</b>
<b>6.1. Vergleich des Online-Assessment Center mit klassischen Personalauswahlinstrumenten .....</b>	<b>39</b>
6.1.1. Online-AC vs. Beurteilung Biografischer Daten .....	39
6.1.2. Online-AC vs. Interview/Vorstellungsgespräch .....	40
6.1.3. Online-AC vs. Psychologische Eignungstest .....	41
6.1.4. Online-AC vs. Assessment-Center .....	41
<b>6.2. Einordnung des Online-Assessment-Center in die Personalauswahl .....</b>	<b>42</b>
<b>7. Fazit.....</b>	<b>47</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Selbständigkeitserklärung .....</b>	<b>XIII</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prinzip der Multimodalität .....	6
Abbildung 2: Aufbau des Risikomanagement.....	6
Abbildung 3: Risikoportfolio .....	7
Abbildung 4: Einsatz von Personalauswahlinstrumente bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften bei einem großen Deutschen Dienstleistungs- unternehmen.....	16
Abbildung 5: Prädikative Validität eignungsdiagnostischer Verfahren .....	16
Abbildung 6: Vergleich Klassische Bewerbungsmappe und elektronische Bewerbung im Zeitverlauf .....	19
Abbildung 7: Elektronische Bewerbungen im Zeitablauf.....	27
Abbildung 8: Stärken und Schwächen von Online-Assessments.....	29
Abbildung 9: Selektionsprozess ohne eAssessment .....	42
Abbildung 10: Selektionsprozess mit eAssessment.....	43
Abbildung 11: Stufenweiser Einsatz von Online-Assessments im Selektionsprozess .....	44
Abbildung 12: Modell "Blended Assessment" .....	45

---

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AC	Assessment Center
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BMS	Bewerbermanagementsystem(e)
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka, in etwa
d.h.	das heißt
e-assessment	electronic assessment, auch: Online-Assessment
E-Mail	electronic Mail
E-Recruiting	electronic Recruiting
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)
ggf.	gegebenenfalls
„Hard-Facts“	Tatsachen, Mindestanforderungen
HR	Human Resources, auch Personalabteilung/-management
i.d.R.	in der Regel
Kap.	Kapitel
K.O.	Knock Out - Ausschluss
r	Validitätskoeffizient, Kriteriumsbezogene Validität
S.	Seite
vgl.	vergleiche
vs.	versus, gegenüber, im Gegensatz zu
z.B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

## 1. Einleitung

### 1.1. Problemdarstellung

„Die gegenwärtige Situation im Recruiting vieler Firmen zeichnet sich dadurch aus, dass einem tendenziell stark gesunkenen Angebot an freien Stellen ein deutlich gestiegenes Bewerberaufkommen gegenüber steht. Die allgemeine Qualität der eingehenden Bewerbungen steigt aber durch die größere Quantität nicht an. Dies führt dazu, dass die Suche nach der Nadel im Heuhaufen noch schwerer geworden ist.“ [Diercks, 08/2006]

Damit stehen gerade Unternehmen mit Konzernstrukturen vor der Herausforderung, mit verhältnismäßig wenigen Ressourcen in der Personalauswahl, den hohen Bewerbungseingang zu bearbeiten und die geeigneten Bewerber für eine Position herauszufiltern. Dabei bedienen sich Unternehmen meist einer Mischung aus verschiedenen klassischen Personalauswahlinstrumenten. Neben dem Screening (Prüfen auf Vollständigkeit der Unterlagen, Prüfen bewerbungsrelevanter Kriterien) der Bewerbungsunterlagen, werden strukturierte Interviews bzw. Vorstellungsgespräche, sowie Auswahltage (Assessment Center) bei der Personalauswahl in Großunternehmen eingesetzt. Dabei stellt sich folgende Frage: Lohnt der Kosten-Nutzen-Aufwand wirklich?

Dank der rasanten Entwicklung des Internets und der damit verbundenen Kommunikationsmöglichkeiten, gibt es kostengünstige Alternativen zu den bisher bekannten klassischen Personalauswahlinstrumenten. Das E-Recruiting, und die damit verbundenen Auswahlverfahren bieten dem Unternehmen die Möglichkeit ressourcenschonend Bewerber zu selektieren.

„Bereits 2010 sind 58 Prozent aller Beschäftigten 40 Jahre alt und 2015 wird dem deutschen Markt ein Viertel weniger Arbeitskräfte zwischen 35 und 45 Jahren zur Verfügung stehen als noch im Jahre 2006.“ [Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation, 15.01.2009] Gerade wegen des demographischen Wandels und des herrschenden Fachkräftemangels sind Unternehmen gezwungen im „War for Talent“ [vgl. Kap. 2.1] neue Wege zu beschreiten um qualitativ hochwertige Bewerber für sich zu gewinnen.

## **1.2. Hintergrund, Zielstellung und Aufbau der Arbeit**

Die Autorin hat das Thema ausgewählt, weil sie sich aus Ihrer beruflichen Vergangenheit heraus mit den Personalbeschaffungsthemen verbunden fühlt. Sie steht Innovationen auf diesem Gebiet offen gegenüber und möchte die gewonnenen Erkenntnisse für ihre zukünftige berufliche Karriere nutzen. Die Autorin ist davon überzeugt, dass Online-Assessments die Zukunftsfähigkeit und Modernität eines Unternehmens reflektieren und so maßgeblich zu einem positiven Arbeitgeberimage beitragen.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, ein noch nicht so verbreitetes Personalauswahlinstrument – das Online-Assessment-Center – vorzustellen und eine Risikobewertung vorzunehmen. Letztendlich sollen die Fragen geklärt werden, ob das Online-Assessment-Center eine Alternative oder eine Ergänzung zur klassischen Personalauswahl darstellt und ob die Probleme, die bei den klassischen Verfahren entstehen eher verstärkt oder beseitigt werden.

Diese Bachelor-Arbeit fokussiert sich ausschließlich auf die Personalrekrutierung in Großunternehmen, da hier häufig ein mehrstufiger Auswahlprozess stattfindet und in einige Unternehmen erste Erfahrungen mit Online-Assessments vorliegen.

Die Bachelor-Arbeit ist nach dem Grundsatz: Grundlagen, Instrumente und Perspektiven aufgebaut. Kapitel zwei beschreibt die wichtigsten Grundlagen und erläutert Begriffe, die zum Verständnis der Arbeit relevant sind. Das dritte Kapitel beschreibt die klassischen Auswahlinstrumente und schildert die wichtigsten Vor- und Nachteile. Das vierte Kapitel gibt eine Einführung in den Bereich E-Recruiting und beschreibt die zwei wichtigsten E-Recruiting-Strategien. Die webbasierten Verfahren, die Stärken und Schwächen und die Risikobetrachtung von Online-AC's werden in Kapitel fünf betrachtet. In Kapitel sechs wird das Online-Assessment-Center mit den zuvor genannten Auswahlinstrumenten verglichen. Danach werden zwei Möglichkeiten genannt, wie das Online-AC in die bisherige Personalauswahl integriert werden kann. Ein Fazit, in Kapitel sieben, rundet diese Bachelorarbeit ab.

## **2. Grundlagen und Begriffsklärung**

### **2.1. „War for Talent“**

Der Begriff „War for Talent“ wurde 1998 von Ed Michael, dem amerikanischen Direktor der Unternehmensberatung McKinsey, geprägt und beschreibt den verschärften Wettbewerb um Talente. [Diercks, 06/2008 b, S. 2]

### **2.2. Personalauswahlinstrument**

Personalauswahlinstrumente sollen Persönlichkeitscharakteristika, wie z.B. Interessen, Werthaltungen, Orientierungen und kognitive Eigenschaften erfassen. Die psychologische Diagnostik ist methodenabhängig, dementsprechend ist eine vollständige Diagnose nur durch den Einsatz mehrerer, unterschiedlicher Verfahren möglich. Es bedarf noch zukünftiger Forschungen, um eine Aussage darüber zu schaffen, welche Kombination welcher Verfahren ein maximales bzw. ein optimales Ergebnis zulässt. [vgl. Schuler, 2001, S. 89]

### **2.3. Kriterien der Personalauswahl**

Bei der Auswahl der „richtigen“ Personalauswahlinstrumente gibt es verschiedenste Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Zum einen werden die Instrumente zielgruppengerecht ausgewählt und zum anderen bestimmt die zu erwartende Bewerberzahl die Auswahl der Instrumente. Kriterien für die Personalauswahl hat die Autorin in eignungsdiagnostische Kriterien und Managementkriterien unterschieden. Ein Kriterium allein sollte nicht den Ausschlag für die Wahl des Auswahlinstrumentes geben, sondern es müssen mehrere Faktoren berücksichtigt werden. So sollte ein Unternehmen z.B. kein Instrument wählen, das zwar wirtschaftlich ist, aber nicht valide.

#### **2.3.1. Managementkriterien**

Das Management kann nicht immer nur Entscheidungen für oder gegen bestimmte Auswahlinstrumente aufgrund seiner eignungsdiagnostischen Aussagen treffen. Gerade in der Unternehmensleitung müssen auch andere Kriterien berücksichtigt werden, um eine erfolgreiche Personalauswahl durchzuführen. Nach Meinung der Autorin sind für das Management folgend genannte Kriterien entscheidend für die Auswahl der Instrumente/Verfahren: In erster Linie spielt die Wirtschaftlichkeit der Testinstrumente eine wesentliche Rolle. Dabei werden die Verfahren kritisch unter dem Gesichtspunkt betrachtet, ob die Informationen mit einem anderen Verfahren günstiger zu ermitteln sind. Da der Zeitfaktor eng mit

dem Kostenfaktor verbunden ist, muss auch die Frage gestellt werden, ob die Informationen mit einem anderen Verfahren schneller zu ermitteln sind. Zudem wird überprüft, welchen Nutzen das Instrument stiftet. Im Umgang mit dem Auswahlverfahren entscheidet auch häufig die Praktikabilität und Flexibilität über den Einsatz. Ist das Instrument einfach in der Anwendung oder sind Schulungen notwendig? Kann das Verfahren an jedem beliebigen Ort durchgeführt werden? Werden Hilfsmittel für die Durchführung benötigt (z.B. Computer mit bestimmter Software, Beamer)? Daneben zählt die Normierung als ein entscheidendes Kriterium. Anhand einer repräsentativen Studie in der Zielgruppe wird eine Gaußsche Verteilung für ein Testverfahren ermittelt. Somit können Bewerber im Vergleich zu anderen Personen aus der Zielgruppe bewertet werden. Natürlich wird auch beachtet, welche Akzeptanz ein Instrument in der Zielgruppe hat, da sich das auf das Arbeitgeberimage auswirken kann. Letztendlich zählt auch die Qualität statt der Quantität. Dabei wird die Frage gestellt, ob es sinnvoller ist ein oder zwei kosten- und zeitintensivere Instrumente einzusetzen, anstatt fünf preiswerte, die aber die Qualität derer, die in die Endauswahl kommen, nicht steigert. Mit dem Managementkriterium Qualität ist die Überleitung zu den eignungsdiagnostischen Kriterien hergestellt, die im anschließenden Abschnitt beschrieben werden.

### **2.3.2. Eignungsdiagnostische Kriterien**

Eignungsdiagnostische Kriterien werden nach Objektivität, Reliabilität und Validität gegliedert, wobei alle drei in einem Kontext zu betrachten sind. Ein Verfahren, was valide ist, muss zwangsläufig auch reliabel und objektiv sein. Andersherum besteht aber nicht dieser Zusammenhang. D.h. wenn ein Instrument objektiv ist, muss es nicht gleichzeitig reliabel, geschweige denn valide sein.

Die Objektivität eines Auswahlinstruments bewertet die Unabhängigkeit eines Tests vom Untersuchungsleiter und wird in Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität unterteilt. [vgl. Amelang et al., 2006, S. 33]

Unter Reliabilität wird die Messgenauigkeit verstanden. Das bedeutet, dass die in den Messwerten niedergeschlagenen Merkmalsausprägungen als charakteristisch für eine Person oder ein Objekt gelten. Wenn eine Wiederholung der Messung unter den gleichen Bedingungen und an demselben Objekt oder derselben Person zu demselben Ergebnis führt, ist der Test reliabel. Die Messgenauigkeit wird anhand verschiedener Verfahren bestimmt. Häufig verwendet werden die Stabilität der Messwerte und die Äquivalenz der Messungen. [vgl. Amelang et al., 2006, S. 33]

Die Validität gibt den Grad der Genauigkeit an, mit dem ein Auswahlinstrument ein Persönlichkeitsmerkmal misst. [vgl. [www.medpsych.uni-freiburg.de](http://www.medpsych.uni-freiburg.de)] Vereinfacht dargestellt geht es darum, ob der Test auch wirklich das misst, was er messen soll. Bezogen auf die Verfahren der Personalauswahl [vgl. Kap. 2.4] gibt es drei verschiedenen Methoden zur Überprüfung der Validität: Inhaltsvalidierung, kriterienbezogene Validierung und Konstruktvalidierung. [vgl. Amelang et al., 2006, S. 33] [vgl. Schuler, 2001, S. 95]

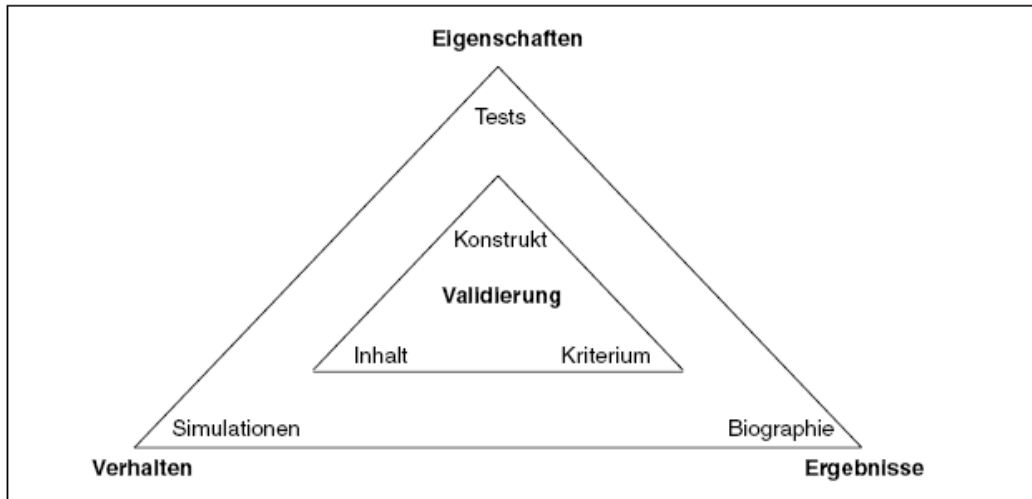
Die Prognostische oder auch prädikative Validität sagt etwas über die Vorhersagegenauigkeit eines Verfahrens aus. [vgl. Schuler, 2001, S. 105]

Es zeigt sich, dass Managementkriterien und eignungsdiagnostische Kriterien eng miteinander verwoben sind, um die „richtige“ Entscheidung in der Wahl der Personalauswahlinstrumente zu treffen.

#### **2.4. Verfahren der Personalauswahl**

Nach Schuler (2001) werden in der klassischen Berufseignungsdiagnostik drei Verfahrensgruppen unterschieden. „Mit dem Eigenschafts- oder Konstruktansatz werden Merkmale erfasst, die als relativ stabil angenommen werden.“ [Schuler, 2001, S. 95] Psychologische Tests gelten als typische Messverfahren um Merkmale wie z. B: Gewissenhaftigkeit oder sprachgebundene Intelligenz zu erfassen. Um das Verhalten am Arbeitsplatz voraus schauen zu können, werden im Simulationsansatz mit Hilfe von z.B. Arbeitsproben (Gruppendiskussion, Rollenspiel) Situationen der täglichen Arbeit nachgeahmt und das Verhalten des Bewerbers beobachtet. Die dritte Methode ist der biographische Ansatz, dessen typische Erfassungsmethode biographische Fragen sind, die in schriftlicher Form im Fragebogen oder in mündlicher Form im Interview gestellt werden können. [vgl. Schuler, 2001, S. 95]

Für komplexe Anforderungssituationen sind multiple Verfahren angemessen, „denn die Ergebnisse psychologischer Diagnosen sind zum Teil auch von der Erfassungsmethode abhängig.“ [Schuler, 2001, S. 95] Die systematische Kombination der Verfahren nennt man „Multimodalität“ und wird in nachfolgender Darstellung abgebildet.

