



Richtig angewandt kann beides dazu beitragen, das beschriebene Dilemma zu lösen:

E-Assessment-Applikationen nehmen mittels interaktiver Testverfahren eine systematische Eignungsprofilierung der interessierten Kandidaten vor und stellen anschließend der Personalabteilung datenbankgestützt gezielte Testdaten zur Verfügung. Diese Testdaten können bereits diskriminierenden Charakter haben oder fließen als flankierende Entscheidungshilfe in die nachgelagerten persönlichen Auswahl Schritte - wie zum Beispiel strukturierte Interviews oder Assessment Center - ein. Auf jeden Fall jedoch helfen diese Verfahren der Personalabteilung dabei, geeignete und ungeeignete Kandidaten schneller und genauer voneinander unterscheiden zu können. Abbildung 1 verdeutlicht schematisch, wie E-Assessment-Applikationen den **manuell zu leistenden Sichtungsaufwand** signifikant senken.

Dialogorientierte Formen des Online-Personalmarketings auf der anderen Seite sorgen dafür, dass dem Kandidaten im Vorhinein möglichst aussagekräftige Informationen zur Verfügung stehen, anhand derer er überprüfen kann, ob er und das Unternehmen überhaupt zueinander passen. Hierdurch werden effizienzsenkende Friktionen im gegenseitigen Suchprozess tendenziell bewerberseitig gesenkt. In diesem Zusammenhang **eröffnet das aktive Personalmarketing des Unternehmens dem Bewerber die Möglichkeit zur Selbstselektion.**

Auch wenn die Quantität der eingehenden Bewerbungen vielfach noch als Indikator für die Attraktivität des jeweiligen Unternehmens herangezogen wird, ist es unter Berücksichtigung der mit der Sichtung und Selektion einhergehenden Prozesskosten allemal sinnvoller,

- § wenn die reine Anzahl eingehender Bewerbungen überschaubar bleibt oder sogar sinkt,
- § darunter jedoch der prozentuale Anteil geeigneter Bewerber tendenziell steigt, also eine qualitative Steigerung stattfindet.

Diesen beiden Zielen dienen E-Assessment und gezieltes Online-Personalmarketing.

## Mit „unique.st“ stellt Unilever jetzt die Weichen

Als erstes deutsches Unternehmen hat die Unilever Deutschland GmbH ihre Personalauswahl für Führungsnachwuchskräfte konsequent und strategisch auf einen mehrstufigen Prozess mit E-Assessment umgestellt. Mit Hilfe der unternehmensspezifischen und personalmarketingorientierten E-Assessment-Applikation „unique.st“ ([www.unilever-etest.de](http://www.unilever-etest.de)) werden zukünftige Manager in verschiedenen berufsrelevanten Kompetenzen getestet. Gleichzeitig transportiert „unique.st“ inhaltlich und über die gestalterische Umsetzung zentrale Personalmarketingbotschaften des Arbeitgebers „Unilever“.

Die Wirtschaftspsychologie liefert mit ihren hochwertigen Verfahren der Berufseignungsdiagnostik sowie der Testevaluationsliteratur die Basis für „unique.st“.

### Veränderter Bewerberselektionsprozess

Die E-Assessment-Anwendung „unique.st“ übernimmt eine elementare Rolle im Bewerberselektionsprozess für den Führungsnachwuchs bei der Unilever Deutschland GmbH. Während bislang aus den circa 5.000 jährlich eingehenden Bewerbungen etwa 500 Kandidaten zum sogenannten „Vortag“ nach Hamburg eingeladen wurden, um sich einem herkömmlichen kognitiven Leistungstest zu unterziehen, nehmen diese nun im Internet am E-Assessment-Verfahren „unique.st“ teil. Nach verschiedenen Bewertungsmaßstäben innerhalb von „unique.st“ qualifizieren sich - wie auch vorher im Pencil&Paper-Test - circa 50 Prozent der Teilnehmer für die nächste Auswahlstufe „Strukturiertes Telefoninterview“ (s. Abb.2).

