



Universität Hamburg

Masterprogramm  
Human Resource Management  
Personalpolitik



Romy Hammerschmidt

Appelboomtwiete 5

22880 Wedel

E-Mail: Romy.Hammerschmidt@gmx.de

Masterprogramm HRM/Personalpolitik

2. Fachsemester

Matrikelnummer: 6012691

# HAUSARBEIT

## Chancen und Risiken von E-Assessment

Universität Hamburg

Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Department für Wirtschaft und Politik

Personalbeschaffung und Personalauswahl

Frau Katharina von Hollen

Wintersemester 2008/2009

Abgabedatum: 31. März 2009

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>EINFÜHRUNG</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2	Vorstellung von CYQUEST	2
<b>2</b>	<b>GRUNDLAGEN ZUM E-ASSESSMENT</b>	<b>2</b>
2.1	Aktuelle Herausforderungen und Zukunftstrends in der Personalgewinnung	2
2.2	Begriffsklärung	4
2.3	E-Assessment als Vorauswahlinstrument	5
2.4	Der Beitrag des E-Assessments zur erfolgreichen Personalgewinnung	6
<b>3</b>	<b>DISKUSSION VON CHANCEN UND RISIKEN</b>	<b>8</b>
3.1	Kosten- und Zeiteffizienz durch E-Assessment	8
3.2	Optimierung der Auswahlqualität	9
3.3	Das Internet als Plattform der Multimodalität und Kommunikation	10
3.4	Akzeptanz von E-Assessment aus Bewerbersicht	12
<b>4</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>LITERATUR</b>	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>ANHANG</b>	<b>18</b>

## 1 Einführung

### 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die verstärkte Einbindung internetbasierter Bewerbungskanäle in der Personalgewinnung trägt dazu bei, dass sich Unternehmen einem signifikanten, teilweise sprunghaften Anstieg an Bewerbungseingängen stellen müssen. Ein bewerberseitig beliebter Weg stellt dabei die Bewerbung per E-Mail dar. Was für die Bewerber<sup>1</sup> häufig mit einem minimalen Aufwand verbunden ist und die Bereitschaft weckt, sich gleichzeitig bei mehreren Unternehmen zu bewerben, bedeutet für Unternehmen zusätzlichen Aufwand.<sup>2</sup> Mit dem quantitativen Anstieg an Bewerbungseingängen ist jedoch nicht automatisch ein Qualitätszuwachs zu verzeichnen. Der eigentlich verfolgte Zweck - eine Erleichterung des Bewerbungsverfahrens - schlägt sich schnell in einem „Mehr“ an Investitionen nieder, um den richtigen Kandidaten für die zu besetzende Position und das Unternehmen zu identifizieren.

In diesem Zusammenhang darf auch die erhebliche finanzielle Tragweite einer Auswahlentscheidung, die sich schlimmstenfalls als Fehlentscheidung herausstellen könnte, nicht unterschätzt werden. Bei der Personalauswahl geht es nicht lediglich darum, zwischen „geeignet“ und „nicht geeignet“ zu differenzieren. Der Leistungsbeitrag der Personalauswahl liegt vor allem darin, „aus den geeigneten Bewerbern den für die jeweilige Stelle unter Mitberücksichtigung absehbarer Entwicklungen am besten Geeigneten zu identifizieren“<sup>3</sup>, weil aus dieser Einstellungsentscheidung der größtmögliche Produktivitätszuwachs resultiert.

Neben dieser rein ökonomischen Betrachtung darf nicht vernachlässigt werden, dass die Personalauswahl auf einem sozialen Interaktionsprozess beruht. Diese Erkenntnis impliziert, dass nicht nur das Unternehmen eine Auswahlentscheidung trifft, sondern ebenso die am Auswahlprozess beteiligten Bewerber. Vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen und des Wertewandels kann es mittlerweile nicht mehr nur allein im Interesse der Bewerber liegen, eine ansprechende, gerechte und transparente Gestaltung der Personalauswahl sicherzustellen.

Verbunden mit dem Ziel, sich diesem Dilemma zu stellen, ist es lohnenswert, sich mit neuen und innovativen Methoden der Bewerberselektion auseinanderzusetzen und deren Nutzenbeitrag gezielt zu analysieren. Der Fokus dieser Arbeit liegt dabei auf der Untersuchung der Chancen und Risiken von E-Assessment, die sich auf den aktuellen Erfahrungsstand beziehen.

---

<sup>1</sup> Die im Folgenden verwendeten männlichen Formen wie Bewerber und Kandidat umfassen selbstverständlich auch die weiblichen Bezeichnungen.

<sup>2</sup>Vgl. Schwertfeger (2004): Bitte, bitte keine E-Mails, in Spiegel Online vom 13.05.04, <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,299645,00.html> [29.03.2009].

<sup>3</sup>Weuster, A. (2004): Personalauswahl: Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch, Wiesbaden: Gabler, S. 10.

Bevor jedoch das Augenmerk auf die Diskussion der Chancen und Risiken von E-Assessment gerichtet wird, ist es unumgänglich, zunächst mit der Erläuterung der Grundlagen zum E-Assessment ein Fundament für die sich anschließende Diskussion zu schaffen. Neben der Berücksichtigung aktueller Trends in der Personalgewinnung wird dabei Wert auf ein grundlegendes Verständnis von E-Assessment gelegt. Der praktische Bezug dieser Arbeit resultiert aus der Verknüpfung der Überlegungen des Verfassers mit den Erkenntnissen und Erfahrungen der CYQUEST GmbH.

## **1.2 Vorstellung von CYQUEST**

CYQUEST ist ein Anbieter interaktiver webbasierter Lösungen für die Bereiche Personalmarketing, Personalrekrutierung, Personalauswahl und Personalentwicklung. Als Pionier im Online-Recruitment wurde CYQUEST mit der Karrierejagd durchs Netz bekannt, die zahlreiche internationale Unternehmen auch heute noch als Personalmarketingkanal einsetzen. Dazu zählen u.a. Beiersdorf, PriceWaterhouseCoopers, Unilever, Audi, VW, Allianz und Masterfoods.

Die von CYQUEST angebotenen E-Assessment-Anwendungen basieren in Bezug auf die psychologischen Inhalte auf erprobten Standards und orientieren sich an der DIN 33430. Hinsichtlich der anzuwendenden Testverfahren, der zugrundeliegenden Handlung als auch der grafischen Gestaltung werden jeweils unternehmensindividuelle Lösungen entwickelt.

## **2 Grundlagen zum E-Assessment**

In der Literatur als auch in der unternehmerischen Praxis existiert in Hinblick auf E-Assessment ein nicht einheitliches Begriffsverständnis. So werden Begriffe wie onlinegestützte Testverfahren und Online-Assessment-Center oftmals gleichbedeutend mit E-Assessment verwendet. Vor diesem Hintergrund soll zunächst geklärt werden, was unter E-Assessment zu verstehen ist. Die Ausführungen enden mit einer Darstellung der grundsätzlichen Wirkungshebel von E-Assessment, die in die Diskussion der Chancen und Risiken überleiten soll.

### **2.1 Aktuelle Herausforderungen und Zukunftstrends in der Personalgewinnung**

Zahlreiche Unternehmen stehen schon heute vor der Herausforderung, den Auswirkungen der demografischen Entwicklungen durch gezielte Maßnahmen zu begegnen. Für die externe Personalgewinnung bedeutet eine rückläufige Geburtenrate nicht nur, dass die Anzahl potenzieller Bewerber abnimmt. Betroffen ist ebenso die Anzahl geeigneter Bewerber, die der Auslöser dafür ist, dass viele Unternehmen die Personalgewinnung zunehmend aufwendiger gestalten. Um im „War for Talents“ den Anschluss nicht zu verlieren, werden Maßnahmen mit dem Ziel konstruiert, das Unternehmen als Arbeitgeber so zu positionieren, dass es sich innerhalb der

Zielgruppe gegenüber anderen konkurrierenden Unternehmen durch eine unternehmensindividuelle Attraktivität abgrenzt. So betont Kötter, dass gerade ein hoher Bekanntheitsgrad und ein positives Arbeitgeberimage den Rekrutierungserfolg eines Unternehmens entscheidend beeinflussen.<sup>4</sup>