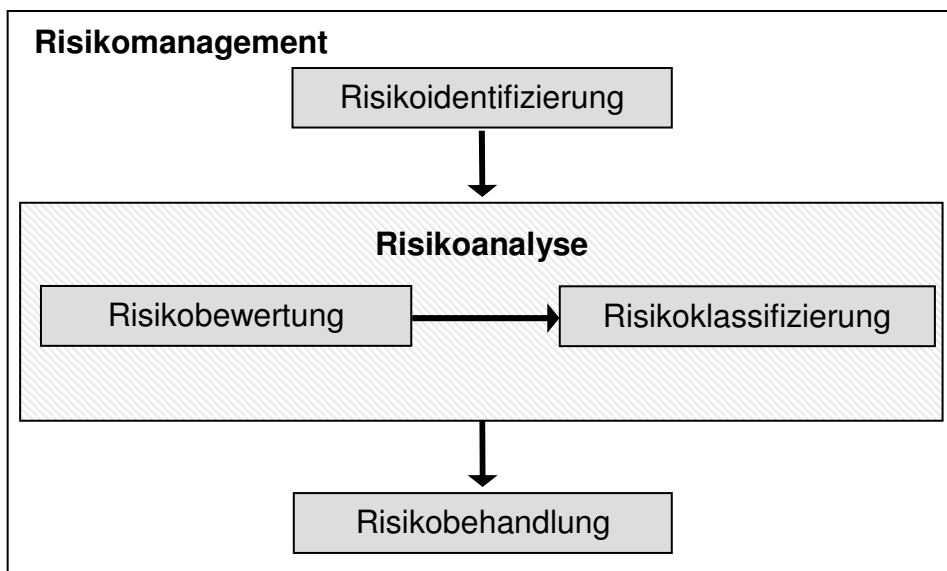


**Abbildung 1:** Prinzip der Multimodalität [Quelle: Schuler, 2001, S. 95]

Das Prinzip der Multimodalität gewährleistet eine erhöhte Generalisierbarkeit der eignungsdiagnostischen Feststellungen auf zukünftiges berufliches Verhalten. Durch den Einsatz verschiedener Instrumente zur Beurteilung von Merkmalswerten erhöht sich die prädikative Validität (Vorhersagevalidität) des Gesamtverfahrens gegenüber der der einzelnen Instrumente. [vgl. Schuler, 2001, S. 95 f.]

## 2.5. Aufbau und Bedeutung einer Risikobewertung

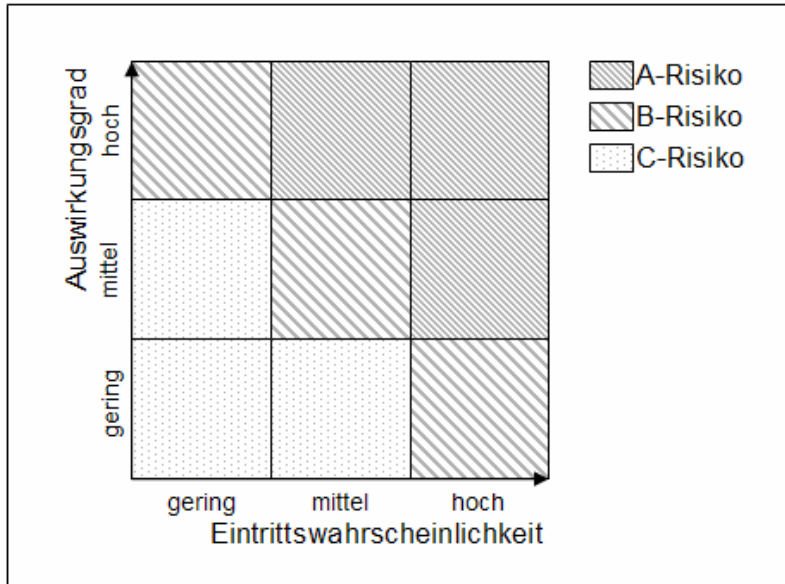
Die Risikobewertung ist ein wesentlicher Bestandteil des Risikomanagements.



**Abbildung 2:** Aufbau des Risikomanagement [in Anlehnung an Zell, 2008, S. 41 ff.]

Wie in Abbildung 2 dargestellt müssen Risiken zunächst einmal identifiziert werden, als Identifizierungsinstrument dient z.B. eine Umfeldanalyse. Im nächsten Schritt, der Risikoanalyse, werden die Risiken einzeln bewertet. Ein Risiko ist das

Produkt aus der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem zu erwartende Auswirkungsgrad. In der Risikoanalyse werden die identifizierten Risiken quantifiziert und mit Hilfe eines Risikoportfolios klassifiziert [siehe Abb. 3].



**Abbildung 3:** Risikoportfolio  
[in Anlehnung an Project Management Institute, [www.threon.com](http://www.threon.com), 2009]

Da nicht alle Risiken behandelt werden können, muss sich ein Unternehmen auf ausgewählte Risiken konzentrieren. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Bearbeitung der A-Risiken. Es werden vorbeugende Maßnahmen erarbeitet, um die ausgewählten Risiken zu vermindern oder zu vermeiden. In Abwägung aller Risiken ist es vorstellbar, dass vereinzelt Risiken (C-Risiken) akzeptiert werden. [vgl. Zell, 2008, S. 41 ff.] B-Risiken werden zunächst beobachtet bzw. abhängig vom Kosten-Nutzen-Aufwand bearbeitet.

### 3. Klassische Personalauswahlinstrumente

In diesem Kapitel werden die gängigsten Personalauswahlinstrumente vorgestellt und Vor- und Nachteile, sowie Probleme, die diese Instrumente mit sich bringen genannt.

#### 3.1. Beurteilung biografischer Daten

In Großunternehmen ist es notwendig für verschiedene Arbeitsgebiete und Arbeitsaufgaben Stellenbeschreibungen anzufertigen. Diese dienen dazu, genau festzuhalten, welche Aufgaben ein Mitarbeiter in seiner Position zu erledigen hat. Des Weiteren werden in der Stellenbeschreibung die notwendigen Qualifikationen und Eigenschaften genannt, die der Mitarbeiter mitbringen muss, um diese Tätigkeit ausführen zu können. Eben solche Stellenbeschreibungen helfen eine Stellenanzeige für eine zu besetzende Position zu entwerfen. In den veröffentlichten Stellenanzeigen (Print- oder Online-Jobbörsen, Karriereseiten des Unternehmens) werden Aussagen zum Unternehmen, zur freien Stelle, zu den Anforderungen, den Leistungsmerkmalen und den benötigten Unterlagen der Bewerber getroffen. [vgl. Lohberg, 2006, S. 38] Ziel ist es, die Stellenanzeige so zu gestalten, dass sie die Zielgruppe anspricht.

Aufgrund der derzeitigen wirtschaftlichen Lage bewerben sich auch Interessenten, die nicht den Anforderungen der Stelle gerecht werden. Diese müssen anhand der biografischen Daten aussortiert werden, wobei verschiedene Gesetze und Vorgaben beachtet werden müssen.

Nachfolgend wird der Prozess ab dem Eingang der Bewerbungsunterlagen beschrieben: Nach Eingang der Bewerbungsunterlagen im Unternehmen werden diese zunächst auf Vollständigkeit geprüft. Sind sie nicht vollständig, werden fehlende Nachweise zu bestimmten Qualifikationen nachgefordert. Sind die Unterlagen vollständig, werden sie, nach im Vorfeld festgelegten biografischen Daten, geprüft – eine von mehr als 99% aller deutschen Unternehmen genutzte Analyse. [vgl. Schuler et al., 2007, S. 60 ff.] Zu beachten ist, dass die „K.O.-Kriterien“ (Ausschlusskriterien) AGG-Konform sein müssen. Das heißt, es darf niemand aufgrund seines Geschlechts, Hautfarbe, Religion, Alters etc. benachteiligt werden [vgl. AGG, 2006, §1]. Ebenso muss beachtet werden, dass Bewerber mit einer Schwerbehinderung, aber sonst gleicher Qualifikation grundsätzlich bei der Besetzung der Stelle Vorrang haben und der Schwerbehindertenvertreter des

Unternehmens über vorliegende Bewerbungen von Schwerbehinderten gehört werden muss. [vgl. SGB IX, 2001, §81]

Zu den biografischen Daten, auch „Hard-Facts“ genannt, zählen neben den Notendurchschnitten (Abitur, Ausbildung), beispielsweise auch Studiengang, Studiendauer, Praktische Erfahrung, Auslandserfahrung, Sprachkenntnisse oder Fachspezifisch notwendige Erfahrungen (z.B. Programmierkenntnisse).

Der Vorteil des Bewerbungsscreening ist, dass eine objektive Negativselektion, anhand der Unterlagen, vorgenommen wird. D.h. es werden die Bewerbungen aussortiert, die den Anforderungen der Stelle nicht gerecht werden. Durch die Festlegung der „Hard-Facts“ können auch Mitarbeiter ohne Kenntnisse im Bereich Personalrekrutierung angelernt werden. Dies ermöglicht Kosteneinsparungen. Der Betriebsrat muss bei Personalentscheidungen angehört werden. [vgl. Betriebsverfassungsgesetz, 2001, §92 ff.] Einwände seitens des Betriebsrates sind eher selten, da die Gleichbehandlung aller Bewerber anhand der vorgegebenen Kriterien nachvollzogen und bewiesen werden kann.

Dass aus den Unterlagen nur Fachkompetenz, aber keine Sozialkompetenz herausgelesen werden kann, ist nachteilig. Quereinsteiger erhalten meist keine Chance und Minimalabweichler (z.B. Notendurchschnitt nicht erreicht, Auslandserfahrung fehlt) werden aussortiert. Wie können Quereinsteiger und Minimalabweichler in ihrer Bewerbung beweisen, dass sie die notwendigen Qualifikationen mitbringen?

Ebenfalls durch das Raster fallen Praktiker, die in der Theorie eher mittelmäßig sind, aber in der Anwendung/ Praxis sehr gut arbeiten. Umgekehrt kann es passieren, dass Theoretiker, die eventuell viel auswendig lernen, aber in der praktischen Anwendung des Gelernten versagen, im weiteren Bewerbungsverlauf berücksichtigt werden. „Es gibt ‚Papiertiger‘ mit mehr Schein als Sein und es gibt ‚Tarnkappenbewerber‘ oder ‚Rohdiamanten‘, deren gute Eignung aus den Unterlagen nur undeutlich erkennbar ist.“ [Weuster, 2004, S. 206] Da Unternehmen häufig noch manuell die „Hard-Facts“ kontrollieren, entstehen, trotz des Einsatzes angelernter Arbeitskräfte, unnötige Personalkosten.

Das Problem des Bewerbungsscreening besteht darin, dass letztendlich nur eine „homogene“ Bewerbermasse mit ähnlichen Qualifikationen im weiteren Bewerbungsverlauf berücksichtigt wird. Auf dem heutigen Arbeitsmarkt wird neben der

Fachkompetenz aber immer mehr Wert auf soziale Kompetenz und – positionsabhängig – auch Führungskompetenz gelegt. Aus diesem Grund sollten die „Hard-Facts“ nur eine untergeordnete Rolle bei der Personalauswahl spielen und auf ein Minimum reduziert werden.

### **3.2. Interview/ Vorstellungsgespräch**

Als eines der traditionellen Auswahlinstrumente gilt das Vorstellungsgespräch (auch Bewerbungsgespräch, Auswahlgespräch, Einstellungsgespräch oder Interview genannt). Es ist ein Routineinstrument und vermutlich das älteste Auswahlinstrument der Welt. [vgl. Weuster, 2004, S. 172] Heutzutage dient das Interview nicht mehr nur als Endauswahlinstrument, sondern wird auch als Zwischenauswahlinstrument [vgl. Kap. 3.2.3] oder in anderen Verfahren [vgl. Kap. 3.4] verwendet. Dennoch: „Die Ergebnisse anderer Auswahlinstrumente beeinflussen die Endauswahl oft durch den Filter des Interviews.“ [Weuster, 2004, S. 172]

Weil es so viele verschiedene Arten von Vorstellungsgesprächen gibt, lassen sich keine allgemein gültigen Vorteile formulieren. Es kann festgehalten werden, dass Vorstellungsgespräche meist nur einen kleinen Eindruck des Interviewten vermitteln können, da der Zeitraum eines Interviews sehr kurz ist. Aufgrund von Trainingseffekten und Verhaltenstipps können Bewerber gewollt oder ungewollt einen anderen Eindruck ihrer Person vermitteln. Bewerber glauben zu wissen, was der Interviewer hören möchte und sind der Meinung, dass „vermeintlich Richtige“ zu sagen. So kann es sein, dass ein Bewerber darauf achtet, z.B. sozial verträgliche Antworten zu geben. Die Antwortehrlichkeit kann jedoch nicht überprüft werden.

Nachfolgend werden die Unterschiede von Vorstellungsgesprächen dargestellt und eine besondere Form des Vorstellungsgesprächs, das Telefoninterview genauer betrachtet.

#### **3.2.1. Strukturierungsgrad**

Abhängig vom Strukturierungsgrad kann man Interviews auf zwei Arten durchführen, die im Folgenden beschrieben werden:

Das unstrukturierte bzw. geringfügig strukturierte Interview ist heutzutage noch dominierend. Die Interviewer sind ungeschult und dementsprechend gleicht das Gespräch auch eher einer informellen, lockeren, fließenden Konversation. Die

Auswahlentscheidung wird z.T. ad hoc bzw. intuitiv, aus dem Bauch heraus getroffen. Bei dieser Art der Gesprächsführung sind Vorbereitung, Inhalt, Durchführung und Auswertung nicht standardisiert. [vgl. Weuster, 2004, S. 186]

Im Vorfeld des strukturierten Interviews werden alle relevanten Fakten (Inhalt, Durchführung, Kriterien, Auswertung) besprochen und schriftlich festgehalten. Das standardisierte Vorgehen bietet eine Chancengleichheit und objektive Bewertung. Bei hohen Bewerberzahlen kommen hoch strukturierte Interviews zum Einsatz. Den Bewerbern werden die (exakt) gleichen Fragen in der gleichen Reihenfolge gestellt. Das erleichtert und verbessert die Vergleichbarkeit der Bewerber. [vgl. Weuster, 2004, S. 188] In teilstrukturierten Interviews haben die Interviewer die Möglichkeit aus einem Interviewleitfaden Fragen auszuwählen, wobei bestimmte Kernfragen im Interview enthalten sein sollten. Das bietet die Chance individueller auf den Interviewten einzugehen und bei einem Interviewtag eine Absprache unter den Bewerbern zu vermeiden.

### **3.2.2. Teilnehmerkombination**

Interviews werden in verschiedenen Zusammensetzungen durchgeführt. Folgend werden die drei häufigsten Formen von Teilnehmerkombinationen in einem Interview beschrieben: Bei einem Juryinterview sitzt der Bewerber einer Gruppe von zwei bis vier Interviewern gegenüber. Ein im Vorfeld bestimmter Gesprächsführer stellt die Fragen und die „Mitinterviewer“ machen sich Notizen. Die Gesprächsführerschaft kann innerhalb des Interviews wechseln. Meist führen Fachpersonal/-vorgesetzter und Personalentwickler gemeinsam die Interviews. [vgl. Weuster, 2004, S. 199]

Das serielle Interview gleicht eher einem Interviewmarathon. In mehreren nacheinander (meist nach Hierarchieebene) folgenden Einzelinterviews wird der Bewerber auf seine Eignung geprüft. Jedes einzelne Interview ist eine Entscheidungsbarriere. Der aktuelle Interviewer entscheidet, ob das Folgeinterview stattfindet. [vgl. Weuster, 2004, S. 199]

Im Gruppeninterview werden mehrere Bewerber gleichzeitig interviewt. Dabei bestimmt der Gesprächsführer, welcher Bewerber die gestellte Frage beantwortet. Das Gruppeninterview kann sowohl seriell als auch als Juryinterview geführt werden. Gerade hier ist der Konkurrenzdruck unter den Interviewten sehr hoch und erzeugt Stress. [vgl. Weuster, 2004, S. 199]

### **3.2.3. Eine besondere Form des Vorstellungsgesprächs: Das Telefoninterview**

Um Reisekosten zu sparen und dennoch einen ersten persönlichen Eindruck von einem Bewerber zu bekommen, nutzen zwei von fünf Unternehmen das Telefoninterview für ein Vorgespräch. [vgl. Recruiting Trends 2008, S.38] Telefoninterviews sollen auf keinen Fall persönliche Vorstellungsgespräche („face-to-face“-Kontakt) ersetzen, aber sie bieten eine kostengünstige Alternative als Vorauswahlinstrument.

Um eine Gleichbehandlung der Bewerber zu ermöglichen, werden Interviewleitfäden verwendet. Es können offene oder geschlossene Fragen gestellt werden. In den meist von Psychologen entwickelten und durchgeführten Telefoninterviews werden verschiedene soziale Kompetenzen abgefragt. Anhand des Gesprächsverlaufes und den gegebenen Antworten können unter anderem Ausdrucks- und Kommunikationsvermögen, Komplexitätsreduktion, Selbstsicherheit, Selbstreflexion, Motivation für das Unternehmen und Fremdsprachenkenntnisse bewertet werden. Die Erfahrungen der Autorin zeigen, dass die Bewertung meist anhand einer Vierer-Skala (Voll ausgeprägt, ausgeprägt, kaum ausgeprägt, nicht ausgeprägt) oder Fünfer-Skala (1=weit unter Durchschnitt, 3=erwarteter Durchschnitt, 5=weit über Durchschnitt) erfolgen. Anhand dieser Bewertung und einer vorab festgelegten Regelung, ab wann ein Bewerber das Telefoninterview positiv absolviert hat, werden die Bewerber mit Hilfe einer ABC-Analyse eingeordnet. Da eine Standardisierung gewährleistet werden muss, um Chancengleichheit und Vergleichbarkeit herzustellen, werden die Telefoninterviews häufig von fachfremden Personal, i.d.R. Psychologen oder anderen Mitarbeitern aus der Personalabteilung durchgeführt.