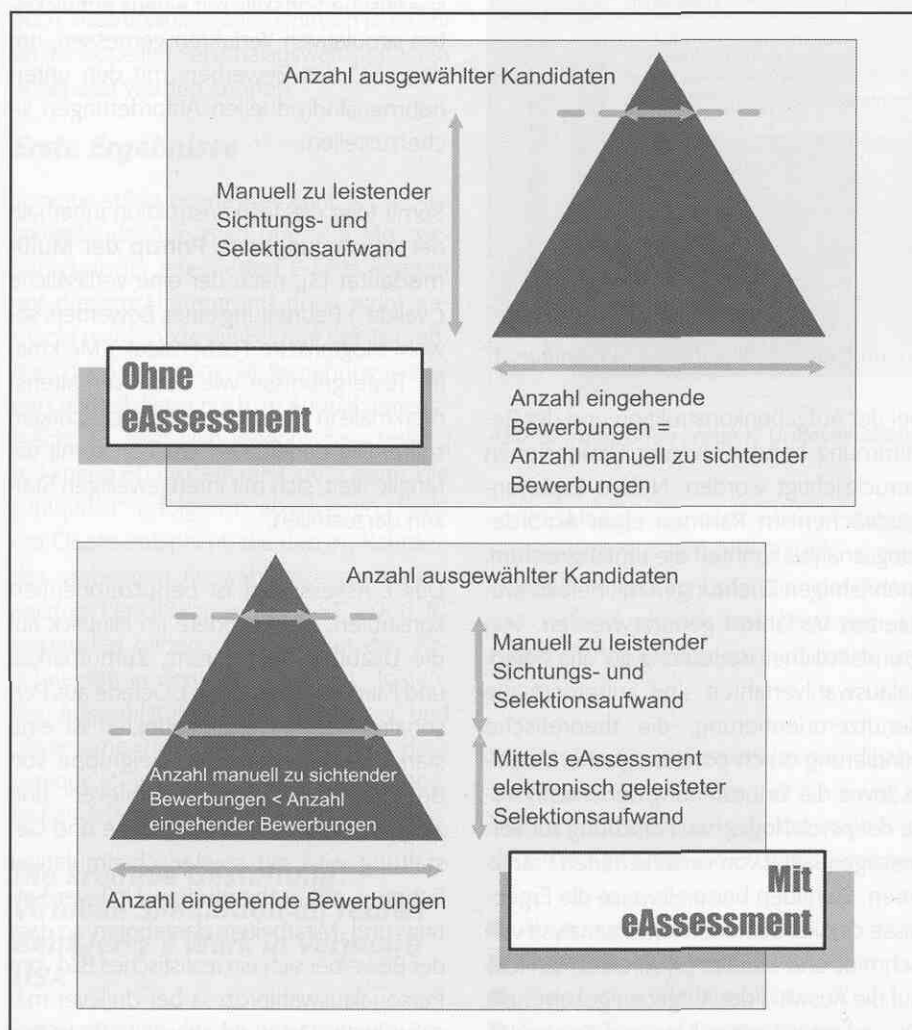


Abb. 1: Wirkungsweise von E-Assessment-Anwendungen

### Zielsetzungen von „unique.st“

Die betriebswirtschaftliche Zielsetzung des Projekts „unique.st“ ist es, die hohen im Zusammenhang mit der Einladung von 500 Bewerbern zum „Vortag“ anfallenden Kosten zu senken. Diese bestehen nicht nur in der Übernahme der Reisekosten der Bewerber, sondern selbstverständlich auch in der nicht unerheblichen zeitlichen Bindung des Recruitingpersonals durch die Betreuung der Kandidaten vor, während und nach dem „Vortag“.