Daher nimmt das Personalmarketing einen zunehmend hohen Stellenwert innerhalb der Personalgewinnung ein. Im Vergleich zum klassischen Marketingansatz geht es beim Personalmarketing jedoch nicht um die Vermarktung von möglichen Arbeitsplätzen. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, dessen Effekt durch die Veränderungen im Wertesystem verstärkt wird, ist vielmehr gefordert, sich an den Wünschen und Interessen der potenziellen Bewerber zu orientieren.<sup>5</sup>

Aufgrund dieser Entwicklungen verwundert es nicht, wenn Unternehmen nach Möglichkeiten suchen, sich einerseits durch qualitative Aspekte und innovative Elemente innerhalb der Personalauswahl als attraktiver Arbeitgeber von der Masse abzuheben und andererseits die Auswahlentscheidung an sich zu optimieren versuchen. Schuler konnte 2003 im Rahmen einer Follow-Up-Studie der Hohenheimer Arbeitsgruppe zur Nutzung psychologischer Verfahren in der Personalauswahl feststellen, dass 19% der befragten Unternehmen zukünftig erstmalig oder verstärkt onlinegestützte Verfahren einsetzen werden, wovon 10% den Einsatz von Online-Varianten psychologischer Testverfahren planen.<sup>6</sup>

Dieser Trend wird durch die jährliche Follow-Up-Studie „Recruiting Trends“ des Centre of Human Resources Information Systems der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main ebenfalls bestätigt. Laut „Recruiting Trends 2008“ gaben 7,6% der befragten Unternehmen an, dass sie E-Assessment als Selektionsinstrument nutzen sowie weitere 7,6% eine Einführung innerhalb des Jahres planen.<sup>7</sup> Diese Erwartung blieb sogar hinter den Ergebnissen von „Recruiting Trends 2009“ zurück. So gaben bereits 18,8% der befragten Unternehmen an, E-Assessment als Instrument zur Bewerberselektion einzusetzen.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup>Vgl. Kötter/ Hunziger/ Dasch (2002): Strategien gegen den Fachkräftemangel – Band 2: Betriebliche Optionen und Beispiele, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gütersloh.

<sup>5</sup>Vgl. Schmitt-Lechner (2007): Zukunftsfähiges Personalmanagement: Hintergründe, Ausblicke und Handlungsempfehlungen in Zeiten des demografischen Wandels, Saarbrücken: VDM, S. 67.

<sup>6</sup>Vgl. Schuler/ Hell/ Trapmann/ Schaar/ Boramir (2007): Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen: Ein Vergleich über 20 Jahre, in Zeitschrift für Personalpsychologie, 6 (2), S. 68.

<sup>7</sup>Vgl. Weitzel/ König/ Eckhardt/ Laumer (2008): Recruiting Trends 2009: Eine empirische Untersuchung mit den Top-1000-Unternehmen in Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Energieversorgung, Gesundheit und Wellness sowie Informationstechnologie, Centre of Human Resources Information Systems, Frankfurt am Main, S.40.

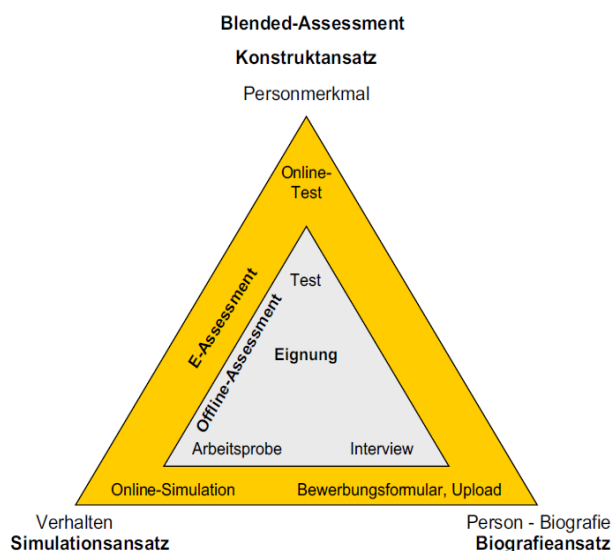
<sup>8</sup>Vgl. Weitzel/ König/ Eckhardt/ Laumer (2009): Recruiting Trends 2009: Eine empirische Untersuchung mit den Top-1000-Unternehmen in Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Aerospace, Bildung und Erziehung sowie Transport und Logistik, Centre of Human Resources Information Systems, Frankfurt am Main, S.3.

Dieser Entwicklungstrend gibt Anlass, ein Augenmerk darauf zu richten, welche Chancen E-Assessment im Rahmen der Personalauswahl bereithält, aber auch darauf, welche Risiken nicht ausgeblendet werden dürfen.

## 2.2 Begriffsklärung

Als E-Assessment werden internetgestützte Verfahren der Personalauswahl bezeichnet, die der Beurteilung und Vorhersage beruflich relevanter psychologischer Variablen zur Abschätzung der Eignung dienen.<sup>9</sup> Die Bewerber werden im Rahmen von E-Assessment mit unterschiedlichen berufs- und eignungsrelevanten Aufgaben konfrontiert, um darüber eignungsdiagnostische Informationen zu deren zukünftigen Berufserfolg zu gewinnen.<sup>10</sup> E-Assessment-Anwendungen entfalten ihren gewinnbringenden Nutzen dort, wo einerseits eine verhältnismäßig große Zahl an Bewerbungen zu bewältigen ist und andererseits die Zielgruppe in sich noch einen relativ hohen Grad an Homogenität aufweist (z.B. Hochschulabsolventen).<sup>11</sup>

Die Einsatz- und Gestaltungsmöglichkeiten von E-Assessment lassen sich anschaulich anhand des Konzeptes des Blended Assessments darstellen. Das Prinzip des Blended Assessments überträgt das Prinzip der Multimodalität nach Schuler auf den Bereich der Multimedialität.



**Abb. 1:** Modell des Blended-Assessments  
(in Anlehnung an Kopping/ Diercks/  
Kupka 2007, S. 407)

Das Modell des Blended Assessment<sup>12</sup> skizziert zum Einen die Möglichkeiten des multimodalen Einsatzes innerhalb des E-Assessments und zum Anderen die Kombination von Offline- und Online-Verfahren. Jeder der drei eignungsrelevanten Bereiche – Biografie, Verhalten und Eigenschaften – wird mit verschiedenen Methoden erhoben. Um den bestmöglichen Nutzen aus der Kombination von internet- und präsenzbasierten berufseignungsdiagnostischen Verfahren zu erzielen, ist

<sup>9</sup>Vgl. Konrad/ Sarges (2003): Suche, Auswahl und Förderung von Personal mit dem Intra- und Internet: Strategien, Zielrichtungen und Entwicklungspfade, in Konrad/ Sarges (Hrsg.): E-Recruiting und E-Assessment: Rekrutierung, Auswahl und Beratung von Personal im Inter- und Intranet, Göttingen: Hogrefe, S. 7.

<sup>10</sup>Vgl. Kupka/ Diercks (2007): CyPRESS – die Kombination von Self- und eAssessment bei Gruner & Jahr, in: Wirtschaftspsychologie aktuell 2/2007, S. 39.

<sup>11</sup>Vgl. Diercks (2005): Effiziente Personalauswahl durch den kombinierten Einsatz von E-Assessment und Online-Personalmarketing, in Hamburg@work (Hrsg.): Personalentwicklung im IT- und Medienbereich, Trends und Expertenmeinung, Arbeitskreis Personalentwicklung, S. 13.

<sup>12</sup>Vgl. Kopping/ Diercks/ Kupka (2007): A-Assessments bei Unilever, in John/ Maier (Hrsg.): Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit: Grundlagen, Methoden, Erfahrungen, Düsseldorf: Symposion, S. 407.