Vorteil des Telefoninterviews ist eine deutliche Kosteneinsparung gegenüber einem Vorstellungsgespräch vor Ort, da Interviewer und Interviewter ortsunabhängig voneinander sind. Ebenso wird durch die Standardisierung eine gewisse Objektivität bewahrt. Es entsteht ein erster Eindruck vom Bewerber und es können soziale Kompetenzen und Sprachkenntnisse abgefragt werden.

Nachteile sind darin zu sehen, dass selten Fachwissen abgeprüft werden kann, da fachfremdes Personal eingesetzt wird. Es kann auch nicht gewährleistet werden, dass tatsächlich der Bewerber das Interview führt und nicht ein Dritter (z.B. mit besseren Sprachkenntnissen), der vom Bewerber beauftragt wurde, um seine

Chancen zu erhöhen. Bewerber können z. T. in Internetportalen Informationen zu den Fragen im Telefoninterview erhalten und sich damit gezielter vorbereiten als andere. Trainingseffekte bedeuten ebenfalls ungleiche Chancen für Bewerber. Besonders zu beachten ist, dass das Interview nur eine Momentaufnahme zeigt, da die Dauer eines Gespräches i.d.R. nicht länger als 30 Minuten beträgt. Es besteht die Gefahr, dass das Bewerberbild verzerrt dargestellt wird, aufgrund der Aufregung und ungewohnten Situation für den Bewerber. Nicht zuletzt führt häufig nur eine Person das Gespräch, was natürlich zu einer subjektiven Einschätzung führt.

### **3.3. Psychologische Eignungstest**

Die wichtigsten Arten von Testverfahren, die in der Berufseignungsdiagnostik eingesetzt werden, sind nach Schuler [vgl. Schuler 2001, S. 96]:

- Allgemeine Intelligenztests;
- Tests spezifischer kognitiver Fähigkeiten;
- Tests der Aufmerksamkeit und Konzentration;
- Tests sensorischer und motorischer Leistung;
- Sonstige Leistungstests;
- Allgemeine oder Spezifische Persönlichkeitstests;
- Einstellungs-, Motivations- und Interessentests.

Der Kognitive Leistungstest ist der Prototyp konstruktorientierter Diagnoseverfahren. „Kognitive Fähigkeiten werden im Weiteren synonym zum Begriff ‚Intelligenz‘ gebraucht, der in seiner allgemeinsten Form die Gesamtheit aller kognitiven oder geistigen Fähigkeiten umschreibt.“ [Schuler, 2001, S. 97] Im Kern haben alle Intelligenzkonzepte gemein, dass sie die Qualität und die Geschwindigkeit neuartiger Aufgaben testen. Allerdings werden in den verschiedenen Theorien unterschiedliche Schwerpunkte in den Strukturelementen und Prozessen gelegt. Dabei ist umstritten, wie viele und vor allem welche Intelligenzfaktoren unterschieden werden und zu einem Generalfaktor der allgemeinen Intelligenz zusammengefasst werden sollen. Es werden mit diesem Verfahren Messungen individueller Verhaltensmerkmale erfasst. Das Ergebnis dieser Tests bietet Rückschlüsse auf die Testteilnehmer und ihren Eigenschaften, sowie ihrem Verhalten in bestimmten Situationen.

Ein deutlicher Vorteil gegenüber anderen Auswahlinstrumenten ist die Objektivität dieser Tests. Die Lösungen sind nicht interpretierbar. Dank der Standardisie-

rung sind die Tests einfach durchführbar und bedürfen keiner langen Vorbereitungszeit.

Nachteilig sind die verschiedenen Modellmöglichkeiten und die damit unterschiedlichen, nicht vergleichbaren Ergebnisse. Die Erfahrungen der Autorin zeigen, dass die Ergebnisse zwischen sprachgebundenen und sprachungebundenen Intelligenztests stark variieren. Mittlerweile gibt es gerade wegen der Standardisierung dieser Testverfahren eine Vielzahl an Informationsmaterial. Ob in Zeitschriften oder auch Büchern, z.B. Hesse/Schrader, 2004, „Testtraining 2000plus – Einstellungs- und Eignungstests erfolgreich bestehen“, werden Testverfahren vorgestellt und der Leser hat die Gelegenheit anhand verschiedener Beispielaufgaben diese Tests zu trainieren. Ist dann das Ergebnis aus einem tatsächlichen kognitiven Test verzerrt oder wird ein realistisches Bild der Testperson dargestellt? Insgesamt lässt sich diese Frage schwer beantwortet. Dank einer Vielzahl von Analysen und Studien lassen sich dennoch valide Aussagen zur kriteriumsbezogene Gültigkeit von kognitiven Leistungstests bestimmen.

### **3.4. Assessment Center**

Wörtlich übersetzt heißt Assessment Einschätzung oder Beurteilung. Das Wort „Assessment Center“ ist bereits im deutschen Sprachgebrauch verankert. [vgl. [www.duden-suche.de](http://www.duden-suche.de)]

Das Assessment Center (AC) ist ein Auswahlverfahren bei dem mehrere Beobachter (Personalspezialisten, zukünftige Vorgesetzte, externe Experten) einen oder mehrere Bewerber in meist praxisnahen Übungen (fachspezifische Themen, aber auch allgemeine Themen) beobachten und bewerten. Es kommen mehrere eignungsdiagnostische Verfahren [vgl. Kap. 2.3.2] zum Einsatz, die der Potenzialeinschätzung dienen. Zeitlich sind dem AC keine Grenzen gesetzt. Es gibt sowohl eintägige, als auch mehrtägige Auswahlverfahren. [vgl. Holtbrügge, 2005, S. 99]

Das Verhalten der Bewerber wird in verschiedenen Simulationsübungen bewertet, wie z.B. in Präsentationen (Selbstpräsentation oder zu einem vorgegebenen Thema), in Gruppendiskussionen mit anderen Bewerbern zusammen und in Rollenspielen mit geschulten Rollenspieler. Einzelinterviews (strukturiertes Interview) [vgl. Kap. 3.2] ist das biografische Verfahren im AC und mit schriftlichen Tests (wie zum Beispiel Postkorbübung, Leistungs-, Intelligenz-, Persönlichkeitstest) [vgl. Kap. 3.3] werden die Eigenschaften einer Person geprüft (Konstruktverfah-

ren). Immer mehr Firmen tendieren dazu, diese Übungen in eine Fallstudie zu betten, um dem Auswahlverfahren einen gewissen Rahmen zu geben und den Auswahltag noch praxisnaher zu gestalten.

Deutsche Unternehmen setzen das AC vor allem bei der Rekrutierung von Auszubildenden (20% - 30%), Trainees (50%) und Führungskräften (15%) ein. [vgl. Schuler et al., 2007, S. 60 ff.] Das AC bietet die Möglichkeit verschiedene Managementkompetenzen zu beurteilen. Dazu gehören neben sozialen Kompetenzen, wie z.B. Kommunikationsfähigkeit, Integrationsfähigkeit und Konfliktfähigkeit, auch Führungskompetenzen, wie die Fähigkeit zur Komplexitätsreduktion und die Durchsetzungsfähigkeit, sowie Unternehmerkompetenzen, z.B. die Zielorientierung und das analytische Denkvermögen. Die Bewertung der Kompetenzen erfolgt auch hier anhand einer Vierer- oder Fünfer-Skala [vgl. Kapitel 3.2.3].

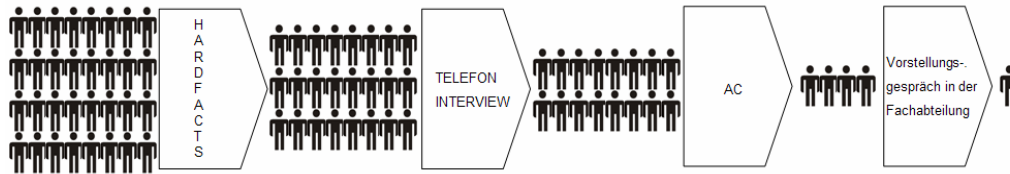
Vorteil der AC ist die objektive Bewertung durch das Mehr-Augen-Prinzip. Ebenso helfen die realitätsnahen Übungen, den Bewerber in möglichen Arbeitssituationen zu beobachten. Da das AC meist über einen oder mehrere Tage durchgeführt wird, ist es dem Bewerber fast unmöglich eine Rolle zu spielen, von der er glaubt, dass die Beobachter sie sehen möchten. Ziel des Assessment Centers ist es, zum einen einen oder mehrere geeignete Kandidaten für die zu besetzende Stelle zu identifizieren, aber es soll auch beiden Parteien (Bewerber und Unternehmen) die Möglichkeit geben werden, sich kennen zu lernen, um beidseitig die Entscheidung zu treffen, zusammen arbeiten zu wollen.

Nachteil des AC ist der hohe Kosten-, Zeit- und Organisationsaufwand für Bewerber und Unternehmen. Um die Standardisierung des Auswahlverfahrens sicher zu stellen, ist eine intensive Schulung der Beobachter notwendig. Da nur begrenzte Kapazitäten für ein AC zur Verfügung stehen und der Auswahlprozess nicht lange hinaus geschoben werden kann, können nur eine bestimmte Anzahl an Kandidaten an dieser Stufe des Auswahlprozesses teilnehmen.

### **3.5. Zusammenfassung**

Grundsätzlich ist die Anwendung der verschiedenen Personalauswahlinstrumente abhängig von der Zielgruppe, der Qualität und der Quantität des Bewerbungseingangs. Es sollte immer ein Kosten-Nutzen-Aufwand beim Einsatz der verschiedenen Instrumente berücksichtigt werden – dabei spielt auch der Zeitpunkt des Einsatzes eines Auswahlinstrumentes eine Rolle. Um eine Objektivität zu

bewahren, ist es gerade in Großunternehmen sinnvoll, mehrere Auswahlinstrumente sinnvoll hintereinander einzusetzen, um einen geeigneten Bewerber herauszufiltern.



**Abbildung 4:** Einsatz von Personalauswahlinstrumente bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften bei einem großen Deutschen Dienstleistungsunternehmen, vereinfachte Darstellung

Zur Validität einzelner Personalauswahlinstrumente wurden bereits diverse Studien angefertigt (z. B. Schmidt & Hunter, 1977; Hunter & Hunter, 1984). Seit diesen ersten Arbeiten ist die Zahl der einschlägigen Metaanalysen stetig gewachsen, in denen eine Vielzahl unterschiedlicher Verfahren, Personenstichproben und Berufserfolgskriterien berücksichtigt wurden. [Schuler, 2001, S. 104] Die Forschung zur prädiktiven Validität (Vorhersagequalität) von Eignungsverfahren hinsichtlich des Merkmals Berufserfolg ergab folgende Ergebnisse für verschiedene Klassen von Eignungsfeststellungsverfahren:

Prädiktor	Validitätskoeffizient
Arbeitsproben	.54
allgemeine kognitive Fähigkeitstests	.51
strukturiertes Einstellungsgespräch	.51
Fachkenntnistests	.48
Probezeit	.44
unstrukturiertes Einstellungsgespräch	.38
Assessment Center	.37
Biographische Daten	.35
Gewissenhaftigkeitstests	.31
Interessen	.10
Graphologie	.02

**Abbildung 5:** Prädikative Validität eignungsdiagnostischer Verfahren  
[Quelle: nach Schuler, 2001, S.105, siehe auch Anlage 1]

Im Kontext der in dieser Arbeit vorgestellten Auswahlinstrumente, sind das strukturierte Interview ( $r=.51$ ) und der allgemeine Intelligenztest ( $r=.51$ ), jeweils allein betrachtet, die zuverlässigsten Auswahlinstrumente. Das Assessment Center ( $r=.37$ ) und die Überprüfung der biografischen Daten ( $r=.35$ ) sind laut der Studie

vergleichbar. Dabei sollte beachtet werden, dass die Validitätsaussage jedoch immer von den verwendeten Kennzahlen und deren Gewichtung abhängig ist. Es werden z.B. keine Informationen zum Inhalt des Assessment Center gegeben, wobei dies sehr wohl Relevanz für die Gültigkeit (Validität) besitzt. Hinweise zur Validitätszusammenstellung der hier verwendeten Informationen erhält der Leser bei Schuler. [Schuler, 2001, S. 105]

„Wie verschiedenste Untersuchungen nachgewiesen haben, lässt sich die prognostische Validität der Personalauswahl insgesamt erhöhen, wenn unterschiedliche Auswahlverfahren sinnvoll miteinander kombiniert und so unterschiedliche Bewerbermerkmale überprüft werden.“ [Diercks, 03/2008, S. 18]

## **4. E-Recruiting**

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit aktuellen Themen des E-Recruiting und dessen unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten.

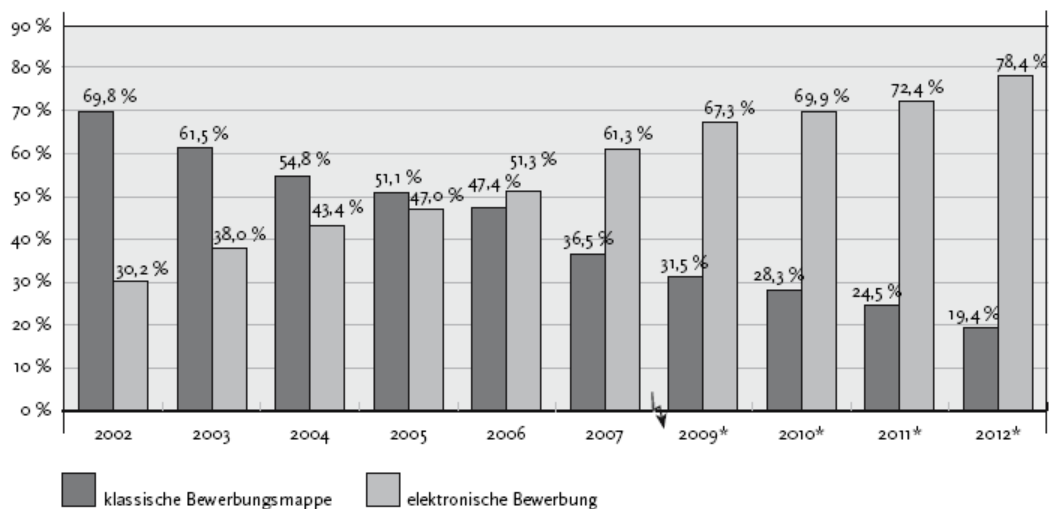
### **4.1. Definition E-Recruiting**

Bis heute gibt es keine einheitliche Definition des E-Recruiting. Aus der Literatur und Praxis lässt sich jedoch ableiten, dass man darunter alle elektronisch gestützten Maßnahmen zur Personalbeschaffung versteht. Dazu gehören neben Veröffentlichungen von Stellenanzeigen auf Online-Stellenbörsen und dem Stellenportal auf der firmeneigenen Homepage, auch internetgestützte Personalmarketingmaßnahmen und das Bewerbermanagement [vgl. Lohberg, 2006, S. 85]

### **4.2. Der Weg zum E-Recruiting**

Mit der Weiterentwicklung des Internets revolutionierten sich auch Geschäftsprozesse. Die Entwicklung von E-Commerce und online gestütztes CRM (Customer Relationship Management) schafften neue Möglichkeiten. Angesichts des allgemeinen technologischen Fortschritts und der exponentiellen Zunahme der globalen Internetnutzung in den letzten zehn Jahren, musste sich auch das Personalmanagement auf große Veränderungen einstellen. [vgl. Eisele, 2006, S. 53]

Zunächst gab es nur einseitige Kommunikationsmöglichkeiten, indem Unternehmen auf Online-Stellenbörsen und der eigenen Homepage Stellenanzeigen veröffentlichten. Dank der Weiterentwicklung des Internets als interaktive Kommunikationsplattform eröffneten sich für Bewerber und Unternehmen neue Möglichkeiten, aufeinander zuzugehen. Ein neuer Bewerbungskanal, die E-Mail-Bewerbung, wurde neben der klassischen Papierbewerbung zugelassen. Jedoch ein großer Schritt zur effizienteren Bewerbungsauswahl war die Einführung von Online-Bewerberdatenbanken zu Beginn dieses Jahrtausends. Über ein Bewerbungsformular werden alle relevanten Bewerbungsdaten erfasst und in das Bewerbungsmanagementsystem elektronisch übertragen. Die klassische Bewerbungsmappe verliert zunehmend an Bedeutung. Während 2002 noch zwei Drittel der Bewerbungen als Papierbewerbung eingingen, bewarben sich 2007 schon über 60% der Bewerber elektronisch. Verfolgt man die prognostische Entwicklung, werden in 5 Jahren bereits knapp 80% der Bewerbungen elektronisch erfolgen. [Recruiting Trends 2008 S. 26 f.]