Das kommunikative Ziel von „unique.st“ ist es, mit Hilfe der realitätsnahen Gestaltung **wichtige**

### Personalmarketingbotschaften

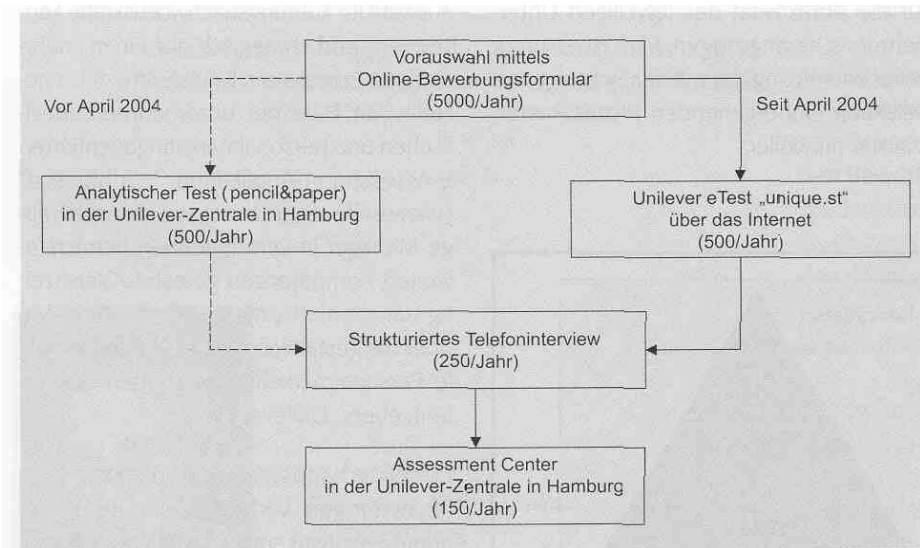


Abb. 2: Der Unilever-Bewerberselktionsprozess vor und nach der Einführung von „unique.st“

zu transportieren und durch die Einmaligkeit des Auswahlverfahrens den Innovationsanspruch des Unternehmens Unilever auch an dieser Stelle zu untermauern - „unique.st“ ist unique!

Der hohe Realitätsgrad der Darstellung sowohl in Bezug auf die äußere Gestaltung als auch die inhaltliche Beschaffenheit der Aufgaben ermöglicht es dem Kandidaten, sich bereits in diesem frühen Stadium der „Beziehung“ zu Unilever, ein genaues Bild von Unilever als Arbeitgeber zu machen. „Unique.st“ ist also auch ein Instrument zur Selbstselektion, mit dessen Hilfe der Bewerber feststellen kann, ob er aus seiner Sicht zu Unilever passt.

Selbstverständlich wurde im Rahmen des Projekts „unique.st“ von Beginn an ein star-

kes Augenmerk darauf gelegt, dass die Erreichung der betriebswirtschaftlichen und kommunikativen Zielsetzungen nicht die Qualität des Auswahlprozesses beeinträchtigt. Deshalb erfolgte die gesamte Konstruktion der interaktiven Testelemente und die gestalterische und multimediale Umsetzung in enger Zusammenarbeit zwischen Kunden und Anbieter.

### Konstruktionshintergrund der Testverfahren und gemessene Bewerbermerkmale

Um ein valides und auf die Anforderungen von Unilever zugeschnittenes Programm zu entwickeln, sind eine Reihe von Faktoren

33430 und die Empfehlungen des Testkuratoriums [2] erfolgt.

„Unique.st“ umfasst insgesamt fünf Tests. Dabei werden die Kandidaten jeweils mittels eines Testverfahrens entlang der Intelligenzdimensionen

- § numerisches Denkvermögen,
- § verbales Denkvermögen und
- § figural-bildhaftes/räumliches Denkvermögen

getestet. Hierbei handelt es sich um die drei Dimensionen allgemeiner kognitiver Leistungsfähigkeit nach dem weithin anerkannten Berliner Intelligenzstruktur-Modell [1].

Darüber hinaus umfasst „unique.st“ ein simulatives Testverfahren, mit dem die Planungsfähigkeit beziehungsweise Problemlösekompetenz des Bewerbers gemessen wird. Schließlich werden auch Unilever-spezifische Softskills mit eigens entwickelten simulativen Verfahren gemessen, um den „Fit“ des Bewerbers mit den unternehmensindividuellen Anforderungen sicherzustellen.