Blended Assessment zweistufig aufgebaut. Im Hinblick auf dieses Modell wird mit dem Einsatz von E-Assessment zunächst das Ziel verfolgt, im Sinne eines vorgeschalteten Tests bereits solche berufs- und eignungsrelevanten Merkmale zu untersuchen, die sich in Präsenzverfahren ansonsten nur unter höherem Kosten- und Zeitaufwand erheben lassen. Für die zweite Stufe ergibt sich daraus, dass sich im Rahmen der Präsenzverfahren dann verstärkt auf die Aspekte konzentriert werden kann, die sich internetgestützt gar nicht bzw. nur sehr schwer ermitteln lassen. Hierunter fallen vor allem die Bereiche der sozialen Interaktion, die in der Regel eine Beobachtersituation voraussetzen.<sup>13</sup>

Im Vergleich zu konventionellen Papier-Bleistift-Testverfahren werden im Rahmen von E-Assessment zumeist kognitive Fähigkeitstests und Arbeitsproben kombiniert eingesetzt. Klassische Übungen sind beispielsweise Postkorbübungen unter Einbezug von Störeinflüssen zum Test der Problemlösungsfähigkeit und Konzentrationsfähigkeit, sowie Business Cases zum Test der Organisations- und Entscheidungsfähigkeit. Mittlerweile können über virtuelle Gruppendiskussionen sowie Rollenspiele sogar soziale Kompetenzen erfasst werden. Damit werden beim E-Assessment ebenso wie beim Assessment Center mehrere Bewerber parallel im Hinblick auf unterschiedliche Merkmalsdimensionen in verschiedenen Testverfahren getestet und deren Eignung eingeschätzt.<sup>14</sup>

E-Assessment-Verfahren dienen in der Regel auch Personalmarketingzwecken. Durch die unternehmensspezifische Anpassung der E-Assessment-Aufgaben, wie sie typischerweise im Berufsalltag anzutreffen sind, sowie durch die Einbettung in situative Unternehmenskontexte erhalten Bewerber realistische Einblicke ins Unternehmen, was wiederum verstärkt zur Bindung der relevanten Zielgruppe beiträgt.<sup>15</sup> Mit dem Einsatz von E-Assessment können Unternehmen zudem ihrem speziellen Innovationsanspruch gerecht werden, was sich bei einer entsprechenden Unternehmensphilosophie positiv auf das Arbeitgeber-Image auswirkt.<sup>16</sup>

### **2.3 E-Assessment als Vorauswahlinstrument**

Die Vorauswahl stellt das Fundament der Endauswahl dar. Durch eine sorgfältige Vorauswahl soll vermieden werden, dass geeignete Bewerber abgelehnt und ungeeignete zu späteren kostenintensiveren Verfahren eingeladen werden. Im Idealfall führt eine erfolgreiche Vorauswahl dazu, dass bei der Endauswahl nur noch geeignete Bewerber berücksichtigt werden und damit eine Fehlentscheidung von vornherein ausgeschlossen ist.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup>Vgl. Kopping/ Diercks/ Kupka (2007), S. 408.

<sup>14</sup>Vgl. Kanning/ Pöttker/ Gelléri (2007): Assessment Center Praxis in deutschen Großunternehmen: ein Vergleich zwischen wissenschaftlichen Anspruch und Realität, in Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 4, S. 156.

<sup>15</sup>Vgl. Kupka/ Diercks (2007), S. 39.

<sup>16</sup>Vgl. Kopping/ Diercks/ Kupka (2007), S. 413.

<sup>17</sup>Vgl. Weuster (2004), S. 97.

E-Assessment findet typischerweise seinen Einsatz als Vorauswahlinstrument. Der Vorteil liegt darin, durch die Bereitstellung zusätzlicher berufs- und eignungsdiagnostischer Informationen eine möglichst valide und effektive Vorauswahl zu gewährleisten, was allein die Sichtung der Bewerbungsunterlagen nicht leisten kann. Bei der Besetzung von Positionen, für die die Analyse der Bewerbungsunterlagen wenig aussagekräftig ist, stellt das E-Assessment somit bereits in einer frühen Phase des Auswahlprozesses validere Ergebnisse zur Verfügung.<sup>18</sup> Diese sind nicht nur Grundlage für die Vorauswahlprozesse, sondern liefern ebenso Informationen für die nachgelagerten „Face-to-Face“- Prozesse.<sup>19</sup>

E-Assessment entfaltet damit seinen größten Nutzen im Rahmen der Negativselektion, d.h. für die Identifikation derjenigen Kandidaten, die nicht geeignet sind und daher möglichst frühzeitig vom Auswahlverfahren ausgeschlossen werden sollen.<sup>20</sup> Für die kostenintensive Positivselektion stehen dann idealerweise nur noch geeignete Bewerber zur Auswahl, unter denen schließlich der bestgeeignete Kandidat ermittelt werden soll.<sup>21</sup>

Mit dieser Darstellung wird deutlich, dass es sich beim E-Assessment nicht um ein Auswahlinstrument handelt, das die manuellen Auswahlaktivitäten ersetzen soll. Gerade im Interesse einer langen Zusammenarbeit wird niemand einen Bewerber nur nach unpersönlichen Verfahren einstellen, ohne diesen vorher persönlich kennen gelernt und nach subjektivem Eindruck bewertet zu haben.<sup>22</sup> Vielmehr entsteht durch den Einsatz von E-Assessment die Möglichkeit der Verlagerung wertvoller Ressourcen wie Zeit, Geld und Auswahlpersonal hin zu Auswahlritten, die der eigentlichen Kernaufgabe dienen, nämlich der Identifizierung des bestgeeigneten Bewerbers.

## 2.4 Der Beitrag des E-Assessments zur erfolgreichen Personalgewinnung

Ziel der Personalgewinnung ist es, bei der Besetzung offener Stellen eine möglichst hohe Trefferquote sicherzustellen.<sup>23</sup> Die Trefferquote drückt aus, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, den „richtigen“, zum Unternehmen und zur Position passenden Kandidaten anzusprechen und auszuwählen. In Anlehnung an das Taylor-Russell-Modell<sup>24</sup> hängt die Trefferquote von der Selektionsquote, Grundquote und Validität der im Auswahlprozess integrierten eignungsdiagnostischen Instrumente ab. Die Herausforderung besteht darin, eine relativ hohe Anzahl

<sup>18</sup>Vgl. Diercks (2009): eAssessment in der Praxis: Hintergründe, Einsatzgebiete, Beispiele, unveröffentlichte Vortragsfolien zum Seminar „Praxis der beruflichen Eignungsdiagnostik“ an der Philipps Universität Marburg vom 06.02.2009, Folie Nr. 11.

<sup>19</sup>Vgl. Kirbach/ Montel/ Oenning/ Wottawa (2004): Recruiting und Assessment im Internet: Werkzeuge für eine optimierte Personalauswahl und Potenzialerkennung, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 162.

<sup>20</sup>Vgl. Kupka/ Diercks (2007), S.38.

<sup>21</sup>Vgl. Kirbach/ Montel/ Oenning/ Wottawa (2004), S.66.

<sup>22</sup>Vgl. Kirbach/ Montel/ Oenning/ Wottawa (2004), S. 20.

<sup>23</sup>Vgl. Diercks (2005), S. 16.

<sup>24</sup>Vgl. Taylor/ Russell (1939): The relationship of validity coefficients to the practical effectiveness of tests in selection: Discussion and tables, in Journal of Applied Psychology, S. 565 – 578.

an Bewerbungseingängen in Relation zu den zu besetzenden Positionen (Selektionsquote) zu erreichen, unter denen sich möglichst viele geeignete Bewerber (Grundquote) befinden.<sup>25</sup> Bewirbt sich kein geeigneter Kandidat, kann auch das valideste Auswahlverfahren unter den Bewerbern keinen geeigneten Kandidaten finden.<sup>26</sup> Andererseits resultiert aus der beliebigen Ansprache von zahlreichen Bewerbern, dass diese nicht zwangsläufig auf die vakante Position und ins Unternehmen passen müssen.<sup>27</sup> Diese Argumentation lässt sich anhand eines Rechenbeispiels unter Verwendung der Taylor-Russell-Tafeln anschaulich darstellen: Gelingt es bei 1000 Bewerbungseingängen für 50 zu besetzende Stellen die Grundquote auf 50% zu steigern, so kann bei einer prognostische Validität der eignungsdiagnostischen Instrumente von 0.6 eine Trefferquote von 94% erreicht werden.

E-Assessment setzt vor diesem Hintergrund an zwei Stellschrauben an. Durch einen gezielten Einsatz des Internets als Kommunikationsplattform sollen nicht nur potenzielle Bewerber auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden, sondern auch möglichst frühzeitig in die Lage versetzt werden, von sich aus zu erkennen, ob das ausgewählte Unternehmen für sie Chancen bereithält und worin diese bestehen.<sup>28</sup> Durch die virtuellen Gestaltungsmöglichkeiten von E-Assessment-Anwendungen ist es einerseits möglich, ein realitätsnahes Bild vom Unternehmen und der zu besetzenden Position zu vermitteln. Andererseits können gezielt unternehmensspezifische Botschaften transportiert werden.