**Abbildung 6:** Vergleich Klassische Bewerbungsmappe und elektronische Bewerbung im Zeitverlauf (\*prognostische Entwicklung ab 2009) [Quelle: Recruiting Trends 2008, S. 27]

„Heutige E-Recruiting-Instrumente erleichtern das Bewerbermanagement und machen den Auswahlprozess schneller und kostengünstiger. EAssessment-Verfahren schließlich ermöglichen es Unternehmen, die Vorauswahl über Lebenslaufinhalte hinaus sehr effizient auf Eigenschafts- und Verhaltensmerkmale auszudehnen, wodurch die Vorauswahl effizienter – also sowohl schneller als auch valider – wird.“ [Diercks, 06/2008 b, S. 5]

### 4.3. Strategien des E-Recruiting

Die Kernstrategien des E-Recruiting sind [vgl. Konradt, Sarges, 2003, S. 4]:

- Personalmarketing
- Personalauswahl
- Personalentwicklung
- Workflow-Optimierung

In den nächsten Abschnitten werden das webbasierte Personalmarketing und die webbasierte Personalauswahl genauer betrachtet. Auf die Personalentwicklung und die Workflow-Optimierung werden in dieser Arbeit nicht explizit eingegangen. Beide beinhalten die Verkettung der anderen Strategien.

#### 4.3.1. Personalmarketing

„Das Personalmarketing stellt eins der wichtigsten Aufgabenfelder des modernen Personalmanagements dar. [...] Der Grundgedanke [...] liegt darin, den Marketingansatz und seine Analyse- sowie Gestaltungsinstrumente auf den Arbeits-

bzw. Personalmarkt zu übertragen, um möglichen Engpässen bei der Stellenbesetzung vorzubeugen.“ [Knabenreich, 2006, S. 17] Für das webbasierte Personalmarketing stehen neben Stellenanzeigen in Online-Jobbörsen und den eigenen Karriereseiten, auch Imageanzeigen, Erfahrungsbericht von Mitarbeitern und Self-Assessment´s zur Berufsorientierung zur Verfügung.

Ziel der webbasierten Personalmarketingmaßnahmen ist es, auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und das Interesse des potenziellen Bewerbers zu wecken. Im derzeit herrschenden „War for Talent“ müssen dem Besucher der Karriereseiten eines Unternehmens attraktive Angebote gemacht werden. Dabei spielen das Unternehmensimage (Corporate Identity) und das Arbeitgeberimage (Employer Branding) bedeutende Rollen, wobei eher die Bekanntheit der Unternehmensmarke die Entscheidung für eine Bewerbung (unbewusst) positiv beeinflusst. Umfragen von der Firma access und dem Forschungsinstitut Trendence unter Hochschulabsolventen haben ergeben, dass das Betriebsklima, abwechslungsreiche und herausfordernde Aufgaben, sowie Weiterbildungsmöglichkeiten entscheidende Einflussfaktoren bei der Wahl ihres Arbeitgebers spielen. Genau hier muss das webbasierte Personalmarketing ansetzen. Es müssen zielgruppengerechte Anreize geschaffen werden. Die alleinige Stellenanzeige reicht da schon lange nicht mehr aus. [vgl. Steiner, 2009, S. 59 f.]

Eine sehr erfolgreiche Firma im Bereich webbasierten Personalmarketing ist die CYQUEST GmbH. Sie hat bereits für mehrere Großunternehmen Personalmarketingmaßnahmen in Form von virtuellen Unternehmensrundgängen (z.B. Tchibo), Self-Assessments (z.B. Stadt Hamburg) oder Erfahrungsberichten (z.B. Bertelsmann) entwickelt. [vgl. [www.cyquest.de](http://www.cyquest.de)] Die Nachfolgend genannten Grundlagen des Personalmarketings können mit Hilfe der Online-Tools der CYQUEST GmbH nachvollzogen werden.

Die Grundlagen des webbasierten Personalmarketings werden nach Steiner wie folgt definiert [Steiner, 2009, S. 66 ff.]:

- Anlocken – Nutzen für den Bewerber bieten
- Informieren – Reaktanzfreie Vermittlung subjektiv dissonant erlebter Fakten
- Informierte Selbstselektion – Hilfen für berufliche Entscheidungen

### **Anlocken – Nutzen für den Bewerber bieten**

Unternehmensbroschüren und Stellenanzeigen, in Form von Print-Kommunikationsmitteln, können eine Vielzahl von Informationen beinhalten. Der subjektiv erlebte Nutzen für den Interessenten ist beim Lesen dieser Printmedien aber relativ gering. Nur Interessenten, die bereits ernsthaft über eine Bewerbung nachdenken, können von diesen Anzeigen Gründe für oder gegen diesen Schritt ableiten. Nicht nur Berufsanfängern fällt es schwer zwischen den Stelleninformationen und der eigenen Person einen Bezug herzustellen. [vgl. Steiner, 2009, S. 66]

Die Unternehmensdarstellung im Internet ist ähnlich, regt aber wegen verschiedener Animationen verstärkt zum Lesen an. Online-Stellenanzeigen sind mit einem Link zum Bewerbungstool versehen und regen so zur Bewerbung an. Das Nutzenangebot der Online-Tools ist vielfältig. Zum einen erhalten Interessenten über Homepages zahlreiche Informationen zum Unternehmen, zum anderen bieten die Karriereseiten eines Unternehmens „konkrete Entscheidungshilfen für oder gegen bestimmte Berufsrichtungen oder berufliche Positionen“. Sie können z. T. „Rückmeldungen über Kompetenzen und Potenziale des einzelnen Bewerbers“ geben und sind in einer sehr unterhaltenden Form angeboten. [Steiner, 2009, S. 67]

### **Informieren– Reaktanzfreie Vermittlung subjektiv dissonant erlebter Fakten**

Gerade bei jungen Bewerbern bestehen Vorurteile gegenüber bestimmter Branchen und Unternehmen, die keineswegs tatsächlichen Fakten entsprechen. Einige Arbeitgeber kämpfen z.T. mit Imageproblemen bei den für sie interessanten Bewerbergruppen. Die übertrieben aufgebauchten Negativschlagzeilen in den Massenmedien, fehlende Informationen zum Unternehmen, aber auch verzerrte Darstellungen im sozialen Umfeld führen dazu, dass passende berufliche Wege nicht eingeschlagen werden. Das ist sowohl für den Arbeitgeber, als auch dem potenziellen Bewerber von Nachteil. [vgl. Steiner, 2009, S. 68 f.] Um dem entgegenzuwirken und ein positives Image zu schaffen, werden die Vorteile des Arbeitgebers und des Berufs aufgezeigt. Mittlerweile bieten viele Unternehmen auf ihren Karriereseiten Erfahrungsberichte zur Berufsorientierung in Form von kleinen Filmen oder Blogs an. Sympathisch und motiviert dargestellte Mitarbeiter berichten über ihren Arbeitsalltag und das Klima im Betrieb. Damit kann sich der Interessent ein eigenes Bild zum Beruf und Arbeitgeber machen und die Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung treffen.

### **Informierte Selbstselektion – Hilfen für berufliche Entscheidungen**

Falsche Selbsteinschätzung führt zu Schwierigkeiten für eine qualifizierte Stellenbesetzung. Es gibt Bewerber, die Ihr Potenzial für eine Stelle überschätzen, aber genauso gibt es andere, die ihre Bewerbungschancen unterschätzen. Es müssen also für beide Bewerbergruppen geeignete Entscheidungshilfen geschaffen werden. Diese sollten vor einer Bewerbung, ohne Risiko für den potenziellen Bewerber, also anonym, angeboten werden. Die Bereitschaft zu einer Bewerbung steigt, wenn dieses Instrument „fachlich zutreffend und subjektiv glaubwürdig vermittelt, dass er (der Bewerber) im Prinzip für eine bestimmte Position in Frage kommt, auch wenn er diese zuerst für sich ausgeschlossen“ hat. [Steiner, 2009, S. 71 f.] Solche Selbsttest-Angebote sind gerade für Berufsanfänger und Young Professionals im Internet gut vertreten. Auf Basis psychologischer Testverfahren und Angaben von „Hard-Facts“ werden so Aussagen zu berufsrelevanten Stärken und Schwächen getroffen. Oft werden auch konkrete Passungsaussagen zu Berufsrichtungen oder sogar einzelner Berufe angezeigt. [vgl. Steiner 2009, S. 71 f.]

In Unternehmen mit hohen Bewerberzahlen sind Selbsttests vor der Bewerbung sinnvoll, um Bewerbungseingänge zu reduzieren und um (spätere) Kunden nicht zu verärgern. Dies ist relevant, wenn z.B. Dienstleister Mitarbeiter- oder Kundenkinder nicht als Auszubildenden bzw. Young Professional akzeptieren können und diese dann in anderen Unternehmen z.B. im Einkauf mit dem besagten Dienstleister zusammenarbeiten.

Insgesamt bietet das webbasierte Personalmarketing ausreichende Möglichkeiten, eine objektive Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung in einem Unternehmen zu treffen.

#### **4.3.2. Personalauswahl**

Webbasierte Personalauswahl wird in Großunternehmen zunehmend wichtiger. Zum einen unterstützen standardisierte Formulare, wie z.B. automatisierte E-Mail-Eingangsbestätigungen, die Bewerbungsabwicklung. Zum anderen können bestimmte Systeme die Bewerber(vor)auswahl erleichtern. Nachfolgend werden die ABC-Analyse mit Hilfe von Bewerbermanagementsystemen und Online-Assessment-Center als webbasierte Personal(vor)auswahlinstrumente genauer betrachtet. Beide Themen werden an dieser Stelle nur kurz angeschnitten,

da sie auch in den Bereich des Online-Assessments zählen und dementsprechend in Kapitel 5 näher behandelt werden.

### **ABC-Analyse mit Hilfe von Bewerbermanagementsystemen**

Bewerbermanagementsysteme (BMS) – wie zum Beispiel von SAP, Oracle und People Soft – sind nicht nur zur einfachen Erfassung der Stellenausschreibungs- und Bewerbungsdaten (über ein Bewerbungsformular) verwendbar, sondern sie können auch deutliche Hilfestellungen in der Personalvorauswahl leisten. Aus Erfahrungen der Autorin können mit der gezielten Nutzung des BMS Bewerber leichter verglichen und mit Hilfe der ABC-Analyse automatisiert vorselektiert werden. Bereits bei der automatisierten Selektion anhand biografischer Daten spricht man von einem e-assessment [vgl. Kap. 5.1]. Grundlage ist, dass die notwendigen Stellenanforderungen im System hinterlegt werden und die Bewerberdaten ordnungsgemäß in das Bewerbungsformular eingegeben werden. So kann systemseitig ein Abgleich von Stellenanforderung und Bewerberdaten stattfinden und die Kategorisierung in A-, B- und C-Kandidaten vorgenommen werden. Dabei bedeutet A-Kandidat, dass dieser Bewerber alle vorab definierten Stellenanforderungen erfüllt. Der C-Kandidat hat keine oder nur wenige Übereinstimmungen mit den Stellenanforderungen. Der B-Kandidat erfüllt nicht alle, aber ausreichend viele Anforderungen. Demnach muss der Bewerbermanager nur noch die B-Kandidaten manuell bewerten. Der Bewerbungsprozess ist dadurch effektiver, schneller und kostengünstiger, als das ausschließlich manuelle Bewerbungsscreening [siehe Kap. 3.1]. Zudem ist eine höhere Objektivität gegeben, da eine IT-gestützte Vorsortierung stattfindet.

Das BMS bietet bei allen Auswahlritten die Möglichkeit einer ABC-Kategorisierung. Der Bewerbermanager und auch der Bewerber sind lediglich für die Datenpflege verantwortlich. Der Bewerber sollte seine Bewerbungsdaten auf dem aktuellsten Stand halten, da aufgrund von biografischen Veränderungen sich auch die Passung auf bestimmte Stellen ändern kann. Der Bewerbermanager muss Ergebnisse aus den Personalauswahlritten zeitnah in das System einpflegen. Die Ergebnisse von IT-gestützten Auswahlverfahren, wie Online-Assessment-Center oder Leistungstests können sogar automatisiert in das BMS übertragen werden, Kompatibilität vorausgesetzt. Tagesaktuell kann sich der Bewerbermanager einen Überblick über die verbleibenden Kandidaten im Auswahlprozess verschaffen.

Dank der Bewerbungstools im BMS können auch Initiativbewerbungen oder Bewerbungen für ähnliche Stellen mit im Auswahlverfahren berücksichtigt werden. Mit ein paar Klicks lassen sich so zusätzliche geeignete Kandidaten herausfiltern, ohne zusätzliche Kosten zu verursachen.

Vorteil eines BMS ist, dass dem Bewerbermanager administrative Prozesse abgenommen werden und er sich mehr um das operative Geschäft kümmern kann. Jedoch ist nachteilig, dass die Quantität der Bewerbungen zunimmt, da eine elektronische Bewerbung weniger Zeit- und Kostenaufwand für den Stelleninteressenten bedeutet. Die Qualität der Bewerbungseingänge entspricht aber nicht immer dem Anforderungsprofil. [vgl. Eisele, 2006, S. 122] „Die Hemmschwelle, eine digitale Bewerbungsmappe zu versenden ist bei vielen Jobsuchenden kleiner als eine teure gedruckte Bewerbungsmappe per Post zu verschicken“ [Krzywinska, 2006, S. 110] Nicht zuletzt sind die Dateneingabe und -pflege außerordentlich wichtig. Aus den Erfahrungen der Autorin geben Bewerber nur die notwendigsten Daten in das Bewerbungsformular ein. Im Dateianhang befindet sich dann eine Bewerbungsmappe mit alle notwendigen Informationen, die das BMS nicht verwenden kann. Hier muss also eine manuelle Prüfung erfolgen. Papier- und E-Mailbewerbungen werden natürlich auch in das BMS eingepflegt. Jedoch können hier Fehler bei der Übertragung auftreten.

Wenn Bewerber und Bewerbermanager ihre Fehlerrate so gering wie möglich halten, ist das BMS eine deutliche Erleichterung im gesamten Auswahlprozess. Und wie auch aus der Studie der Recruiting Trends 2008 hervorgeht, steigt die Rate der Formularbewerbungen kontinuierlich an [vgl. Abbildung 7], was auf eine Akzeptanz der BMS schließen lässt.

### **Online-Assessment-Center mit Hilfe von web 2.0**

Dank der raschen Entwicklung des Internets in den letzten 10 Jahren, hat auch die webbasierte Personalauswahl einen entscheidenden Schritt nach vorn gewagt. Da heutzutage das Internet als interaktives Medium genutzt werden kann, ist es ideal als Unterstützung in der Personalauswahl. Neben den bereits beschriebenen Self-Assessments zur Selbsteinschätzung und Berufsorientierung, kann man auch in der Personal(vor)auswahl webbasierte Assessment Center als eine Alternative zu klassischen (Vor-)Auswahlinstrumenten einsetzen.

Automatisiert erhalten die vom BMS vorab selektierten A-Kandidaten und die nachträglich vom Bewerbermanager manuell positiv bewerteten B-Kandidaten

einen Zugangscode für ein Online-Assessment-Center (Online-AC). Die Bewerber können zeit-, sowie ortsunabhängig, in einer für sie angenehmen Atmosphäre und gewohnten Umgebung das Online-AC absolvieren.

Bei der Lufthansa Technik AG soll z.B. „durch den Einsatz der Online-AC im Bereich Azubi-Rekrutierung die Zahl der geeigneten Bewerber im weiteren Bewerbungsprozess erhöht werden. Die Siebquote des Online-Assessment-Centers beträgt in etwa zwei Drittel, so dass von den ursprünglich 10.000 Bewerbern noch um die 6.600 Bewerber an dem weiteren Selektionsprozess teilnehmen.“ [Recruiting Trends 2008, S. 88] Damit wird deutlich, dass ohne großen Zeitaufwand seitens des Bewerbermanagers der Auswahlprozess beschleunigt wurde und im nächsten Selektionsschritt weniger Bewerber getestet werden müssen, als bei der klassischen Personalauswahl.

Weiterführende Aussagen zum Thema Online-Assessment-Center werden in Kapitel fünf und sechs behandelt.

#### **4.4. Zusammenfassung**

In diesem Kapitel wurde gezeigt, dass das E-Recruiting die bisherige Personalbeschaffung optimieren kann.

Das webbasierte Personalmarketing bietet mehr Gestaltungsspielraum durch die interaktiven Funktionen des Internets. Bewerber haben frühzeitig die Möglichkeit sich mit ihrem potenziellen Arbeitgeber auseinander zu setzen und die persönliche Meinung und Passung zu überprüfen, ohne großen Aufwand zu betreiben. Ebenso führt das webbasierte Personalmarketing im Idealfall zu einer höheren Bewerberqualität, weil sich Interessenten bewerben, die den Anforderungen entsprechen bzw. die vorher geglaubt haben, nicht den Anforderungen zu genügen.

Mit Hilfe der webbasierte Personalauswahl können Optimierungspotenziale weiter ausgeschöpft werden. Das BMS bietet vielerlei Unterstützung bei der Suche nach dem geeigneten Bewerber aus dem vorhandenen Bewerbungstool. Es kann jeder Kontakt mit Bewerbern nachvollzogen und ausgewertet werden. Das Online-AC bietet für den Bewerber ein stressfreieres Auswahlverfahren und für das Unternehmen einen Zeit und Kosten sparenden Selektionsschritt auf der Suche nach dem geeigneten Bewerber.