Somit folgt die Testkonstruktion innerhalb der Anwendung dem Prinzip der Multimodalität [3], nach der eine verlässliche („valide“) Beurteilung eines Bewerbers sowohl biografische (Lebenslauf-) Merkmale, Testergebnisse wie auch Verhaltensmerkmale in Simulationen berücksichtigen sollte. Die Kandidaten erhalten somit die Möglichkeit, sich mit ihren jeweiligen Stärken darzustellen.

Das E-Assessment ist benutzerorientiert konstruiert, insbesondere im Hinblick auf die Usability, Transparenz, Zumutbarkeit und Fairness (Ökonomie). Gerade aus Personalmarketing-Gesichtspunkten ist eine starke Einbeziehung der Zielgruppe von Bedeutung. Neben der Unilever- und zielgruppenspezifischen Sprache und Gestaltung wird ein spielerisch-simulatorischer Rahmen mit authentischen Unilever-Settings und -Mitarbeitern dargeboten, so dass der Bewerber sich ein realistisches Bild vom Personalauswahlprozess bei Unilever machen kann. Dabei erhalten alle Bewerber eine umfassende persönliche Rückmel-

düng. Durch die enge Verzahnung des E-Assessments mit den anderen Bereichen (Online-Bewerbung, strukturiertes Interview, Assessment Center) ist eine stringente Ansprache der Bewerber sichergestellt.

### **Pilotierung, Evaluation, Normierung**

Neben umfangreichen Voruntersuchungen wurden die einzelnen Testaufgaben im Voraus an Unilever-Mitarbeitern überprüft und normiert, die gegenwärtig oder bis vor kurzem das Einstiegsprogramm „UniTrain“ durchlaufen (haben). Diese Referenzgruppe, die noch nach dem bisherigen Auswahlverfahren eingestellt wurde, lieferte die ersten Eckpunkte für die im weiteren verwendeten Normen und steuerte zusätzlich noch wertvolle Erkenntnisse hinsichtlich der sozialen Validität und Usability bei. Die Evaluation und Normierung der Tests erfolgt laufend und item-bezogen und ist ein Teil der Einrichtung des E-Assessments bei Unilever. Das heisst unter anderem auch, dass beispielsweise Normen jederzeit an die aktuellen Personalauswahlstrategien angepasst werden können.

### **Erste Ergebnisse**

„Unique.st“ ist online seit April 2004. Abschließende Aussagen über die Messgenauigkeit der integrierten E-Tests können vor diesem Hintergrund noch nicht gemacht werden, da die Fallzahl der Teilnehmer noch zu gering ist beziehungsweise ein Großteil dieser noch im Auswahlprozess steckt. Es zeigt sich jedoch, dass bislang mit knapp 60 Prozent die Quote derer, die „unique.st“ erfolgreich absolvieren, exakt der Quote entspricht, die den im Rahmen des vorherigen Auswahlprozesses eingesetzten Pencil&Paper Test „IST 2000 R“ bestanden haben. Auch deutet das Abschneiden in den auf „unique.st“ folgenden Auswahlstufen „Telefoninterview“ und „Assessment Center“ darauf hin, dass „unique.st“ verlässlich dabei hilft, geeignete Kandidaten zu identifizieren.

### **Die kreative Gestaltung: Virtuelle Simulation im realen Ben&Jerry's Werk in Vermont/ USA**

Zur Erreichung des kommunikativen Projektziels, interessierten Bewerbern einen

möglichst realitätsnahen Eindruck vom Arbeitgeber Unilever zu vermitteln, wurde bei der Erstellung von „unique.st“ ein starkes Augenmerk auf die kreative Gestaltung gelegt.

Im Rahmen der Anwendung schlüpft der Testkandidat in die Rolle eines realen Unilever-PVlitarbeiters im Stammwerk der Unilever-Company Ben&Jerry's im US-Bundesstaat Vermont. Hier wird er mit der Aufgabe betraut, die neue Eiscreme-Sorte „Indian Summer“ für den nächsten Sommer zu entwickeln. Um einen möglichst realistischen Eindruck zu vermitteln, wurden mit Hilfe eines einzigartigen Verfahrens

jeweils eines der Testverfahren zugeordnet ist.