Die zweite Stellschraube setzt an der Validität der eingesetzten Auswahlmethoden an. Die Qualität der Auswahl hängt davon ab, inwieweit die zur Auswahl eingesetzten Auswahlinstrumente geeignet sind, den zukünftigen Berufserfolg zu prognostizieren.<sup>29</sup> Im Sinne des Prinzips der Multimodalität nach Schuler gilt es, möglichst verschiedene Verfahren, die sich sowohl am Eigenschaftsansatz, am Biografieansatz und Verhaltensansatz orientieren, systematisch zu kombinieren. So gewährleistet der Einsatz multimodaler Methoden über die Erfassung vielfältiger Dimensionen des komplexen Anforderungsbereichs eine erhöhte Generalisierbarkeit der eignungsdiagnostischen Ergebnisse für den zukünftigen Berufserfolg.<sup>30</sup> Im Rahmen metaanalytischer Studien ermittelten Schmidt & Hunter für die Kombination von kognitiven Fähigkeitstests und Arbeitsproben eine prognostische Validität von .63. Zum Ver-

---

<sup>25</sup>Vgl. Kirbach/ Montel/ Oenning/ Wottawa (2004), S.31.

<sup>26</sup>Vgl. Diercks (2008): Internetbasiertes Employer Branding und eAssessment bei Tchibo, in Beck (Hrsg.): Personalmarketing 2.0: vom Employer Branding zum Recruiting, Köln: Luchterhand, S. 163.

<sup>27</sup>Vgl. Görlich/ Schuler (2006), Personalentscheidungen, Nutzen und Fairness, in Schuler (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen: Hofgreffe, S. 809.

<sup>28</sup>Vgl. Diercks/ Hansen/ Weber (2008): Online-Assessment-Center, in Albers/ Haßmann/ Tomczak (Hrsg.): Digitale Fachbibliothek „Vertrieb“, Düsseldorf: Symposion, S. 3.

<sup>29</sup>Vgl. Diercks (2008), S. 163.

<sup>30</sup>Vgl. Schuler/ Höft (2006): Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl, in: Schuler (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen: Hofgreffe, S. 103 – 104.

gleich erreichen Assessment Center gerade einmal eine Validität von .37.<sup>31</sup> Gerade durch die Kombination von Leistungstests und Arbeitsproben im Rahmen von E-Assessment finden diese eignungsdiagnostischen Testverfahren dort ihren Einsatz, wo sie ihren größten Aufklärungsbeitrag leisten können: geeignete Bewerber von ungeeigneten zu trennen.<sup>32</sup>

### 3 Diskussion von Chancen und Risiken

Die Kosten-Nutzen-Relation ist nach einer Human-Resource-Studie (2004) der Kienbaum Management Consultants GmbH das wichtigste Kriterium für bzw. gegen den Einsatz eignungsdiagnostischer Instrumente in der Bewerberauswahl.<sup>33</sup> Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen in der Personalgewinnung sowie dem dieser Arbeit zugrundeliegenden Verständnis von E-Assessment sollen im Folgenden die zentralen Chancen und Risiken beleuchtet werden, die mit dem Einsatz von E-Assessment verbunden sind. Damit soll ein Beitrag zur Einschätzung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses geleistet werden.

#### 3.1 Kosten- und Zeiteffizienz durch E-Assessment

Ein wesentlicher Vorteil von E-Assessment ist die Online-Verfügbarkeit von Testverfahren, die über eine Internetplattform jederzeit und an jedem Ort ermöglicht wird.<sup>34</sup> Damit müssen Bewerber nicht zu einem ersten Auswahltag vor Ort eingeladen werden, sondern können den Online-Test in angenehmer Atmosphäre von zu Hause aus bearbeiten.

Für Unternehmen bedeutet der Einsatz von E-Assessment zum Einen, dass sich der Umfang der für die Vorauswahl verfügbaren Bewerberinformationen über die normalerweise zur Verfügung stehenden biografischen Daten zusätzlich auf Leistungs- und Verhaltensdaten erstreckt und damit in Bezug auf eignungsdiagnostische Aspekte eine leistungsstarke Vorauswahl gewährleistet. Zum Anderen können diese Daten für eine große Anzahl von Bewerbern zu relativ geringen Kosten erhoben werden, weil das Unternehmen Reise- und Personalkosten, die andernfalls durch Betreuung vor Ort anfallen würden, einspart.<sup>35</sup> Damit stellt das E-Assessment gerade in frühen Phasen des Auswahlprozesses ein kostensparendes Instrument dar.<sup>36</sup> Die wirklich kostenintensiven Auswahlsschritte, wie Assessment Center und Interview, konzentrieren sich dann im Idealfall nur noch auf eine kleine Gruppe geeigneter Kandidaten.

---

<sup>31</sup>Vgl. Schuler/ Höft (2006), S. 110.

<sup>32</sup>Vgl. Kupka/ Diercks (2007), S. 39.

<sup>33</sup>Vgl. Kienbaum Management Consultants GmbH (2004): Verfahren zur Potenzialerkennung und Beurteilung in Unternehmen, Kienbaum HR Studies, Berlin: Kienbaum Management Consultants GmbH.

<sup>34</sup>Vgl. Konradt/ Sarges (2003), S. 7.

<sup>35</sup>Vgl. Diercks (2006): eAssessment als Vorauswahlinstrument im Recruitingprozess, Fragen und Antworten, erschienen im August 2006 unter [www.competence-site.de](http://www.competence-site.de), momentan verfügbar über <http://www.recruitment.de> [29.03.2009], S. 1.

<sup>36</sup>Vgl. Turß (2007): Computergestützte Diagnostik, in John/ Maier: Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit: Grundlagen, Methoden, Erfahrungen, Düsseldorf: Symposium, S. 254.

Erhöhte Effizienz schlägt sich auch in eingesparter Zeit nieder. Da die Testergebnisse durch automatisierte Auswertung zumeist unmittelbar nach der Testbearbeitung zur Verfügung stehen, kann innerhalb kurzer Zeit eine entsprechende Einschätzung der Bewerber vorgenommen werden.<sup>37</sup> Im Idealfall kann der Auswahlprozess von Bewerbungseingang bis zu Vertragsunterzeichnung innerhalb von zwei Wochen abgeschlossen werden.<sup>38</sup>

Gerade vor dem Hintergrund der schnellstmöglichen Bindung qualitativer Nachwuchskräfte stehen Unternehmen unter enormen Effizienzdruck. Durch die Einbindung von E-Assessment kann den Bewerbern nicht nur zeitnah eine Rückmeldung gegeben, sondern der Auswahlprozess als solcher auch zügig fortgesetzt werden. Durch eine konsequente computer- und internetgestützte Umsetzung des kompletten Personalgewinnungsprozesses können zusätzliche Effizienzgewinne erzielt werden.<sup>39</sup>

### 3.2 Optimierung der Auswahlqualität

Unter Berücksichtigung des Taylor-Russell-Modells konnte bereits aufgezeigt werden, welchen qualitativen Beitrag E-Assessment leistet, wenn es an geeigneter Stelle im Auswahlprozess eingesetzt wird und Verfahren mit hoher prognostischer Validität kombiniert. Aufgrund der ausführlichen Darstellung im Abschnitt 2.4 soll dies nicht mehr Gegenstand der folgenden Ausführungen sein.

Hinsichtlich der Validität der Testergebnisse liegt ein wesentlicher Vorteil des E-Assessments darin, dass die Bewerber selbst bestimmen können, wann sie den Test durchführen möchten. Das Problem vieler konventioneller Testverfahren ist, dass die gezeigte Leistung der Bewerber durch die Festlegung eines spezifischen Testtages von deren Tagesform abhängt.<sup>40</sup> Hingegen wird beim E-Assessment durch die Vorgabe einer Zeitspanne die Entscheidung in die Hand der Kandidaten gelegt, zu welchem Zeitpunkt sie den Online-Test durchführen möchten. Unter der Prämisse, dass die Kandidaten Wert darauf legen werden, den Test unter für sie optimalen Bedingungen durchzuführen, wird dadurch das eigentliche Leistungspotenzial besser erfasst.

Die zusätzliche Erhebung eignungsdiagnostischer Informationen wie Reaktionszeiten und vorgenommene Korrekturen sollte insofern kritisch hinterfragt werden, da technische Voraussetzungen seitens der Bewerber das Testergebnis erheblich beeinflussen können.<sup>41</sup> Gegenüber herkömmlichen Papier-Bleistift-Tests kann ein hohes Maß an Durchführungs- und Auswer-

---

<sup>37</sup>Vgl. Hertel/ Konradt/Orlikowski (2003), S. 38.