## **5. Online-Assessment-Center**

In diesem Kapitel wird das Thema Online-Assessment-Center genauer betrachtet. Neben der Definition und Beschreibung der möglichen E-Assessment-Verfahren werden die Stärken und Schwächen von Online-Assessment-Center benannt. Im Anschluss wird eine Risikobetrachtung vorgenommen.

### **5.1. Definition Online-Assessment-Center**

Allgemein versteht man unter Online-Assessments „Computergestützte Verfahren zur Beurteilung und Vorhersage beruflich relevanter psychologischer Variablen zur Abschätzung der Eignung (einer Person), die über die Dienste des Internet bereitgestellt werden“ [Konradt, Sarges, 2003, S. 7]. Diese Verfahren kommen in verschiedenen Bereichen des HR zum Einsatz. Unter anderem sind es wichtige Instrumente in der Personalauswahl und im Personalmarketing. Als Berufs- und Ausbildungsberatung dienen z.B. Self-Assessments der Selbsteinschätzung und Selbstauswahl. [vgl. [www.hrm.de](http://www.hrm.de)]

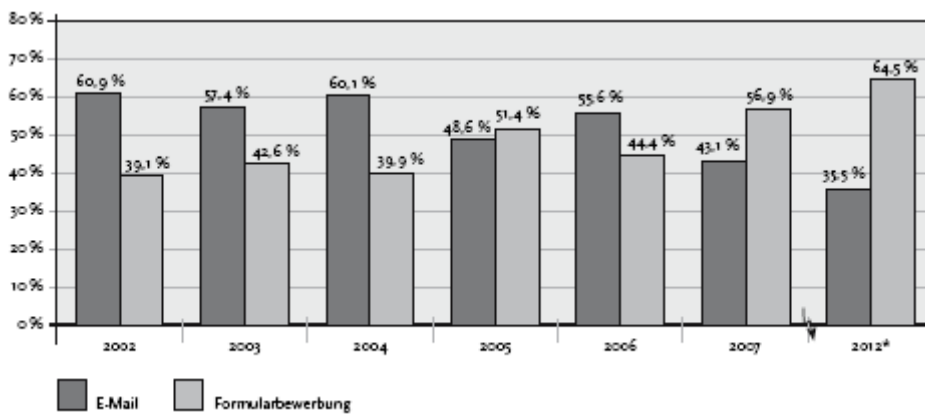
Umfassende Online-Assessment-Center sind eine systematische Kombination verschiedener E-Assessment-Verfahren. Das Online-AC dient der Personaleinschätzung und -förderung in der Personalauswahl und -entwicklung. [vgl. [www.hrm.de](http://www.hrm.de)] E-Assessment wird in diesem Zusammenhang gleichgesetzt mit Online-Assessment.

### **5.2. Verfahren**

Die drei Verfahren der Personalauswahl [Kap. 2.4] können nach dem Ansatz von Kupka und Diercks auf die onlinebasierte Personalauswahl übertragen werden. Die Unterschiede zu der klassischen Verwendung der Verfahren wird in den folgenden Abschnitten beschrieben. [ vgl. Kopping, et al., 2007, S. 3]

#### **5.2.1. Biografieorientiertes Verfahren**

Das Online-Bewerbungsformular, welches zur Erfassung personenbezogener biografischer Daten dient, ist ein Beispiel für das biografieorientierte Verfahren. Es kann z.B. eine automatisierte Vorauswahl und sogar Rückmeldung stattfinden [siehe Kap. 4.3.2]. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, bewerben sich immer mehr Interessenten online über eine Formularbewerbung.



**Abbildung 7:** Elektronische Bewerbungen im Zeitablauf (\*2012 prognostischer Wert)  
[Quelle: Recruiting Trends 2008, S. 27]

Neben den Formularbewerbungen wird das online gestützte Einstellungsinterview als biografieorientiertes Verfahren verstanden. Insbesondere ist damit der Einsatz von Videokonferenztechnologie, wie z.B. „Netmeeting“ oder „Skype“ gemeint. „Hierbei können Vorzüge von Telefoninterviews mit den Vorteilen einer größeren Informationsdichte und Interaktionsauthenzität durch die bildliche Darstellung verknüpft werden.“ [Steiner, 2009, S. 21] Es muss allerdings auf eine stabile und unverzerrte Übertragung geachtet werden. [vgl. Steiner, 2009, S.21]

### 5.2.2. Konstruktorientiertes Verfahren

Zu diesem Verfahren gehören Persönlichkeits-, Einstellungs-, Motivations-, und Interessentests. Sie werden mit Hilfe standardisierte Online-Fragebögen durchgeführt und können automatisiert ausgewertet und rückgemeldet werden, was die Testanwendung zusätzlich objektiviert und rationalisiert. Die Vollständigkeit der Beantwortung kann durch eine automatisierte Antwortkontrolle optimiert werden. Im Gegensatz zu Papiertest können bei diesem Onlinebasierten Test auch Auswertungen zur Antwortzeit und Häufigkeit der Korrektur erfolgen. So können weitere diagnostische Hinweise zum Antwortverhalten des Bewerbers ausgewertet werden. [vgl. Steiner, 2009, S. 21]

Ebenfalls ist ein Leistungstest zur Messung der Konzentrationsfähigkeit oder intellektueller Fähigkeiten ein konstruktives Verfahren. Der Vorteil zu Papier-Bleistift-Tests ist, dass man die Fragen an die Fähigkeitsstufe des Bewerbers anpassen kann. Somit ist das Verfahren deutlich effizienter und genauer als im klassischen Bereich. Bei zeitabhängigen Leistungstests bestehen allerdings die Gefahren, dass die Übertragungszeiten schwanken oder die Verarbeitungszeiten

vor Ort aufgrund der Hardware variieren, was zu einer Verzerrung des Ergebnisses führt. [vgl. Steiner, 2009, S. 22]

### **5.2.3. Simulationsorientiertes Verfahren**

In diesen Bereich zählen insbesondere videobasierte Tests, computerbasierte Postkorbübungen und PC-gestützte Simulationen von komplexen betriebswirtschaftlichen Prozessen. In diesen Tests werden Situationen und Szenarien aus der Arbeitswelt simuliert und sie sind als Einzel- oder auch Gruppenaufgabe zu lösen. „Bei den videobasierten Tests werden den Bewerbern berufsbezogene Situationen in Spielsituationen vorgestellt [...] und sie werden gebeten zu beschreiben, wie sie sich in solch einer Situation verhalten würden.“ [Steiner, 2009, S. 22] Videoszenarien haben eine deutlich höhere Realitätsnähe, sie sind komplexer und plausibler als vergleichbare Szenarien, die nur verbalschriftlich wiedergegeben werden. Postkorbübungen dienen jeher der Überprüfung von Arbeitsorganisation, Zielorientierung und Erkennen von Zusammenhängen. Da mittlerweile die Mehrzahl der Arbeitshandlungen in vielen Arbeitskontexten computergestützt erfolgt, zeigt sich bei der Verwendung computerbasierter Postkorbübungen eine höhere Realitätsnähe, als bei der Verwendung von Papier-Bleistift-Tests. PC-gestützte Simulationen komplexer betriebswirtschaftlicher Prozesse sind insbesondere durch multimedial gestaltete Spiele im Rahmen von Recruitment-Anwendungen bekannt geworden. Hierzu zählt z.B. „Die Karrierejagd durchs Netz“, die von der CYQUEST GmbH und namenhaften Großunternehmen seit 2000 jährlich im Internet veranstaltet wird und zur Optimierung des Hochschul- und Azubimarketings konzipiert wurde. In solchen Simulationen übernehmen die Teilnehmer die Rollen von Managern oder Führungskräften. Sie haben die Aufgabe über einen bestimmten Zeitraum Unternehmen bzw. Geschäftsbereiche zu steuern. Dabei müssen sie verschiedene Optimierungskriterien und dynamische Einflussfaktoren beachten. [vgl. Steiner, 2009, S. 22 f] „[...]Trotz ihrer im ersten Eindruck hohen Augenscheinvalidität (sind die PC-gestützten Simulationen) nicht sehr anforderungsbezogen. Es besteht somit noch erheblicher Forschungsbedarf in Bezug auf die kriteriums- und konstruktbezogene Validität solcher Verfahren.“ [Steiner, 2009, S. 23]

### 5.3. Stärken und Schwächen von Online-Assessment-Center

Im nun folgenden Abschnitt werden die Stärken und Schwächen von Online-Assessments ohne Vorwegnahme einer Wertung beschrieben. Die folgende Abbildung dient der Übersicht und beinhaltet nur die wichtigsten Vor- und Nachteile von Online-Assessments.

<u>Stärken</u>	<u>Schwächen</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeit und Kostenersparnis in der Durchführung</li> <li>• Zeit- und Ortsunabhängig</li> <li>• Erhöhte Auswahlqualität</li> <li>• Vermittlung von unternehmensspezifischen Botschaften</li> <li>• Realitätsbezug</li> <li>• Auswertungsobjektivität</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Imagegewinn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Entwicklungs- und Implementierungskosten</li> <li>• Manipulationsmöglichkeiten</li> <li>• Trainingseffekte</li> <li>• Fehlende Durchführungsobjektivität</li> <li>• Datenschutzverletzungen</li> <li>• Unpersönlich, anonym</li> </ul>

**Abbildung 8:** Stärken und Schwächen von Online-Assessments in der Übersicht, eigene Darstellung

#### 5.3.1. Stärken von Online-Assessment-Center

Bemerkenswert ist, dass die Prozesskosten und die Prozessgeschwindigkeit durch den Einsatz von Online-Assessment-Center im Auswahlverfahren deutlich gesenkt werden. „So berichtet Unilever bspw. dass durch die Einführung des Online-Assessments jährlich allein ca. 80.000 € an Reisekosten eingespart werden oder der Auswahlprozess nun innerhalb von 14 Tagen komplett zu durchlaufen sei.“ [Diercks, Kupka, 03/2008, S. 13] Die automatisierte Bewerberselektion bewirkt eine deutliche Zeit- und Kostenersparnis. Da die Auswahl fast ausschließlich automatisiert stattfindet wird der HR-Bereich entlastet und die Mitarbeiter können sich stärker auf andere operative Prozesse, die dem Online-AC folgen, konzentrieren. Vorbereitungszeiten entfallen und auch Materialkosten, die sonst bei den klassischen Papier-Bleistift-Tests entstehen, sowie Reise- und Übernachtungskosten werden vermieden. [vgl. Eisele, 2006, S. 92 ff.] Insgesamt betrachtet, entstehen keine Grenzkosten bei der Testung. Die Anzahl der Teilnehmer an einem Online-AC erhöht nicht die Kosten.

Da der Bewerber selbst bestimmt, wann und wo er den Test durchführt, kann das Ergebnis positiv beeinflusst werden. Die Auswahlqualität der Bewerber wird optimiert, da die Bewerber unabhängig von Zeit und Ort das Online-AC durchführen können. [vgl. Eisele, 2006, S. 94 f.] Da die Ergebnisse immer von der Tagesform

des Bewerbers abhängen, ist das ein deutlicher Vorteil gegenüber anderen Auswahlverfahren. In einem gewohnten Umfeld ist zwar immer noch ein gewisser Stressfaktor und Aufregung bei der Durchführung gegeben, jedoch bei weitem nicht so ausgeprägt wie in einem Testverfahren vor Ort des Unternehmens. Durch Grafiken, Animationen, sowie Audio- und Videosequenzen geht vom Bewerber eine erhöhte Aufmerksamkeit aus. Die Gefahr, dass der Bewerber etwas überliest, wird minimiert. Sollte sich ein Bewerber mal nicht so wohl fühlen oder durch andere äußere Faktoren an der Weiterführung des Tests gehindert werden, z.B. durch einen Telefonanruf, kann er den Test Modulweise unterbrechen. Wenn er sich erneut anmeldet wird er automatisch an dem Punkt weiter machen können, an dem er aufgehört hatte. Genutzt wird dieses Angebot jedoch nur von 20% der Teilnehmer. [Diercks, 06/2008 a, S. 174]

Ebenso vorteilhaft ist der hohe Realitätsbezug von Online-Assessment-Center. Die Applikationen sind in einen realistischen Kontext eingebettet und bieten dem Bewerber einen ersten Einblick ins Unternehmen. Das Unternehmen wiederum hat in den Online-Assessments die Möglichkeit unternehmensspezifische Botschaften zu kommunizieren. Für das Unternehmen wichtige Grundlagen, z.B. Diversity, Dresscode und auch Umgangsformen werden spielerisch vermittelt. [vgl. Diercks, Kupka, 03/2008, S. 6 f.]

„Unbestritten sind die Vorteile in der Prozessgestaltung, wenn sie mit einem Bewerbungsmanagement-System kombiniert werden.“ [Laubacher, 2005, S. 37] Die Ergebnisse des Online-Tests werden sofort in das BMS übertragen und zur weiteren persönlichen Auswertung des Bewerbermanagers zur Verfügung gestellt. „Die dank der IT höhere Flexibilität führt zu Auswahlprozessen durch adaptive Verfahren mit individuellem Zuschnitt und der Anpassung und Aktualisierung der Assessment-Inhalte.“ [Laubacher, 2005, S. 37] Durch die automatisierte, fehlerunanfällige Testauswertung wird ein hohes Maß an Auswertungsobjektivität gewährleistet. Die Einzel- und Gesamtergebnisse können ohne großen Aufwand grafisch dargestellt werden. [vgl. Eisele, 2006, S. 94]

Insgesamt wird der Auswahlprozess entlastet, da durch die erweiterten bzw. verbesserten Möglichkeiten der Selbstselektion, nach Eignung und Neigung, der ein oder andere Stelleninteressent von einer Bewerbung absieht bzw. frühzeitig, noch vor Beginn kostenintensiver Auswahlprozesse, seine Bewerbung zurückzieht. [vgl. Laubacher, 2005, S. 37] Nach positiv bestandenen Online-AC können die Ergebnisse in weiteren Auswahlverfahren besprochen werden. So wird z.B. bei einem persönlichen Vorstellungsgespräch individueller auf die erkannten

Stärken und Lernfelder eingegangen. Das Gespräch ist zielgerichteter und die Erfolgsaussichten des Gespräches erhöhen sich. [vgl. Eisele, 2006, S. 92]

Natürlich hat auch die Durchführung eines Online-Assessments Effekte im Bereich Employer Branding. Der Einsatz von webbasierten Auswahlverfahren signalisiert Modernität und die Zukunftsfähigkeit. Das Unternehmen wirkt innovativ und der Imagegewinn ist kaum von der Hand zu weisen. [vgl. Laubacher, 2005, S. 37]

### **5.3.2. Schwächen von Online-Assessment-Center**

Neben den zahlreichen Vorteilen, die vorab beschrieben wurden, gibt es auch Gefahren und Probleme, die beim Einsatz von Online-AC's auftreten können.

Zwar ist, wie schon erwähnt, die Durchführung von Online-AC's mit wenig Kosten verbunden, aber dafür entstehen bei der Entwicklung und Implementierung sehr hohe Kosten. Die Mitarbeiter müssen in der Anwendung und im Umgang mit dem System geschult werden. Dabei müssen sie lernen, wo sie wann und wie Ergebnisse der Teilnehmer auslesen und die Ergebnisse weiter verarbeiten können. Dabei zeigt sich auch schon eine Grenze von Online-Assessments: Es ist eine fundierte, persönliche Interpretation der Ergebnisse notwendig. [vgl. Eisele, 2006, S. 94 f.]

Das wohl deutlichste Problem bei der Anwendung von Online-Assessments ist die mögliche Manipulation der Testsituation. Es ist nicht möglich, sicher zu stellen, dass der Bewerber das Online-AC allein durchführt. Es besteht immer die Gefahr, dass der Eingeladene eine dritte Person bittet, den Test durchzuführen bzw. mit Hilfe einer dritten Person das Online-Verfahren bewältigt. Die Umgebungsbedingungen in einem Online-Assessment sind ebenso nicht kontrollierbar. Es kann nicht sichergestellt werden, dass der Testteilnehmer in der Testsituation nicht ungewollt gestört wird, was zu mangelnder Vergleichbarkeit der Teilnehmer führt.

Zum Teil werden Testinhalte via Internet in verschiedenen Foren und Blogs von Testteilnehmern bekannt gegeben und diskutiert. Damit haben zukünftige Online-Teilnehmer ungewünschte Vorteile gegenüber Bewerbern, die das Online-AC bereits absolviert haben. Hat ein Bewerber mehrfach die Möglichkeit an einem Online-AC teilzunehmen, führt das zu einem, für das Unternehmen ungewollten, Trainingseffekt. Testresultate werden so verfälscht und Problem der Vergleichbarkeit tritt erneut ein. [vgl. Eisele, 2006, S. 94 f.] [vgl. Laubacher, 2005, S. 37 f.]