In allen virtuellen Räumen des Ben&Jerry's Werks wird der Kandidat jeweils durch einen Unilever-Mitarbeiter begrüßt und auf die Tests vorbereitet (s. Abb. 3). Bei diesen virtuellen Charakteren handelt es sich ebenfalls um reale Unilever-Mitarbeiter, die mit Hilfe desselben Verfahrens wie die Räumlichkeiten virtualisiert wurden: Dieser Ansatz stellt sicher, dass der Testkandidat nicht nur spielerisch Inhalte der Unternehmensbereiche erlebt, sondern hierbei auch echte Mitarbeiter des Unternehmens kennenlernt.

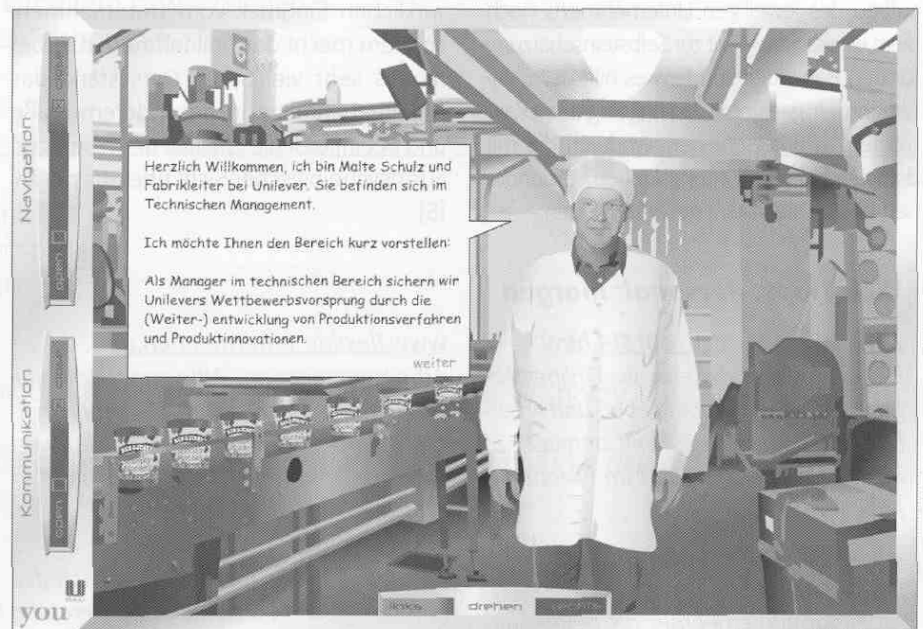


Abb. 3: Integration „realer“ Unilever-Mitarbeiter in „unique.st“

reale Settings aus dem Werk in nahezu fotorealistische virtuelle Räume umgewandelt. In diesen kann sich der Kandidat weitestgehend frei bewegen (s. Hintergrundpanoramen in diesem Beitrag).

Die verschiedenen Testverfahren sind dabei an verschiedenen Stellen in diese virtualisierten Locations eingebettet, wobei jedem der fünf Unilever-Einstiegsbereiche

- § Absatzmanagement,
- § Finanzmanagement,
- § Technisches Management,
- § Supply Chain Management und
- § Personalmanagement

Insgesamt trägt die gesamte kreative Gestaltung somit dem Gedanken Rechnung, eine spannende und hochwertige Anwendung zu präsentieren, ohne dabei durch ein allzu verspieltes Äußeres von den elementaren Tests abzulenken. Im Gegenteil: Wie Befragungen von Teilnehmern zeigen, wird der stark simulative Charakter der Gesamtanwendung überaus positiv - teilweise begeistert - bewertet. Besonders gelobt wurde vor allem die Rahmenhandlung, in die die E-Tests eingebettet sind. Die Bewerber gaben an, dass sie ein solches Tool, das so viel Spaß macht, noch nie gesehen hätten. Zudem lenkt die Einbettung von der empfundenen Testsituation ab und wirkt stressreduzierend [5].

## Was macht „unique.st“ einzigartig?

Die Recrutainment-Anwendung „unique.st“ ist in seiner Form einmalig. Im Gegensatz zu herkömmlichen Online-Bewerbungen werden mit Hilfe von „unique.st“ nicht nur biografische (Lebenslauf-) Daten der Bewerber über das Internet ermittelt, sondern darüber hinaus zentrale und für die Auswahl entscheidende Leistungsmerkmale.