<sup>38</sup>Vgl. Kopping/ Diercks/ Kupka (2007), S. 409.

<sup>39</sup>Vgl. Diercks (2008), S. 164.

<sup>40</sup>Vgl. Roth (2006): Computerbasierte Diagnostik, Entwicklung eines online-gestützten Testsystems zur Bewerberauswahl, Diss., Bergische Universität Gesamthochschule Wuppertal, Tönning: Der Andere Verlag, S. 21.

<sup>41</sup>Vgl. Turß (2007), S. 257.

tungsobjektivität dadurch erreicht werden, dass die Einhaltung von Bearbeitungsvorgaben wie die Zeit zur Lösung von Aufgaben technisch kontrolliert werden kann und Fehler durch automatisches Auswerten vermieden werden.<sup>42</sup>

Die Durchführungsobjektivität stößt jedoch aufgrund mangelhafter Kontrollmöglichkeiten der Testsituation an ihre Grenzen. So stellt sich beispielsweise die Frage, inwieweit der verwendete Computer beziehungsweise die Internetverbindung den Leistungsanforderungen der Testdurchführung entspricht.<sup>43</sup> In Bezug auf die Aussagekraft der Ergebnisse ist die Gefahr der Testverfälschung besonders relevant. Es bestehen kaum Kontrollmöglichkeiten dahingehend, dass die erfassten Daten tatsächlich die individuelle Leistung des Bewerbers abbilden oder ob Hilfe Dritter beansprucht wurde beziehungsweise der Online-Test vollständig durch eine andere Person bearbeitet wurde. Sicherlich kritisch ist in diesem Zusammenhang die Argumentation, dass sich dieselbe Frage im Prinzip auch bei herkömmlichen Bewerbungsmappen stellt, wir uns jedoch an diese Situation gewöhnt haben.<sup>44</sup> Es können jedoch Maßnahmen ergriffen werden, um diese Verfälschungstendenzen gering zu halten. So sollten die Bewerber vor Bearbeitung der Online-Tests darauf hingewiesen werden, dass die erzielten Ergebnisse in den weiterführenden Auswahlritten nochmals überprüft werden.<sup>45</sup>

Erste Erfahrungen zeigen, dass Trainingseffekte durch wiederholtes Ausführen der Online-Tests dadurch vermieden werden können, dass Bewerbern entweder durch die Vergabe eines einzigen Login-Codes nur das einmalige Absolvieren der Online-Anwendungen möglich, oder eine vorgeschaltete Registrierung notwendig ist.<sup>46</sup> CYQUEST konnte durch eine Untersuchung von Kandidaten, die zuvor einen E-Assessment-Test erfolgreich absolviert hatten und unter Aufsicht wiederholt einen ähnlichen Test durchführen mussten, nachweisen, dass mit einer Abweichung von deutlich unter 1% keine signifikanten Verfälschungstendenzen festgestellt werden konnten.<sup>47</sup>

### **3.3 Das Internet als Plattform der Multimodalität und Kommunikation**

Durch die Möglichkeiten des Internets werden die computerbasierten Vorteile der Darstellung und Auswertung um Aspekte der Gestaltung und Kommunikation erweitert. Über die Verknüpfung mit multimedialen Darstellungsformen wie Grafiken, Animationen sowie Audio- und Videosequenzen können Testverfahren entwickelt werden, die herkömmlichen Papier-Bleistift-Verfahren das hohe Abstraktionsniveau nehmen und zu erhöhter Aufmerksamkeit

---

<sup>42</sup>Vgl. Roth (2006), S. 25.

<sup>43</sup>Vgl. Preuß/ Wehrmaker (2008): Verfälschungssichere Online-Fähigkeitstests, in Sarges/ Scheffer: Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik, Göttingen: Hofgrete, S. 231.

<sup>44</sup>Vgl. Kirbach/ Montel/ Oenning/ Wottawa (2004), S. 145.

<sup>45</sup>Vgl. Turß (2007), S. 255.

<sup>46</sup>Vgl. Diercks (2006), S. 4.

<sup>47</sup>Vgl. Diercks (2006), S. 5.

führen, was wiederum validere Ergebnisse zur Folge hat.<sup>48</sup> Die einzelnen Testmodule können dabei in den Kontext einer übergeordneten Rahmenhandlung eingebettet werden und werden nicht nur lediglich aneinander gereiht.<sup>49</sup>

Gleichzeitig können durch die multimedialen Gestaltungsmöglichkeiten unternehmensspezifische Botschaften transportiert werden. Zum Einen können sie damit der langfristig orientierten Positionierung der Arbeitgebermarke Rechnung tragen. Zum Anderen können sie durch eine möglichst realistische Darstellung der Arbeits- und Anforderungssituation die unternehmensspezifischen Erwartungen an das Bewerberprofil kommunizieren und damit den bewerberseitigen Selbstselektionsprozess sinnvoll unterstützen.<sup>50</sup> Laut der Metaanalyse „effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes“ (1998) von Jean M. Phillips<sup>51</sup> impliziert eine möglichst realistische Darstellung der Gegebenheiten des Arbeitsplatzes positive Effekte für den Recruitingkontext, weil diese bei den Bewerbern von vornherein Klarheit über die arbeitgeberseitigen Erwartungen schaffen und damit den bewerberseitigen Rückzug im Laufe des Auswahlprozesses reduziert. Weiterhin stellt sie fest, dass die positiven Effekte bei videobasierter Darstellung stärker waren als bei textbasierter. Je größer also der Realitätsbezug des E-Assessments ist, desto größer ist auch dessen Orientierungswirkung.

Werden durch die multimediale Aufbereitung jedoch zu viele Sinneskanäle gleichzeitig angesprochen, kann dies je nach auditiven und visuellen Fähigkeiten und Vorlieben der Bewerber zu einer Reizüberflutung führen. So konnte in einer Studie<sup>52</sup> festgestellt werden, dass zu viele Informationen auf dem Bildschirm als belastend wahrgenommen werden.

Risiken können auch darin bestehen, dass erhobene Gütekriterien von Papier-Bleistift-Versionen unter Ausschluss des Mediumeffekts direkt auf internetbasierte Verfahren übertragen werden. Das ist jedoch nicht zulässig, weil es sich bei Online-Versionen um eigenständige Testverfahren handelt. So können bei Zahlenreihen beispielsweise keine Notizen direkt im Aufgabenfeld vorgenommen werden. Die Übertragung auf ein separates Blatt Papier beansprucht wiederum mehr Zeit.<sup>53</sup> Diesem Umstand kann jedoch damit begegnet werden, dass ausschließlich internetgestützte Testverfahren zum Einsatz kommen, die den Qualitätsanforderungen der DIN 33430 entsprechen und von Diplom-Psychologen entwickelt wurden (und auch durch diese durchgeführt werden).<sup>54</sup>

---

<sup>48</sup>Vgl. Roth (2006), S.26.

<sup>49</sup>Vgl. Diercks (2008), S. 164.

<sup>50</sup>Vgl. Turß (2007), S. 254.

<sup>51</sup>Vgl. Phillips (1998): Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis, *Academy of Management Journal*, 41, 673 – 690.

<sup>52</sup>Diese Studie ist Gegenstand des Abschnitts 3.4.

<sup>53</sup>Vgl. Roth (2006), S. 27.

<sup>54</sup>Vgl. Kersting (2007): Qualitätsstandards in der Eignungsbeurteilung, in John/ Maier (Hrsg.): *Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit: Grundlagen, Methoden, Erfahrungen*, Düsseldorf: Symposion, S. 63 – 65.

### 3.4 Akzeptanz von E-Assessment aus Bewerbersicht

Mit E-Assessment können die Zweifel vieler Bewerber gegenüber psychologischen Testverfahren reduziert werden. Wird die Bewerberauswahl als Interaktionsprozess verstanden, hängt die Effektivität des E-Assessments auch von der bewerberseitigen Einschätzung und Reaktion ab. Die Berücksichtigung der Bewerberperspektive ist insofern relevant, weil sie eben auch die Selbstselektion der sehr guten Bewerber beeinflusst, die im schlimmsten Fall ihre Bewerbung zurückziehen bzw. ein Bewerbungsinteresse gar nicht erst ausgelöst wird.<sup>55</sup>

Schuler und Stehle entwickelten 1983 ein Konzept zur Erfassung der sozialen Qualität bzw. Validität der Auswahl-situation. Die bewerberseitige Akzeptanz einer Auswahl-situation, die sowohl Instrumente als auch das Vorgehen umfasst, wird durch die Ausgestaltung der folgenden Parameter bestimmt<sup>56</sup>: **Informationen** zu Stellenanforderungen sowie zu Entwicklungsmöglichkeiten und Organisationsmerkmalen; **Partizipation** im Sinne einer aktiven Beteiligung an der Gestaltung der Auswahl-situation; **Transparenz** durch Vermittlung der Bedeutung und durch Aufgabenbezug der Auswahlverfahren sowie hinsichtlich der Beurteilungsregeln; ein rücksichtsvolles und anforderungsbezogenes **Feedback**, das auf eignungsdiagnostisch gewonnenen Informationen durch Verfahren und Beurteiler aufbaut.