Die technischen Voraussetzungen für die Teilnahme müssen geschickt gewählt sein. Wegen der Computerausstattung und Computerkenntnissen darf kein Teilnehmer benachteiligt werden (Testfairness). Daher „wird häufig diskutiert, ob durch die Online-Prüfungen nicht eher die Medienkompetenz des Teilnehmers, statt des jeweiligen Inhalts geprüft wird.“ [Laubacher, 2005, S. 15] Es besteht die Gefahr, dass die Durchführungsobjektivität nicht gewahrt ist, weil z.B. die Internetverbindung oder die Hardware des Teilnehmer-Computers nicht den Leistungsanforderungen des Tests gerecht werden. Gerade bei zeitlich begrenzten Tests sind genau diese Anforderungen entscheidend für das Abschneiden des Bewerbers. [vgl. Eisele, 2006, S. 94 f.] „Die Automatisierung (der Durchführung und Auswertung) ist nur bei einer eingeschränkten Anzahl von Aufgabentypen möglich, durch die in der Regel keine komplexen Kompetenzen geprüft werden können. Dadurch besteht die Gefahr, dass Bereiche, deren Messung leichter sind, höher bewertet werden.“ [Brahm, Seufert, 2007, S. 15]

Bei Unverständnis der Aufgabenstellung hat der Testteilnehmer keine Möglichkeit der Nachfrage. Der potenzielle Arbeitgeber hat nicht die Gelegenheit, wie in einer „face-to-face“-Situation, interpersonelle Eindrücke zu berücksichtigen. Generell sind Online-Tools unpersönlich und anonym und könnten zu Akzeptanzproblemen seitens des Bewerbers führen. [vgl. Eisele, 2006, S. 94 f.]

Bisher ist die Rechtslage bei Online-Prüfungen noch nicht endgültig geklärt, da es zu Datenschutzverletzungen bei der Datenübertragung kommen kann. Auch die grenzüberschreitende Nutzung von Bewerberdaten in Internationalen Unternehmen bedarf einer gesetzlichen Grundlage. [vgl. Konradt, Sarges, 2003, S. 164] Bei der Durchführung der Online-Test muss immer auf nationale Teststandards geachtet werden. In Deutschland gibt es z.B. die DIN 33430, welche „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen formuliert“. [Steiner, 2009, S. 41] Sie dient u.a. der Festlegung von Qualitätsstandards für diagnostische Verfahren und Instrumente. Somit müssen Onlinetests in Deutschland diesem Standard gerecht werden. [vgl. Steiner, 2009, S. 41]

Darüber hinaus ist zu beachten, dass die Risiken bezüglich der Gültigkeit (Validität) von Online-Assessments noch nicht ausreichend erforscht sind. [vgl. Laubacher, 2005, S. 38]

#### **5.4. Risikobetrachtung von Online-Assessment-Center**

An sich sollte eine Risikobewertung anhand des in Kapitel 2.5 beschriebenen Risikoanalyse durchgeführt werden. Da jedoch derzeit keine Studien zur quantitativen Risikobewertung veröffentlicht sind und auch nach Aussagen von Personalberatungsfirmen (z.B. GFCI GmbH – myEmployee), die Online-AC's durchführen und Entwickler von Online-Testverfahren (Bsp. CYQUEST GmbH) keine Risikoanalysen bekannt seien, wird die Autorin im folgenden eine subjektive Risikoeinschätzung vornehmen, indem sie die Risiken und mögliche Vermeidungs- und Verminderungspotenziale benennt. Zur Übersichtlichkeit wird eine Risikobetrachtung interner Faktoren und eine externe Risikobetrachtung durchgeführt.

##### **Interne Risikobetrachtung:**

Natürlich ist die Interpretierbarkeit der Online-AC-Ergebnisse ein nicht unbedeutendes Risiko. Es ist möglich, dass zum selben Ergebnis verschiedene Bewerter in unterschiedliche Richtungen deutende Aussagen treffen. Prinzipiell muss aber festgestellt werden, dass das nicht nur ein Risiko von Online-Testverfahren ist. Alle Testverfahren, bei denen keine klare Wahr/Falsch-Aussage getroffen wird, sind mit diesem Risiko behaftet. Im Rahmen der Online-Assessments sollten Softskills keine K.O.-Kriterien darstellen, sondern lediglich für ein nachfolgendes Auswahlverfahren Hinweise geben, um gezielt auf auffällige Persönlichkeitsmerkmale einzugehen. Mit Hilfe der Auswertung kann z.B. ein teilstrukturierter Interviewleitfaden speziell auf den Bewerber zugeschnitten werden. [vgl. CYQUEST GmbH: Testhandbuch e-assessment, 01/2009, S. 5]

Selten entwickeln und warten Großunternehmen selbst die Online-Applikationen für Online-Assessments. Für die eingekauften Tools müssen Wartungskosten entrichtet werden, die z.T. schwer vorab zu bestimmen sind. Lizenzgebühren werden entweder für jede durchgeführte Testung oder monatlich entrichtet. Da Großunternehmen meist die Online-AC's in ihre IT-Landschaft implementieren, ist hier eine monatliche Lizenzgebühr wahrscheinlicher, was wiederum die Übersichtlichkeit der Kosten begünstigt. Es ist angebracht im Vorfeld genau zu überlegen, wie lange das Unternehmen dieses Online-AC verwenden möchte und ca. wie viele Bewerber eingeladen werden. Auf diese Weise sind die Kosten für Lizenzen und Wartung abschätzbar.

Es ist sehr wahrscheinlich, dass mit Einführung eines Online-AC, die Mitarbeiter in der Anwendung geschult werden müssen, um Ergebnisse ablesen und interpretieren zu können. Da gerade in Großunternehmen die Rekrutierungsabteilung

mehrere Mitarbeiter umfasst, sind die entstehenden Kosten sehr hoch. Der Einsatz von Multiplikatoren kann helfen, die Schulungskosten zu reduzieren und dennoch alle Bewerbermanager zu schulen.

Personenbezogene Daten und damit auch die Ergebnisse des Online-Assessments dürfen nur einem bestimmten Personenkreis zugänglich sein. Aber wie kann das sichergestellt werden? Da der Bewerbermanager die Daten aus dem BMS und nicht direkt aus der Online-Anwendung übermittelt bekommt, gibt es zusätzliche Sicherheiten im BMS. Ein Beispiel hierfür ist das Bewerbermanagementprogramm People Soft. Hier werden zielgruppenspezifisch Bewerber oder Mitarbeiter in so genannte Betreuungsteams. Die Bewerbermanager und Personalbetreuer/-entwickler haben immer nur Zugriff auf die für sie relevanten Betreuungsteams. Der Bewerber bzw. der Mitarbeiter muss seine Zustimmung geben, wenn Daten von einem zum anderen Betreuungsteam übermittelt werden. Das kommt vor, wenn z.B. die Bewerberdaten von der Personalbeschaffung in die Personalbetreuung übermittelt werden.

Eine Frage bleibt noch: Was passiert, wenn ein eigentlich für die Stelle nicht geeigneter Kandidat das Online-AC besteht und wie hoch wären die wirtschaftlichen Auswirkungen? Entscheidend ist, dass das Online-AC nicht das finale Endauswahlinstrument ist, sondern lediglich eine Negativselektion darstellt, weil es die Bewerber aussortiert, die den Anforderungen nicht entsprechen. Sollte dennoch ein „ungeeigneter Bewerber“ durch Manipulation, falsche Interpretation der Ergebnisse oder einfach nur Glück das Online-Testverfahren bestehen, wird es mindestens noch eine weitere Auswahlstufe „face-to-face“ geben, in der die Nichteignung festgestellt werden kann. Somit hält sich die wirtschaftliche Auswirkung einer Fehlentscheidung im Online-AC in Grenzen.

#### **Externe Risikobetrachtung:**

Eines der für viele Unternehmen größten Risiken ist die Bewerberidentifikation. Wie kann sichergestellt werden, dass ausschließlich der Bewerber, ohne Hilfe von Dritten, das Online-AC durchführt? „Die Antwort ist zunächst einmal so kurz wie einfach: Gar nicht! Man verzichtet ja bewusst und explizit auf die Beobachtung des Kandidaten.“ [Diercks, 03/2008, S. 11] Natürlich wird gegen Manipulationsversuche vorgegangen. Nicht jeder Bewerber kann beliebig oft an einem Online-Assessment-Center teilnehmen. Anhand von den Bewerbungsunterlagen wird entschieden, wer eine Einladung zu einem Online-AC erhält. Nur wer regist-

riert ist, erhält einen Login-Code. Der Login-Code ist nur einmal verwendbar und berechtigt den Bewerber zur einmaligen Testdurchführung. „Es ist fraglich und nach empirischen Untersuchungen (z.B. Bartram & Brown, 2005) von zu vernachlässigender Wahrscheinlichkeit, dass Bewerber diese eine Chance jemand anderem überlassen.“ [CYQUEST GmbH: Testhandbuch e-assessment, 01/2009, S. 5] Damit sich etwaige Arbeitsgruppen, etwa durch das parallele Bearbeiten der Testaufgaben, keine Vorteile verschaffen können, werden die Testitems einzeln und ohne Rücksprungmöglichkeit präsentiert. Die Äquivalenz von Papier-Bleistift-Test und Online-Assessments ist demnach nicht mehr gegeben. Keine Möglichkeit „zurückzublättern“ oder eine Aufgabe zu überspringen, um sie später zu bearbeiten, wird jedoch international kritisch betrachtet. [vgl. ITC, <http://www.intestcom.org>] Deutsche Online-Test-Entwickler orientieren sich an der Norm DIN 33430, um die hier üblichen Qualitätsstandards einzuhalten. Im internationalen Vergleich haben sie aber dennoch eine Menge aufzuholen.

Eine weitere Sicherheitsmaßnahme, um Manipulationen zu vermeiden, ist die Entwicklung von mehreren Testversionen, bei denen die Itemreihenfolge, Distraktorenreihenfolge und die Farbgestaltung zufallsgeneriert sind. [vgl. CYQUEST GmbH: Testhandbuch e-assessment, 01/2009, S. 5] CYQUEST hat im Rahmen einer Studie nachgewiesen, dass das Risiko einer Manipulation bei der Testdurchführung fast ausgeschlossen werden kann. In dieser Studie haben sie Bewerber, die in die letzte Stufe des Auswahlprozesses (z.B. Präsenz-AC) gekommen sind, unter Aufsicht noch mal ähnliche Tests, wie die im Online-Verfahren, durchführen lassen. „Eine signifikante Abweichung (quantifiziert über Äquidistanzmaße) wäre ein Indiz dafür gewesen, dass der Kandidat beim eAssessment geschummelt hätte. Die Ergebnisse waren sehr eindeutig: Der Anteil von Kandidaten mit derartigen Abweichungen lag bei deutlich unter 1%.“ [CYQUEST GmbH: Testhandbuch e-assessment, 01/2009, S. 5]

In webbasierten Verfahren können Trainingseffekte zu verzerrten Ergebnissen führen. Um eine Vergleichbarkeit der Bewerber zu erhalten sind auch hier die Registrierung und ein einmaliger Login-Code vorteilhaft. Da häufig von Unternehmen, die ein Online-AC durchführen, ebenfalls ein Self-Assessment angeboten wird, können Bewerber die Funktionalität anhand des Self-Assessments üben. Z.T. werden auch Übungsaufgaben, ohne Zeitbegrenzung, vor der Bearbeitung der Module im Online-AC angeboten. Das beugt außerdem Missverständnissen in der Aufgabenstellung vor. Durch die genannten Vorsichts- und Sicherheitsmaßnahmen kann man das Risiko zwar vermindern aber nicht vermeiden.

Eine große Befürchtung bei dem Einsatz von Online-AC's ist, dass die Aufgaben und Lösungen sehr schnell im Internet verbreitet werden. Diese Befürchtung ist jedoch unbegründet. Da Online Testitems nur einzeln angezeigt werden und die dahinter liegenden Konstrukte und Auswertungsschlüssel nicht bekannt sind. Daher können in den Foren und Blogs nur Spekulationen über die „richtige“ Lösung angestellt werden. [vgl. Konradt & Sarges, 2003, S. 49] Dank des technischen Fortschritts können auch Screenshots unterdrückt werden. Wie bereits erwähnt, werden Item- und Distraktorenreihenfolge, sowie die Farbgestaltung meist zufallsgeneriert gesteuert. Das Risiko, dass alle Aufgaben und vor allem Lösungen eines Online-AC's im Internet kursieren, ist daher verschwindet gering.

Ebenso kritisch ist der Einsatz verschiedenster Soft- und Hardware. Obwohl die Programmiersprachen für die Anwendung des Internets weitgehend Standardisiert sind, kann es dennoch zu Problemen bei der Verwendung von unterschiedlichen Softwaresystemen (z.B. Internetbrowser) kommen. Die Leistung der Internetverbindung spielt dabei ebenfalls keine unwesentliche Rolle. Allgemein und insbesondere bei zeitabhängigen Leistungstest, sollten vor Beginn des Online-Assessments auf notwendige Software und Leistungsmerkmale (z.B. Bildschirmauflösung, Leistung des Internetanschlusses) hingewiesen werden. Es ist auch zu Überlegen, Versionen für die gängigsten Internetbrowser (z.B. Windows Internet Explorer, Safari von Apple, Mozilla Firefox) zur Verfügung zu stellen, um eine Chancengleichheit zu gewährleisten. [vgl. Konradt & Sarges, 2003, S. 49] Zugleich ist der Einsatz der „richtigen“ Hardware zu beachten. Gibt es Vorgaben zum Prozessor oder zum Arbeitsspeicher? Ist es irrelevant, welche Geräte ich zur Datenein- und Ausgabe nutze (z.B. Touchpad, Touchscreen, Mouse, Cursor-Tasten)? Es kann zu Fehlervarianzen durch unterschiedliche Ein- und Ausgabegeräte kommen, allerdings ist dieses Feld noch nicht ausreichend untersucht, um abschließend eine Aussage treffen zu können. [Konradt & Sarges, 2003, S. 110 f.] Demnach besteht hier ein eher höheres Risiko der Ungleichbehandlung der Teilnehmer, gerade was zeitabhängige Online-Testverfahren betrifft.

Weniger risikoreich ist das Akzeptanzproblem der Online-AC's bei den Teilnehmern zu bewerten. Nach einer Äquivalenzstudie zu Papier-Bleistift-Test ist die Akzeptanzbewertung durch die Teilnehmer durchweg positiv. [vgl. Konradt & Sarges, 2003, S. 110] Auch die Befürchtung, dass durch webbasierte Verfahren nur eine bestimmte Teilnehmergruppe erreicht wird (Selektionseffekt), konnte nicht bestätigt werden. In Studien, mit zufällig gewählten Teilnehmern, die sowohl Online-Assessments, als auch Papier-Bleistift-Test durchführten, konnten keine

Unterschiede bezüglich demografischer Stichprobenmerkmale gefunden werden. [vgl. Steiner, 2009, S. 25]

Wie bereits am Ende des letzten Abschnitts [vgl. Kap. 5.3.2] beschrieben, ist das Thema Datenschutz und Datenschutzverletzung ein brisantes Thema im politisch rechtlichen Bereich. Zum einen muss sichergestellt werden, dass eine geschützte Internetverbindung während des Tests vorhanden ist und zum anderen muss mit den Personenbezogenen Daten sorgfältig umgegangen [vgl. BDSG, [http://bundesrecht.juris.de/bdsg\\_1990/](http://bundesrecht.juris.de/bdsg_1990/)] werden. Kann sichergestellt werden, dass bei der Übermittlung der Daten von der Online-Applikation zum BMS kein Übertragungsfehler passiert oder keine Daten von Dritten abgefangen werden können? Mit Hilfe von verschlüsselter Übertragung (z.B. SLL) können diese Risiken minimiert werden.

Auch wenn heutzutage die Verbreitung des Internet in Deutschland fast flächendeckend ist und das System stabil ist, kann es dennoch kurzfristig zu Serverüberlastungen kommen. [vgl. Konradt & Sarges, 2003, S. 49] Ereignisse aus jüngster Vergangenheit zeigen, dass ein kleiner Serverabsturz weitreichende Auswirkungen hat (wie z.B. am 21.04.2009, als in Deutschland das Handnetz der Telekom größtenteils ausgefallen ist). Eine Risikovorbeugung aus Sicht des Unternehmens ist nicht möglich, aber dennoch kann das Risiko minimal gehalten werden, in dem regelmäßig die Server auf ihre Funktionsfähigkeit überprüft werden.

Das wohl größte Risiko stellen die Normierung und Validitätsaussagen dar. Online-Assessments sind gerade in Deutschland noch nicht hinreichend bekannt und werden nur von 7,6% der Unternehmen genutzt. [Recruiting Trends 2008, S. 40] Demnach können noch keine Aussagen zur Validität des Testverfahrens getroffen werden. Bisherige Vergleiche von klassischen und Online-Verfahren stimmen optimistisch, dass ähnliche Standards erreicht werden können. Bei der Bereitstellung von Normen gibt es ebenfalls noch Forschungsbedarf. [vgl. Konradt & Sarges, 2003, S. 50]

### **5.5. Zusammenfassung**

In diesem Kapitel wurde die Vielfalt von Online-Testverfahren gezeigt. Nicht nur, dass sich kognitive Leistungstest relativ konfliktfrei in ein webbasiertes Verfahren umsetzen lassen, es gibt, dank der fortgeschrittenen Internet-Technologie zahlreiche Möglichkeiten, einen Bewerber im WorldWideWeb zu testen und ortsunabhängig mit ihm in Kontakt zu treten. Gerade bei großen Bewerbervolumina und bei Zielgruppen mit hoher Homogenität, z.B. Azubis oder Hochschulabsolventen

bietet das Online-AC im Verhältnis zu den klassischen Vorauswahlverfahren kostengünstigere Methoden der Negativselektion.

Nicht nur Kostenvorteile, sondern auch zahlreiche andere Stärken des Online-AC wurden in diesem Kapitel genannt. Auch wenn bisher relativ wenige Unternehmen das Online-Assessment nutzen, ist es im Rahmen von E-Recruiting-Prozessen die nächste sinnvolle Stufe, da sich klassische Testverfahren ohne Qualitätsverlust virtuell umsetzen und sogar noch ausgestalten lassen. Das Online-Testverfahren noch ein recht junges Instrument ist – es wird erst seit ca. 10 Jahren genutzt – gibt es im Bereich der Forschung und Entwicklung noch viel Aufholbedarf zu den klassischen Testverfahren. Mit Hilfe verschiedener Standardvorgaben, z.B. der DIN 33430 oder den „ITC-Richtlinie für computer- und internetgestützte Testverfahren“ sind erste Meilensteine auf dem Weg geschaffen worden.

In der Risikobetrachtung wurde dargestellt, dass gegen vermeintlich große Risiken Sicherheitsmaßnahmen ergriffen werden, um Gefahren, wie z.B. Manipulation oder Ungleichbehandlung zu minimieren. Eine wirkliche Beseitigung der Risiken ist jedoch nicht möglich. Wie auch in anderen Auswahlinstrumenten gibt es gewisse Restrisiken.

## **6. Online-Assessment-Center als Alternative zu ausgewählten klassischen Personalauswahlinstrumenten**

In diesem Kapitel soll die Frage beantwortet werden, ob das Online-AC, trotz der in Kapitel 5.3.2 genannter Schwächen und Kapitel 5.4 eingeschätzter Risiken, eine sinnvolle Alternative zu klassischen Personalauswahlinstrumenten darstellt.

### **6.1. Vergleich des Online-Assessment Center mit klassischen Personalauswahlinstrumenten**

In dem nun folgenden Abschnitt werden die in Kapitel 3 beschriebenen Personalauswahlinstrumente mit dem Online-Assessment-Center kurz verglichen. Es wird eine Empfehlung aus Sicht der Autorin gegeben, ob das Online-AC eine Alternative zum klassischen Auswahlinstrument darstellt.

#### **6.1.1. Online-AC vs. Beurteilung Biografischer Daten**

Die Sichtung von Bewerbungsunterlagen bedeutet für ein Unternehmen einen hohen Kosten- und Zeitaufwand. [vgl. Kap. 3.1] Ob die Auswahl durch Bewerbermanager oder teilweise auch Führungskräfte aus der Fachabteilung anhand biografischer Daten wirklich objektiv ist, wagt die Autorin zu bezweifeln. Aus eigenen Erfahrungen weiß die Autorin, dass Beobachtungsfehler bei der Selektion auftreten können. Darunter zählt der Überstrahlungseffekt, wenn z.B. attraktive Menschen intelligenter eingeschätzt werden als weniger attraktive (Bewerbungsfoto), die Projektion, wenn z.B. eigene Schwächen, die auch bei dem Bewerber auftreten, entschuldigt werden (Mathenote im Abi) oder negative Informationen viel stärker als positive Informationen gewichtet werden (Knock-Out-Effekt). Eine Maschine hingegen ist objektiv in der Auswertung. Für das BMS ist es nicht relevant, wie die Bewerbungsmappe aufgebaut ist. Letztendlich zählen nur die Fakten. Durch den Einsatz der Online-Tests werden Inhalte, wie z.B. Fremdsprachenkenntnisse, Rechtschreibung, analytisches Denken und Zahlenverständnis Stellenkonform überprüft.

Gegenüber der manuellen Auswahl hat das Online-Assessment einen Nachteil: Bewerbermanager haben meist viel Erfahrung in der Auswahl und können „Wackelkandidaten“, die nicht hundertprozentig allen Anforderungen entsprechen, eine Chance für die nächste Auswahlrunde geben. Im Online-Verfahren werden solche Kandidaten aussortiert. Die Einführung eines BMS und die damit verbundene Nutzung des biografieorientierten Online-Assessments [vgl. Kap. 5.2.1] ist eine Alternative zur manuellen Beurteilung biografischer Daten.

### 6.1.2. Online-AC vs. Interview/Vorstellungsgespräch

Das Vorstellungsgespräch ist ein fester Bestandteil des Auswahlverfahrens. Gerade als Endauswahlinstrument, bei der Frage, wer der passendste Bewerber ist, ist ein Vorstellungsgespräch unabdingbar. Neben der objektiven Bewertung anhand eines (teil-)strukturierten Interviewleitfadens, ist die subjektive Einschätzung der Interviewteilnehmer entscheidend. Der Persönliche Eindruck, ob der Teilnehmer ins Team passt und ob die „Chemie“ stimmt ist, nach Meinung der Autorin, ein entscheidendes Kriterium bei der Endauswahl. Da Online-Assessment eindeutig als Negativselektions-Instrument verwendet werden, können sie nur schwer mit der Auswahl anhand von Vorstellungsgesprächen (Positivselektion) verglichen werden. Bei allen Vorteilen, die ein Online-Test aufweist, ist er dennoch anonym und bietet keine Möglichkeit eines realen „face-to-face“-Kontakt. Die Möglichkeiten, wie in Kapitel 5.2.1 beschrieben, von Videokonferenzen, wird nach Meinung der Autorin in der Bewerberauswahl noch nicht so häufig genutzt, da eine stabile, unverzerrte und vor allem nicht zeitverzögerte Verbindung nicht gewährleistet werden kann. Vermutlich ist zudem nicht jeder Bewerber mit Kamera und Mikrophon an seinem Computer ausgestattet.

Telefoninterviews werden meist als Vorauswahlinstrument verwendet und dienen dazu, sich einen ersten Eindruck vom Bewerber zu verschaffen. Wie bereits in Kap. 3.2.3 beschrieben können auf diese Art verschiedene Kompetenzen, wie Ausdrucks- und Kommunikationsfähigkeit bewertet werden. Obwohl im Rahmen eines Online-Testverfahrens diese Kompetenzen nur schwer abgefragt werden können, bieten sie ein breiteres Spektrum an anderen Auswahlkriterien. Anhand Persönlichkeitstests können auch Aussagen z.B. zur Konfliktfähigkeit, Selbständigkeit und Selbstreflexion getroffen werden. Die Auswertung der Ergebnisse ist in jedem Fall objektiver, als die eines Telefoninterviews. Nach Erfahrungen der Autorin werden im Telefoninterview durch Ausdruck und Kommunikation ungewollte die Bewertung andere Kompetenzen beeinflusst.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Online-Assessment keine Alternative zu dem klassischen Vorstellungsgespräch darstellt, aber dennoch eine sinnvolle Alternative zu Telefoninterviews sein kann.

### **6.1.3. Online-AC vs. Psychologische Eignungstest**

Bisher wurden psychologische Eignungstests in Form von Papier-Bleistift-Test durchgeführt. Durch den Einsatz von Online-Testverfahren werden diese Tests realitätsnaher gestaltet und zusätzliche Informationen (z.B. Entscheidungssicherheit) werden bei der Auswertung berücksichtigt. Vorteil des Online-AC gegenüber dem psychologischen Testverfahren vor Ort ist, dass keine Grenzkosten entstehen. Nachteilig ist, dass die Online-Testverfahren nicht überwacht und eventuell auftretende Fragen zur Durchführung nicht geklärt werden. Da Psychologische Testverfahren, insbesondere der Intelligenztest, häufig ein K.O-Kriterium darstellen, ist es sinnvoll, diese Verfahren frühzeitig im Auswahlverfahren einzusetzen. Dank der Online-Verfahren ist es möglich eine Vielzahl von Bewerber zeit- und kostengünstiger als bisher zu testen. Damit stellt das Online-AC eine Alternative zu bisherigen psychologischen Testverfahren dar.

### **6.1.4. Online-AC vs. Assessment-Center**

Präsenz-AC's sind vielschichtig aufgebaut. Ausgehend davon, dass häufig sowohl biografische Verfahren, Konstruktverfahren und Simulationsverfahren in einem AC eingesetzt werden, bietet es die Möglichkeit, den Bewerber facettenreich zu beobachten [vgl. Kap. 3.4]. Auch wenn im Vorfeld eines AC-Verfahrens darauf hingewiesen wird, dass sich die Teilnehmer authentisch geben sollen, werden sie in eine Stresssituation versetzt. Stress verändert nachweislich das Verhalten. Die Beobachtung von authentischen Verhalten ist nicht mehr gewährleistet. Durch ein Mehr-Augen-Prinzip seitens der Beobachter wird eine Scheinobjektivität erzeugt. Beobachtungsfehler, auch wenn sie den Bewertern im Vorfeld bewusst gemacht wurden, können nicht verhindert werden. So verzerren Skalierungseffekte (z.B. zu streng/milde Bewertung, Tendenz zur Mitte), Sympathieeffekte oder Vermutungen die Bewertung.

Online-AC's bieten, genauso wie Präsenz-AC's, den Einsatz mehrerer Verfahren [vgl. Kap. 5.2], um den Bewerber facettenreich zu bewerten. Beobachtungsfehler können hier nicht auftreten. Im Simulationsbereich des Online-AC ist zwar aus technologischer Sicht vieles möglich, aufgrund der Anonymität bezweifelt die Autorin aber, dass reales Verhalten beobachtbar ist. Im Online-Test ist letztendlich nur die Auswertung, das Ergebnis der Simulation bewertbar. Hingegen zählt im Präsenz-AC nicht nur das Ergebnis, sondern auch der Umgang mit dem Problem auf dem Weg zur Lösung. Die Anonymität in einem Präsenz-AC wird aufgehoben. Es können realitätsnahe Situationen geschaffen werden, in der ein Teilneh-

mer beobachtet wird. Obwohl durch den Stressfaktor und Beobachtungsfehler bedingt die Bewertung verzerrt wird, ist im „face-to-face“-Kontakt Verhalten besser beobachtbar als in Simulationsverfahren im Online-AC.

In beiden Verfahren müssen die Ergebnisse interpretiert werden. Einen klaren Vorteil gibt es in diesem Bereich für keines der Verfahren. Die Autorin ist der Meinung, dass Online-AC, zwar in vereinzelt Simulationen Hinweise auf die Ausprägung einer Kompetenz geben kann, aber dennoch ist es keine Alternative zu einem Präsenz-AC, da hier das Hauptaugenmerk auf Beobachtung von Verhalten im sozialen Umfeld liegt.

## 6.2. Einordnung des Online-Assessment-Center in die Personalauswahl

Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt beschreiben, ist das Online-Assessment-Center nicht in allen Stufen des Auswahlprozesses eine sinnvolle Alternative zu bisherigen Auswahlinstrumenten. Einige Experten raten jedoch, dass das Online-AC zunächst keinesfalls substitutiv, sondern ergänzend zu bisherigen Auswahlinstrumenten einzusetzen. Im weiteren Zeitverlauf, verbunden mit dem Technischen Fortschritt, neuen Funktionalitäten und verbesserter Qualität, können Online-AC's auch andere Auswahlinstrumente ersetzen. [vgl. Eisele, 2006, S. 95 f.]

Nach Meinung der Autorin ist das Online-AC bereits so weit entwickelt, dass es einen deutlichen Mehrgewinn für den Auswahlprozess schafft und den manuellen Aufwand der Selektion mindert.

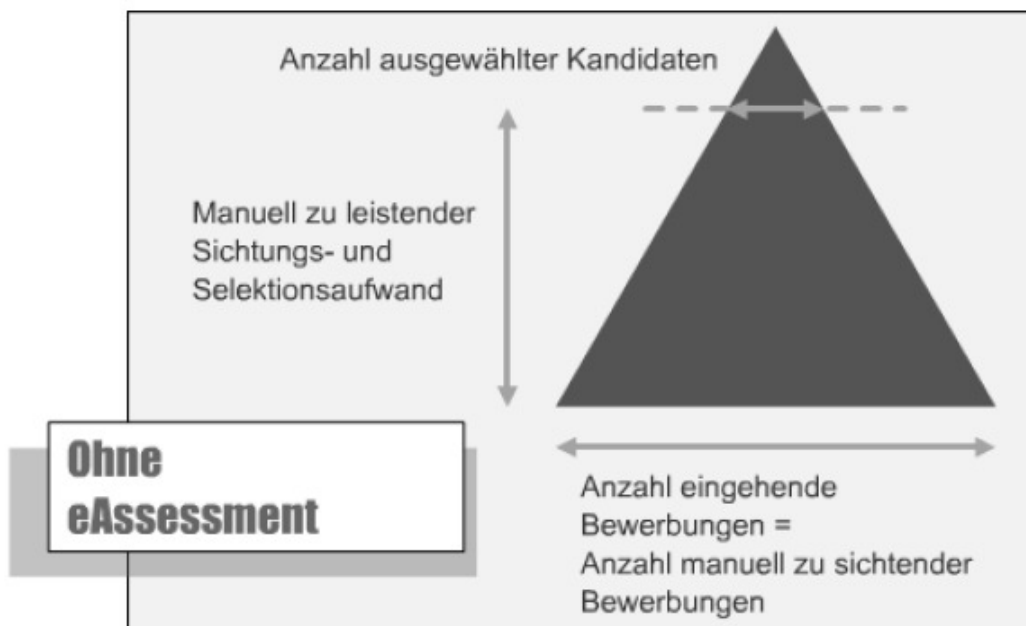


Abbildung 9: Selektionsprozess ohne eAssessment [Quelle: Diercks, 03/2009, S. 27]

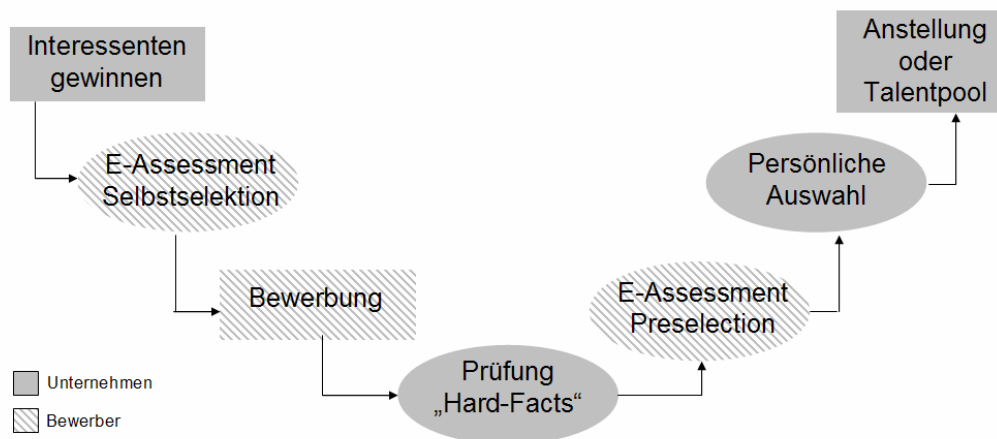
Die vorangegangene und nachfolgende Abbildung zeigen in abstrakter Form, welche Einsparpotenziale bei der Verwendung von eAssessments zu erwarten sind, auch wenn die Anzahl der Bewerbungseingänge gleich bleiben.