In einer Studie zur sozialen Validität von E-Assessment, die im Rahmen einer Diplomarbeit<sup>57</sup> zu einem von CYQUEST entwickelten Online-Testverfahren durchgeführt wurde, konnte generell festgestellt werden, dass der Einsatz von E-Assessment gegenüber Telefoninterview und Assessment-Center als am „wenigsten belastend“ empfunden wird und die Kandidaten hinsichtlich der Bearbeitungsatmosphäre am besten anspricht.

Hinsichtlich der Erwartungen zum Informationsgehalt ist festzuhalten, dass die Einbindung der Aufgaben in einen realen unternehmensspezifischen Kontext als durchgehend positiv und informativ eingeschätzt wurde. Insgesamt wurde die grafische Gestaltung und virtuelle Einbindung des Testverfahrens als innovativ wahrgenommen. Durch Nutzung der grafischen Darstellungsmöglichkeiten ist es möglich, das Image des Unternehmens so zu transportieren, dass es von den Kandidaten in späteren Auswahlprozessen vor Ort wiedererkannt wird. Leider wurde nicht explizit untersucht, inwieweit diese Informationen der Selbstselektion dienen.

Im Vergleich zu Telefoninterview und Assessment Center sind beim E-Assessment die Partizipationsmöglichkeiten der Bewerber im Sinne einer Selbstdarstellung und Einbringung

---

<sup>55</sup>Vgl. Weuster (2004), S. 27.

<sup>56</sup>Vgl. Spinath/ Unz (2007): Güte der diagnostischen Methoden, in Konradt/ Sarges (Hrsg.): E-Recruiting und E-Assessment: Rekrutierung, Auswahl und Beratung von Personal im Inter- und Intranet, Göttingen: Hogrefe, S. 50.

<sup>57</sup>Vgl. Heuke (2005): Das Auswahlverfahren für das Traineeprogramm „UniTrain“ bei der Unilever Deutschland GmbH unter besonderer Berücksichtigung des eAssessments „unique.st“ – Eine Untersuchung zur sozialen Validität, unveröffentlichte Diplomarbeit, Helmut-Schmidt-Universität, S. 68 – 81.

von individuellen Stärken beim E-Assessment aufgrund der vorbestimmten Inhalte und Möglichkeiten zur individuellen Gestaltung beschränkt. Es konnte jedoch festgestellt werden, dass eine Darstellung der eignungsdiagnostischen Funktion dieser Auswahlmethode sowie der Möglichkeit der individuellen Präsentation im Laufe der weiterführenden Auswahlstufen vor Absolvierung des E-Assessments verstärkt zur Akzeptanz des Verfahrens beiträgt.

Die Transparenz von E-Assessment-Verfahren wird positiv empfunden, wenn die Aufgabenstellungen klar und eindeutig formuliert sind und durch Beispielaufgaben das Verständnis fördern. Durch die Einbettung in einen realen Handlungshintergrund wird erkenntlich, warum die Testaufgaben für das Unternehmen von Bedeutung sind. Nach Einschätzung der befragten Kandidaten wurden die Personenmerkmale durch angemessene Methoden erfasst. Die Integration von virtuellen Gruppendiskussionen wird seitens der Kandidaten jedoch unterschiedlich erlebt, wobei die aktuellen Möglichkeiten der Umsetzung als sehr starr und vorgegeben empfunden werden. Als problematisch wird vor allem wahrgenommen, dass die realen Möglichkeiten der Diskussionssituationen nicht voll ausgeschöpft werden können.

Zur Relevanz des Feedbacks in Hinblick auf die bewerberseitige Akzeptanz von E-Assessment-Verfahren konnten im Rahmen der Untersuchung keine zentralen Erkenntnisse gewonnen werden, da die Möglichkeit des Feedbacks seitens des Unternehmens nicht explizit angeboten wurde. Nicht nur im Interesse einer hohen Akzeptanz des Auswahlverfahrens ist es jedoch plausibel, die Möglichkeit eines Feedbacks anzubieten.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass Unternehmen mit dem Einsatz von E-Assessment Modernität und Zukunftsfähigkeit signalisieren und damit zu einem innovativen Image ihres Unternehmens beitragen. Insbesondere durch einen höheren Anforderungsbezug infolge des Simulationscharakters der E-Assessment-Anwendungen wird die bewerberseitige Akzeptanz für die Bearbeitung der Online-Tests gesteigert. Negative Auswirkungen auf die Akzeptanz durch fehlende Partizipationsmöglichkeiten aufgrund der Gegenüberstellung von Mensch und Maschine können dadurch vermieden werden, dass Bewerbern die eignungsdiagnostische Tragweite der E-Assessment-Ergebnisse verständlich dargestellt und auf die Bedeutung der persönlichen Aspekte in weiteren Auswahlritten eingegangen wird.

#### **4 Zusammenfassung und Ausblick**

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, das E-Assessment als relativ neue Methode innerhalb der Bewerberselektion hinsichtlich zentraler Chancen und Risiken zu beleuchten. Dabei wurde Wert darauf gelegt, dass ausgehend von einem grundlegenden Begriffsverständnis nur solche Argumente und Überlegungen Eingang in die Diskussion fanden, zu denen bereits empiri-

sche Erkenntnisse oder zumindest erste Erfahrungen vorliegen beziehungsweise die auf entsprechenden Qualitätsstandards basieren.

Zusammengefasst ist festzustellen, dass Unternehmen mit dem E-Assessment ein innovatives Instrument zur Seite steht, welches bei entsprechend optimaler Nutzung der aufgezeigten Prozessvorteile ein erhebliches Leistungspotenzial bereithält. Gerade für Unternehmen, die ihren Wunschkandidaten aus einem großen Pool an Bewerbungen auszuwählen haben und deshalb auf mehrere Auswahlsschritte angewiesen sind, bietet das E-Assessment die Möglichkeit, innerhalb relativ kurzer Zeit und unter relativ geringem Kostenaufwand frühzeitig geeignete Bewerber zu identifizieren. Die Erhöhung der Effizienz geht jedoch nicht zulasten der Effektivität, denn werden E-Assessment-Verfahren nach vorgegebenen Standards entwickelt und angewendet, stehen dem Unternehmen valide, eignungsdiagnostisch relevante Daten zur Verfügung.

Trotz dieser erheblichen Vorteile dürfen die Risiken von E-Assessment nicht ausgeblendet werden. Das betrifft insbesondere die fehlende Kontrollierbarkeit der Testsituation als auch mögliche Trainingseffekte. Während letztere bereits durch praktikable Techniken kontrolliert werden können, können Verfälschungstendenzen infolge ortsungebundener Testbearbeitung noch nicht ausgeschlossen werden. Deshalb sollten die eignungsdiagnostisch relevanten Informationen nicht als Gegeben hingenommen, sondern im Verlaufe der folgenden Auswahlsschritte kritisch überprüft werden.

Aus der Perspektive des Personalmarketings kann sich der Einsatz von E-Assessment zunehmend auch für kleinere Unternehmen lohnen. Aufgrund der demografischen Veränderungen stehen sie zumeist noch intensiver als größere bzw. bekannte Unternehmen vor der Herausforderung, potenzielle qualifizierte Nachwuchskräfte auf die Möglichkeiten im Unternehmen aufmerksam zu machen. Hierfür stehen allerdings auch andere innovative onlinegestützte Verfahren wie das Self-Assessment zur Verfügung, die gezielter auf die Steigerung des Bekanntheitsgrades und die Selbstselektion ausgerichtet sind.