**Abbildung 10:** Selektionsprozess mit eAssessment [Quelle: Diercks, 03/2009, S. 27]

Eine Möglichkeit, Online-Assessments in der Personalauswahl einzusetzen, wird in Abbildung 9 erklärt. Der Prozess sieht vor, dass im ersten Schritt, der Selbstselektion, Interessenten mit Hilfe von einem Self-Assessment prüfen, wo ihre Stärken und Schwächen liegen und mit der Ergebnis-Einschätzung eine Entscheidung treffen, ob sie sich auf die ausgeschriebene Stelle bewerben. „Eigenverantwortung und die Bereitschaft, Zeit zu investieren, bilden erste Kriterien des Auswahlprozesses.“ [Laubacher, 2005, S. 39] In der zweiten Stufe, der Orientierungsmessung, werden die biografischen Daten über ein Online-Formular eingegeben und anhand von vorher ausgewählten Grob- und Ausschlusskriterien überprüft. Dabei kann sowohl eine manuelle Prüfung, aber auch eine automatisierte Prüfung in einem BMS durchgeführt werden. An dieser Stelle findet die erste Negativ-Selektion statt, da nur die Bewerber im weiteren Auswahlprozess berücksichtigt werden, die grundsätzlich die „Hard-Facts“ erfüllen. Nun folgt, in der dritten Auswahlstufe der Online-Test, eine Kategorisierungsmessung. An dieser Stelle eignen sich sehr gut kognitive Leistungstests. Ergebnisse aus Persönlichkeitstests sollten in dieser Auswahlstufe nicht als Selektionskriterium gelten, sondern nur Hinweise für spätere Auswahlsschritte geben. Dieser Schritt ist immer noch als Vorauswahl zu betrachten und wie schon zuvor nur als ein Negativse-

lektionsinstrument zu sehen. In der letzten Stufe des Auswahlprozesses, der Präzisierungsmessung, in der persönlichen Auswahl, ist es sinnvoll, die Ergebnisse aus den vorab durchgeführten Testverfahren als Grundlage für ein Interview oder Präsenz-Assessment zu nutzen. So kann individuell ein Profil eines Bewerbers erstellt werden und mit den Stellenanforderungen abgeglichen werden. Hier gilt das Prinzip der „Besten-Auswahl“ (Positivselektion). Sollte mehr als ein Kandidat den Auswahlprozess positiv durchlaufen, muss entschieden werden, wer der „bestpassendste“ Bewerber für die ausgeschriebene Stelle ist. Für die verbliebenen Kandidaten wird versucht, eine ähnliche Stelle zu finden oder sie werden in einen Talentpool aufgenommen und müssen bei einer erneuten Bewerbung im Unternehmen auf andere freie Stellen den Bewerbungsprozess nicht noch einmal durchlaufen. [vgl. Laubacher, 2005, S.39 f.] [vgl. Eisele, 2006, S. 93]

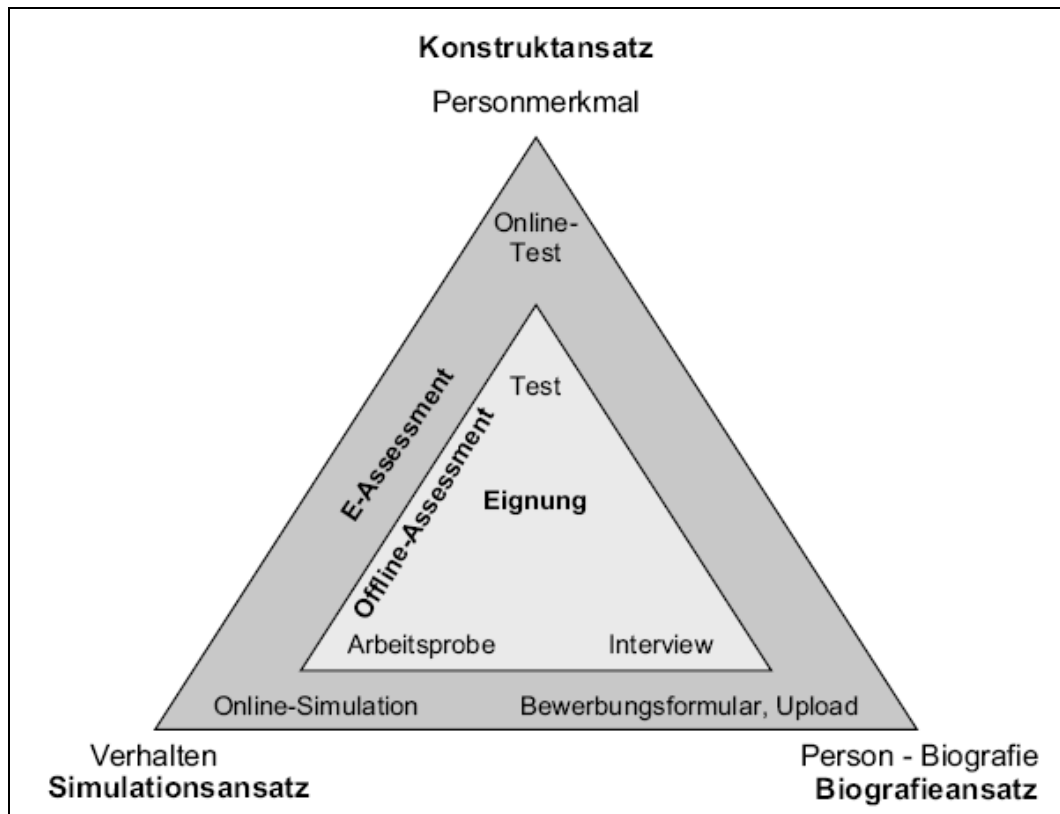


**Abbildung 11:** Stufenweiser Einsatz von Online-Assessments im Selektionsprozess  
[Quelle: vgl. Laubacher, 2005, S.38]

Gerade bei Bewerbergruppen, die eine hohe Homogenität aufweisen (z.B. Trainees) ist es möglich, dass kein Teilnehmer auf die ausgeschriebene Stelle passt, aber dennoch ein Teil der Kandidaten prinzipiell den Anforderungen des Einstiegsprogramms gerecht werden. Dann ist es auch möglich, sie in einen Talentpool aufzunehmen. Wenn zu einem späteren Zeitpunkt, im Rahmen des Einstiegsprogramms neue Stellen besetzt werden sollen, werden zunächst die Bewerber aus dem Talentpool berücksichtigt.

Eine andere Möglichkeit, effizient und frühzeitig nicht geeignete Kandidaten zu identifizieren bietet der Ansatz des „Blended-Assessment“ [vgl. Abb. 10] In diesem Zweistufigen System werden die Möglichkeiten und Vorteile von online und offline durchgeführten Eignungsdiagnostische Verfahren verknüpft. In der ersten

Phase, des E-Assessments werden neben der Online-Formularbewerbung auch andere Aspekte elektronisch erhoben, die sonst in aufwendigen Präsenzveranstaltungen geprüft wurden. [vgl. Kopping et al., 2007, S. 3 f.] Ziel ist es, dass alle Bewerbungen digitalisiert im Auswahlprozess berücksichtigt werden. D.h. das Papier- und E-Mail-Bewerbungen im BMS aufgenommen werden müssen, um eine automatisierte Vorauswahl durchführen zu können.



**Abbildung 12:** Modell "Blended Assessment" [Quelle. Kupka, in Kopping et al., 2007, S. 3]

Webbasierte Tests und Simulationen werden aufwands- und kostengeringer durchgeführt und geben auch schon Hinweise, auf welche Aspekte, besonders im Präsenz-AC, wert gelegt werden sollte.

In der zweiten Phase des Präsenz-AC's werden die Ergebnisse aus den vorangegangenen Tests genutzt, um auf mögliche Problemfelder und Aspekte, die im Online-Verfahren nur schwer bzw. gar nicht zu ermitteln sind, einzugehen. So wird die knappe Zeit in einem AC sinnvoll genutzt. Ein Feld, was in Online-Verfahren nicht bewertet werden kann, ist die soziale Kompetenz. Dieser Bereich kann nur in einem AC oder Interview abgefragt und beobachtet werden. [vgl. Kopping et al., 2007, S. 4]

Unternehmen, wie Unilever, die das Online-Assessment-Center bereits seit April 2004 nutzen, zeigen dass Online-AC's, trotz der bekannten Risiken und Expertenwarnungen, eine sinnvolle Alternative zu bisherigen Vorauswahlinstrumenten darstellen, weil sie Prozesskosten minimieren und die Prozesszeit deutlich verkürzen. [Diercks, Kupka, 03/2008, S. 13] Gerade die Schnelligkeit des Auswahlprozesses wird sehr positiv bewertet und führt zu Wettbewerbsvorteilen, weil sich Bewerber auch aufgrund des zügigen Verfahrens für Unilever entscheiden. [vgl. Kopping et al., 2007, S. 5]

### 7. Fazit

„Der Nutzen und die Popularität von EAssessments werden aus verschiedenen Gründen weiter zunehmen: Zum einen ist das wachsende Volumen der Online-Bewerbungen ohne geeignete Instrumente nicht mehr handhabbar. Zum anderen werden laufend neue und innovative Produkte entwickelt und das Qualitätsbewusstsein wächst.“ [Laubacher, 2005, S. 40]

Die vermeintlichen Probleme und Risiken, die mit dem Einsatz von Online-AC's einhergehen konnten im Rahmen dieser Arbeit widerlegt bzw. minimiert werden. Vorsicht und Sicherheit sind bei der Entwicklung der Online-Tools oberstes Gebot. Nicht zuletzt werden Standards durch Normvorschriften, wie die DIN 33430 und Richtlinien, wie z.B. die „Internationalen Richtlinien für computer- und internetgestützte Testverfahren“ der ITC vorgegeben. Wie bei allen anderen Auswahlverfahren bleibt auch bei Online-AC's ein gewisses Restrisiko. Die Autorin geht dennoch davon aus, dass in den nächsten fünf bis zehn Jahren, gerade in Großunternehmen, die Personalauswahl zum größten Teil webbasiert durchgeführt werden wird. Die Akzeptanz seitens der Bewerber nimmt ständig zu, verfolgt man den steigenden Eingang an Onlinebewerbungen (nicht E-Mail-Bewerbungen) [vgl. Abbildung 7] und aktuellen Studien zur Akzeptanzbewertung. [vgl. Steiner, 2009, S. 25]

Auf absehbare Zeit werden Online-Tools die klassischen Personalauswahlverfahren nicht ersetzen, sie bieten aber durch ihren hohen Innovationsgrad und ihre Effizienz in der Vorauswahl, kosten- und zeitgünstigere Alternativen zu bisherigen Verfahren. Die Integration des Online-AC in einen bestehenden Auswahlprozess ist einfach und effektiv.

Da es dennoch Forschungen auf dem Gebiet der Online-AC's und der damit verbundenen Risiken bedarf, konnte eine quantitative Risikobewertung in dieser Arbeit nicht vorgenommen werden. Nach Auskunft von Personalberatungen und einem Anbieter von Online-Testverfahren wurden zu bisher bekannte Risiken zahlreiche Sicherheits- und Gegenmaßnahmen entwickelt, aber eine Bewertung der Risiken, in Form einer Risikoanalyse, sei nicht bekannt. Eine Risikobewertung anhand einer empirischen Studie würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Es empfiehlt sich daher, dieses Thema in einer Master-Thesis oder weiterführenden wissenschaftlichen Arbeit genauer zu betrachten.

---

## Literaturverzeichnis

### Monographien

**Diercks, Joachim (06/2008 a):**

Internetbasiertes Employer Branding und eAssessment bei Tchibo  
in: C. Beck (Hrsg.), Personalmarketing 2.0, Luchterhand Verlag GmbH,  
2008

**Diercks, Joachim (03/2009):**

Eignungsdiagnostischer Hintergrund des eAssessment, 20.03.2009  
CYQUEST GmbH, unveröffentlicht

**Eisele, Stefan (2006):**

Online-Recruiting – Strategien, Instrumente, Perspektiven  
VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken

**Holtbrügge, Dirk (2005)**

Personalmanagement  
Springer Verlag, Berlin

**Knabenreich, Henner (2006):**

Kandidatensuche im Netz – Online-Recruiting bei Deutschlands größten  
Arbeitgebern  
VDM; Verlag Dr. Müller, Saarbrücken

**Krzywinska, Elzbieta (2006):**

E-Recruiting – Vom Online-Fragebogen zum mehrstufigen Auswahlpro-  
zess per Internet  
VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken

**Kupka, Kristof (2009):**

Testhandbuch e-assessment, Version 01/2009  
Cyquest GmbH, unveröffentlicht

**Lohberg, Sven (2006):**

Online-Recruiting – Externe Personalgewinnung über das Internet  
VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken

**Schuler, Heinz (2001):**

Lehrbuch der Personalpsychologie,  
Hogrefe, Verlag für Psychologie, Göttingen

---

**Steiner, Heinke (2009):**

Online-Assessment – Grundlagen und Anwendung von Online-Tests in  
der Unternehmenspraxis  
Springer Verlag, Heidelberg

**Zell, Helmut (2008):**

Projektmanagement – Lernen, Lehren und für die Praxis  
Books on Demand, Norderstedt

**Weuster, Arnulf (2004):**

Personalauswahl: Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und  
Vorstellungsgespräch  
Gabler Verlag, Wiesbaden

**Sammelbände**

**Amelang, M., Schmidt-Atzert, L., Fydrich, T., Moosburger, H. (2006):**

Psychologische Diagnostik und Intervention  
Springer Verlag, Berlin

**Konradt, U., Sarges, W. (2003):**

E-Recruitment und E-Assessment  
Hogrefe, Verlag für Psychologie, Göttingen

**Kopping, Nikolina, Diercks, J., Kupka, K. (2007)**

E-Assessments bei Unilever  
in: G. Maier, M. John (Hrsg.): Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit:  
Grundlagen, Methoden, Erfahrungen, 2007  
Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf

**Periodika**

**Diercks, Joachim(03/2008):**

WUNDERWAFFEN IM WAR FOR TALENT  
in: Perspektiven - Zeitschrift für Führungskräfte, 3-4/2008.

**Laubacher, Marlies (2005):**

ASSESSMENTS IM VIRTUELLEN RAUM,  
in: io new management Nr. 4, 2005

---

**Prof. Dr. Tim Weitzel, Prof. Dr. Wolfgang König, Andreas Eckhardt, Sven Laumer (2008):**

“Recruiting-Trends 2008” – Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen in Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Energieversorgung, Gesundheit und Wellness sowie Informationstechnologie

Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)  
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main  
und Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Januar 2008

**Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H., Boramir, I. (2007):**

Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen – Ein Vergleich über 20 Jahre  
Zeitschrift für Personalpsychologie, Ausgabe 2/2007

### **Internetquellen**

**Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Abteilung für Medizinische Psychologie**

[http://www.medpsych.uni-freiburg.de/OL/glossar/body\\_validitat.html](http://www.medpsych.uni-freiburg.de/OL/glossar/body_validitat.html),  
08.05.09

**Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (2006), 14.08.2006**

<http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/agg/gesamt.pdf>,  
15.04.2009

**Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG (2009)**

Dudenverlag  
<http://www.duden-suche.de>, 15.05.09

**Brahm, Taiga, Seufert, Sabine (03/2007):**

Ne(x)t Generation Learning": E-Assessment und E-Portfolio: halten sie, was sie versprechen? (SCIL-Arbeitsbericht 13)  
Swiss Centre for Innovations in Learning, Universität St.Gallen  
<http://www.recruitment.de/app/experience.aspx>, 24.03.09

**Bundesdatenschutzgesetz (Letzte Fassung vom 14.01.2003):**

[http://bundesrecht.juris.de/bdsg\\_1990/](http://bundesrecht.juris.de/bdsg_1990/), 15.05.2009  
Herausgeber: Bundesministerium der Justiz

**CYQUEST GmbH**

[www.cyquest.de](http://www.cyquest.de), 20.04.2009

---

**Diercks, Joachim (08/2006):**

eAssessment als Vorauswahlinstrument im Recruitingprozess – Fragen und Antworten

erschienen auf Competence-Site.de, August 2006.

<http://www.recruitment.de/app/experience.aspx>, 24.03.09

**Diercks, J., K. Kupka (03/2008):**

E-Interview zum Thema: "ONLINE-ASSESSMENTS",

erschienen auf Competence-Site, März 2008

<http://www.recruitment.de/app/experience.aspx>, 24.03.09

**Diercks, Joachim (06/2008 b):**

E-Interview zum Thema: „War for Talent“ – mit E-Recruiting und Talent Management aus der Krise?!

erschienen auf Competence-Site, Juni 2008.

<http://www.recruitment.de/app/experience.aspx>, 24.03.09

**Diercks, J., Hansen, M., Weber, A. (2008):**

ONLINE-ASSESSMENT-CENTER, in: S. Albers, V. Haßmann, T. Tomczak (Hrsg.), Digitale Fachbibliothek "Vertrieb".

<http://www.recruitment.de/app/experience.aspx>, 24.03.09

**Diercks, J (2009):**

Personalrekrutierung im Online-Verfahren

[http://www.recruitment.de/media/presse\\_pdfs/Personalrekrutierung\\_im\\_Online-Verfahren.pdf](http://www.recruitment.de/media/presse_pdfs/Personalrekrutierung_im_Online-Verfahren.pdf), 20.04.2009

**ITC, International Test Commission (07/2005)**

International Guidelines on Computer-Based and Internet Delivered Testing

<http://www.intestcom.org/guidelines/guidelines/index.html>, 15.05.09

**Forschungsinstitut für Arbeitsmedizin der Deutschen Gesetzlichen  
Krankenversicherung**

Institut der Ruhr-Universität Bochum

BGFA-Info 02/2005

<http://www.bgfa.ruhr-uni-bochum.de/publik/info0205/risiko.php>, 09.05.09

**HRM Research Institute GmbH**

<http://www.hrm.de/>, 26.04.09

---

**Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation (15.01.2009):**

<http://www.stellenboersen.de/uni/muenchen/fh-muenchen/090115fachkraeftemangel-karrierechancen-ingeniere.html>,  
10.05.09

**Projekt Magazin**

Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement  
<http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0572.html>, 09.05.09

**Project Management Institute:**

<http://www.threon.com/de/loesungen/knowledge/>, 09.05.09

**Sozialgesetzbuch (SGB) Neuntes Buch (IX) (2001):**

Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen  
(Artikel 1 des Gesetzes v. 19. 6.2001, BGBl. I S. 1046)  
[http://bundesrecht.juris.de/sgb\\_9/](http://bundesrecht.juris.de/sgb_9/), 16.04.09

**Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) (2009):**

Infoblatt 01/2009  
[http://www.vbg.de/zwischenfall/index.html?url=arbhilf/ib/ib\\_risikoportfolio.h  
tm](http://www.vbg.de/zwischenfall/index.html?url=arbhilf/ib/ib_risikoportfolio.htm), 10.05.09

---

## **Selbständigkeitserklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

.....  
Ort und Datum

.....  
Unterschrift