Den Abschluss diese Arbeit bildet eine maßgebliche Erkenntnis, die nicht nur CYQUEST vertritt, sondern die ebenso in den bisherigen Ausführungen deutlich wurde: der Einsatz von E-Assessment sollte nicht als statisch, sondern als lernendes System verstanden werden, was kontinuierliche Weiterentwicklung und Optimierungen im Zeitablauf einschließt.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup>Vgl. Diercks/ Kupka (2004): eAssessment-Verfahren als Bestandteil des Personal-Vorauswahlprozesses, Gastbeitrag unter [www.crosswater-systems.com](http://www.crosswater-systems.com) vom 15.1.2004, momentan verfügbar über <http://www.recruitment.de> [29.03.2009], S. 4.

## 5 Literatur

- Diercks, J. (2008) Die Kombination aus internetbasiertem Employer Branding und eAssessment bei Tchibo, in: Beck (Hrsg.): Personalmarketing 2.0: vom Employer Branding zum Recruiting, Köln: Luchterhand, S. 162 – 177.
- Diercks, J. (2009) eAssessment in der Praxis: Hintergründe, Einsatzgebiete, Beispiele, unveröffentlichte Vortragsfolien zum Seminar „Praxis der beruflichen Eignungsdiagnostik“ an der Philipps Universität Marburg vom 06.02.2009.
- Diercks, J. (2005) Effiziente Personalauswahl durch den kombinierten Einsatz von E-Assessment und Online-Personalmarketing, in Hamburg@work (Hrsg.): Personalentwicklung im IT- und Medienbereich, Trends und Expertenmeinung, Arbeitskreis Personalentwicklung, S. 13 – 25.
- Diercks, J. (2006) E-Assessment als Vorauswahlinstrument im Recruitingprozess, Fragen und Antworten, erschienen im August 2006 unter [www.competence-site.de](http://www.competence-site.de), momentan verfügbar über <http://www.recruitment.de> [29.03.2009].
- Diercks, J./ Hansen, M./ Weber, A. (2008) Online-Assessment-Center, in Albers, S./ Haßmann, V./ Tomczak, T. (Hrsg.): Digitale Fachbibliothek „Vertrieb“, Düsseldorf: Symposion.
- Diercks, J./ Kupka, K. (2004) eAssessment-Verfahren als Bestandteil des Personal-Vorauswahlprozesses, Gastbeitrag unter [www.crosswater-systems.com](http://www.crosswater-systems.com) vom 15.1.2004, momentan verfügbar über <http://www.recruitment.de> [29.03.2009].
- Görlich, Y./ Schuler, H. (2006) Personalentscheidungen, Nutzen und Fairness, in Schuler (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen: Hofgreffe, S. 797 – 840.
- Heuke, S. (2005) Das Auswahlverfahren für das Traineeprogramm „UniTrain“ bei der Unilever Deutschland GmbH unter besonderer Berücksichtigung des Assessments „unique.st“ – Eine Untersuchung zur sozialen Validität, unveröffentlichte Diplomarbeit, Helmut-Schmidt-Universität, Juni 2005.
- Kanning, U. P./ Pöttker, J./ Gelléri, P. (2007) Assessment Center-Praxis in deutschen Großunternehmen: Ein Vergleich zwischen wissenschaftlichem Anspruch und Realität, in Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 4, S. 155 – 167.
- Kersting, M. (2007) Qualitätsstandards in der Eignungsbeurteilung, in John, M./ Maier, G. W. (Hrsg.): Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit: Grundlagen, Methoden, Erfahrungen, Düsseldorf: Symposion, S. 59 – 71.
- Kienbaum Management Consultants GmbH (2004) Verfahren zur Potenzialerkennung und Beurteilung in Unternehmen, Kienbaum HR Studies, Berlin: Kienbaum Management Consultants GmbH.

- Kirbach, C./ Montel, C./ Oenning, S./ Wottawa, H. (2004) Recruiting und Assessment im Internet: Werkzeuge für eine optimierte Personalauswahl und Potenzialerkennung, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Konradt, U./ Sarges, W. (2003) Suche, Auswahl und Förderung von Personal mit dem Intra- und Internet: Strategien, Zielrichtungen und Entwicklungspfade, in Konradt, U./ Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruiting und E-Assessment: Rekrutierung, Auswahl und Beratung von Personal im Inter- und Intranet, Göttingen: Hogrefe, S. 3 – 15.
- Kopping, N./ Diercks, J./ Kupka, K. (2007) A-Assessments bei Unilever, in John, M./ Maier, G. W. (Hrsg.): Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit: Grundlagen, Methoden, Erfahrungen, Düsseldorf: Symposion, S. 405 – 422.
- Kötter, P./ Hunziger, A./ Dasch, P. (2002) Strategien gegen den Fachkräftemangel – Band 2: Betriebliche Optionen und Beispiele, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gütersloh.
- Kupka, K./ Diercks, J. (2007) CyPRESS – die Kombination von Self- und eAssessment bei Gruner & Jahr, in: Wirtschaftspsychologie aktuell 3/2004, S. 36 – 39.
- Phillips, J. M. (1998) Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis, Academy of Management Journal, 41, 673 – 690.
- Preuß, A./ Wehrmaker, M. (2008) Verfälschungssichere Online-Fähigkeitstests, in Sarges/ Scheffer: Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik, Göttingen: Hofgreffe.
- Roth, K. (2006) Computerbasierte Diagnostik: Entwicklung eines online-gestützten Testsystems zur Bewerberauswahl, Diss., Bergische Universität Gesamthochschule Wuppertal, Tönning: Der Andere Verlag.
- Schmidt-Lechner, M. (2007) Zukunftsfähiges Personalmanagement: Hintergründe, Ausblicke und Handlungsempfehlungen in Zeiten des demografischen Wandels, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- 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, in Zeitschrift für Personalpsychologie, 6 (2), S. 60 – 70.
- Schuler, H./ Höft, S. (2006) Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl, in: Schuler (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen: Hofgreffe, S. 101 – 144.
- Schwertfeger, B. (2004) Bitte, bitte keine E-Mails, in Spiegel Online vom 13.05.04, <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,299645,00.html> [29.03.2009].
- Spinath, F. M./ Unz, D. C. (2007) Güte der diagnostischen Methoden, in Konradt/ Sarges (Hrsg.): E-Recruiting und E-Assessment: Rekrutierung, Auswahl und Beratung von Personal im Inter- und Intranet, Göttingen: Hogrefe, S. 50 – 57.

- Taylor, H. C./ Russell, J. T. (1939) The relationship of validity coefficients to the practical effectiveness of tests in selection: Discussion and tables, in Journal of Applied Psychology, S. 565 – 578.
- Turß, M. (2007) Computergestützte Diagnostik, in John, M./ Maier, G. W. (Hrsg.): Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit: Grundlagen, Methoden, Erfahrungen, Düsseldorf: Symposion, S. 253 – 271.
- Weitzel, T./ König, W./ Eckhardt, A./ Laumer, S. (2008) Recruiting Trends 2008/2009: Eine empirische Untersuchung mit den Top-1000-Unternehmen in Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Energieversorgung, Gesundheit und Wellness sowie Informationstechnologie, Centre of Human Resources Information Systems, Frankfurt am Main.
- Weitzel, T./ König, W./ Eckhardt, A./ Laumer, S. (2008) Recruiting Trends 2009: Eine empirische Untersuchung mit den Top-1000-Unternehmen in Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Aerospace, Bildung und Erziehung sowie Transport und Logistik, Centre of Human Resources Information Systems, Frankfurt am Main.
- Weuster, A. (2004) Personalauswahl: Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch, Wiesbaden: Gabler.

## 6 Anhang

### Persönliche Stellungnahme zur Auswahl des Themas

E-Assessment stellt innerhalb der Personalgewinnung ein relativ neuartiges Verfahren der Personalvorauswahl dar, das wie jedes Auswahlinstrument sowohl Vor- als auch Nachteile in sich vereint und je nach unternehmensspezifischem Kontext sein individuelles Leistungsspektrum entfaltet.

Im Rahmen meines Praktikums bei der Research International GmbH hatte ich die Online-Applikationen der CYQUEST GmbH kennen gelernt und mich in einer Projektarbeit mit der Optimierung des E-Recruitings – insbesondere der Nutzung eines Online-Bewerbungsformulars - von Research International befasst. Dabei bin ich auf die Möglichkeit des E-Assessments aufmerksam geworden, wenngleich dieses Thema nicht Schwerpunkt der Projektbearbeitung war.

Da ich meine berufliche Zukunft ebenfalls in der Personalgewinnung sehe, habe ich mit dieser Hausarbeit das Ziel verknüpft, ein praxisorientiertes und zugleich modernes Themenfeld zu bearbeiten. Für den entsprechenden Praxisbezug habe ich Herrn Diercks, Geschäftsführer der CYQUEST GmbH, als Experten für einen Erfahrungsaustausch gewinnen können. Gemeinsam haben wir dann das Themenfeld zum E-Assessment abgesteckt, das aus der Perspektive eines „Personalers“ von erheblicher Relevanz ist: die Kosten-Nutzen-Abwägung als Ausgangsbasis zur Entscheidung für oder gegen ein neues Instrument in der Personalauswahl. Dabei sollte der Ansatz dieser Arbeit nicht sein, ein Berechnungsmodell zu entwerfen, sondern aus einer qualitativen Perspektive zu beleuchten, welche wesentlichen Chancen und Risiken E-Assessment bereithält. Der Vorteil in der Zusammenarbeit mit der CYQUEST GmbH lag dabei darin, nicht nur einen kompetenten Ansprechpartner zur Seite zu haben, sondern auch von einem Unternehmen zu profitieren, das E-Assessment-Verfahren zum Einen selbst konstruiert und zum Anderen an einer wissenschaftlich orientierten Diskussion der Potenziale des E-Portfolios interessiert ist. Davon überzeugen die zahlreichen Veröffentlichungen des Unternehmens in diversen praxisorientierten, aber auch wissenschaftlichen Zeitschriften sowie enge Kooperationen mit Universität im gesamten Bundesgebiet.

Infolge der thematischen Auseinandersetzung in den vergangenen Wochen habe ich einen tiefgründigen persönlichen Eindruck vom E-Assessment gewinnen können und mich aufgrund der Begrenztheit der Hausarbeit dafür entschieden, die Chancen und Risiken zu beleuchten, mit denen sich JEDES Unternehmen beschäftigen muss, wenn es um die Einbindung von E-Assessment in den Auswahlprozess geht. Meines Erachtens entfaltet das E-

Assessment momentan den größten Nutzen in Unternehmen, die einem hohen Bewerberaufkommen gegenüberstehen und im Verhältnis nur eine geringe Anzahl an Position zu besetzen haben. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn es um die Besetzung von Ausbildungsplätzen, Praktika oder Traineestellen geht, bei denen eine Vorauswahl auf Grundlage der Sichtung und Sortierung der Bewerbungsunterlagen anhand sogenannter Hard-Facts nur zu einer geringfügigen Reduzierung der Anzahl der zur Verfügung stehenden Bewerber führt. Eine Verschärfung der „K.O.-Kriterien“, die schlimmstenfalls einer Abweichung vom Anforderungsprofil gleich steht, trägt nicht zu einer Optimierung der Auswahlentscheidung bei, sondern erhöht vielmehr das Risiko einer Fehlbesetzung. Daher lohnt sich der Einsatz eines zusätzlichen Auswahlverfahrens, solange dieses im Sinne eines schrittweisen Auswahlprozesses zu einer Reduzierung der Bewerbungen bei gleichzeitiger valider Aussagekraft hinsichtlich der beruflichen Eignung der Kandidaten beiträgt. Wird das E-Assessment entsprechend empfohlener Qualitätsstandards eingesetzt, dann stellt es nicht nur valide Ergebnisse zur Verfügung, sondern diese zudem auch relativ kostengünstig und zeitnah. Für Unternehmen besteht damit die Chance, bereits frühzeitig die Bewerber zu identifizieren, die tatsächlich geeignet sind und dadurch gleichzeitig Kosten einzusparen, weil die Online-Tests von einem beliebigen Ort aus bearbeitet werden können. Darüber hinaus konzentrieren sich die kostenintensiven Auswahlverfahren im Anschluss auf eine geringere Anzahl an geeigneten Kandidaten, sodass hierüber ebenfalls Kosteneinsparungen erzielt werden können.

Da eine Auswahlentscheidung nicht einseitig, sondern immer zweiseitig getroffen wird, ist für den Auswahlprozess als solchen entscheidend, inwieweit er mit den Vorstellungen und Erwartungen der potenziellen Bewerber übereinstimmt. Mangelhafte Akzeptanz von Auswahlverfahren impliziert häufig zurückhaltendes Bewerbungsverhalten, was eben auch dazu führen kann, dass das eigentliche Potenzial an geeigneten Bewerbern verloren geht. Deshalb sollten E-Assessment-Applikationen nicht lediglich konventionelle eignungsdiagnostische Tests abbilden, sondern in einem unternehmensspezifischen Kontext eingebettet werden. Durch die Übermittlung von zusätzlichen Botschaften und Informationen zum Unternehmen erhalten die Bewerber nicht nur einen tiefgründigeren Einblick ins Unternehmen, sondern auch eine bessere Ausgangsposition zur Einschätzung der Passung des Unternehmens im Hinblick auf ihr individuelles Erwartungsprofil. Einen anschaulichen Einblick in den Self-Assessment-Charakter von E-Assessment-Verfahren kann man über folgenden Link erlangen: <http://recruitingportal.guj.de/selfAC/preloader.html> [29.03.2009]. Wenngleich diese Applikation von Gruner & Jahr ausschließlich Selbstselektionszwecken dient, wird deutlich, was unter einer Einbettung von Aufgaben in eine unternehmensspezifische Handlung unter gleichzeitiger Vermittlung von Informationen zum Unternehmen zu verstehen ist.

Von Prägnanz ist in diesem Zusammenhang auch, was Unternehmen mit dem Einsatz von E-Assessment an Außenstehende vermitteln. E-Assessment kann dabei mit den Attributen „Innovation“ und „Modernität“ umschrieben werden. Allerdings sollte darauf geachtet werden, dass dieses Image mit der Unternehmensphilosophie übereinstimmt.

Den Vorschlag von Hertel/ Konradt/ Orlikowski<sup>59</sup>, zur Vermeidung der unkontrollierten Testsituation sogenannte Testzentren einzurichten, begrüße ich nicht. Meines Erachtens gehen damit zwei wesentliche Vorteile des E-Assessments verloren und zwar die Kosten- und Zeiteffizienz, die sich aus der Online-Verfügbarkeit ergeben.

Persönlich sehe ich eine zukünftige Herausforderung des E-Assessments im Ausbau der Erfassung sozialer Kompetenzen. Diese wird vermutlich insbesondere von den technischen Gegebenheiten der Testteilnehmer abhängig sein. Vor dem Hintergrund der technologischen Entwicklung ist es bereits heute selbstverständlich, dass nahezu jeder Haushalt über Computer und Internetanbindung verfügt. Zudem werden schon heute vereinzelt mittels „Web-Cam“ und „Headset“ Interviews geführt.

Als eine weitere Herausforderung sehe ich die Einsatzmöglichkeiten von E-Assessment in Mittel- und Kleinunternehmen. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des relativ geringen Bekanntheitsgrades stehen diese erst recht unter Druck, ihre spezifische „Attraktivität als Arbeitgeber“ zu präsentieren und dies mithilfe eines Mediums vorzunehmen, das den Erwartungen des „Relevant Set“ (Zielgruppe) entspricht. Fraglich ist in diesem Zusammenhang, inwieweit die Verknüpfung von Online-Personalmarketing und E-Assessment für diese Gruppe von Unternehmen eine lohnenswerte Investition darstellt.

Meine abschließende persönliche Einschätzung zum E-Assessment als Chancen- und Risikoträger lautet: E-Assessment hält dort viele Chancen bereit, wo Wert auf eine ordnungsgemäße Konstruktion und kontinuierliche Weiterentwicklung gelegt wird. Nachteile erwachsen vor allem daraus, E-Assessment nur aus dem Anlass einzuführen, weil es andere Unternehmen auch tun. E-Assessment dient nicht nur dazu, die Bewerber zu identifizieren, die zum Unternehmen passen. Zunächst muss das E-Assessment erst einmal zum Unternehmen passen. Hierfür ist im Vorfeld eine umfassende Abwägung der Chancen und Risiken erforderlich. Damit schließt sich wiederum der Kreis zum Thema dieser Hausarbeit.

---

<sup>59</sup>Vgl. Hertel/ Konradt/ Orlikowski (2003): Ziele und Strategien von E-Assessment aus Sicht der psychologischen Personalauswahl, in Konradt/ Sarges (Hrsg.): E-Recruiting und E-Assessment: Rekrutierung, Auswahl und Beratung von Personal im Inter- und Intranet, Göttingen: Hogrefe, S. 43.