„Unique.st“ ist ein echtes Element im Auswahlprozess der Führungsnachwuchs-Rekrutierung. Im Gegensatz zu anderen spielerischen Recruiting-Ansätzen im Internet dient „unique.st“ also nicht in erster Linie dem Imageaufbau des jeweiligen Unternehmens noch dient es als Instrument zur Selbsteinschätzung für den Bewerber, sondern es hilft dem Unternehmen, geeignete von ungeeigneten Kandidaten zu unterscheiden, wodurch die mit der Auswahl von Führungskräften verbundenen Kosten signifikant gesenkt werden.

Die Testungen innerhalb von „unique.st“ sind keine simplen Übertragungen bekannter Pencil&Paper-Verfahren auf das Medium Internet, sondern betonen in besonderem Maße den simulativen Aspekt. Die Bewerber werden mit sehr realen und an den Kontext des Unternehmens Unilever angepassten Problemsituationen konfrontiert und müssen sich im besten Wortsinne „bewähren“.

Die gesamte Anwendung ist außerordentlich aufwändig gestaltet. Dabei vermittelt der virtuelle Besuch in einem realen Werk eines Unilever-Unternehmens beziehungsweise die Begleitung durch echte Mitarbeiter des Konzerns nicht nur einen wirklichen Eindruck vom Unternehmen, sondern macht den Teilnehmern darüber hinaus sehr viel Spaß. Dies stärkt das Arbeitgeberimage in besonderem Maße und beeinflusst die Qualität der Testungen aus psychologischer Sicht überaus positiv [5]-

Insgesamt ist „unique.st“ ein hervorragendes Beispiel für den Gedanken des „Recrutainment“: der Kombination aus E-Assessment, Online-Personalmarketing und E-Cruiting.

- [1] Jäger, A.; Süß, H.; Beauducel, A.: Berliner Intelligenzstruktur-Test - Form 4; Hogrefe; 1997.
- [2] Schmidt F. L.; Hunter, J. E.: The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology; Psychological Bulletin; 1998; 124/2; 262-274.
- [3] Schuler, H.; Höft, S.: Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl; in: Schuler, H. (Hg.): Lehrbuch der Personalpsychologie; Hogrefe; 2001; 93-133.
- [4] Testkuratorium der Förderung deutscher Psychologenverbände: Mitteilung; Diagnostica; 1986; 32; 358-360.
- [5] Weber, A.; Busch, D.: Recrutainment: Karriere- und Bewerbermanagement im Flow; Wirtschaftspsychologie; I/ 2002; 44-48.

### Web-Tipps: Personal: morgen

[www.changex.de/d\\_a0134.html](http://www.changex.de/d_a0134.html)

Die Living at Work-Serie des Online-Magazins „ChangeX“ über Leben und Arbeiten in der (nahen) Zukunft bereitet auf die Messe Orgatec 2004 im Oktober in Köln vor.

[www.diezeitschrift.de/12001/positionen3.htm](http://www.diezeitschrift.de/12001/positionen3.htm)

Arbeitskraftunternehmer als neuer Leitertypus? Flexibilisierung der Arbeit und Patchwork-Biographien - Beitrag von Hans Pongratz aus dem Jahr 2000 für „DI E Zeitschrift für Erwachsenenbildung“.

[www.fernstudienakademie.de/employability/employability.htm](http://www.fernstudienakademie.de/employability/employability.htm)

Employability - Beschäftigungsfähigkeit - kann man auch studieren: an der Fernstudienakademie Dr. Gereon Franken & Anne Oppermann GbR in Münster.

[www.gfa-online.de/memorandum/Zukunft\\_GfA\\_2\\_2000.php](http://www.gfa-online.de/memorandum/Zukunft_GfA_2_2000.php)

Ein Memorandum der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA) zum Strukturwandel der Arbeit.

[www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)

Das Projekt „Demografischer Wandel und Erwerbsarbeit“ wird vom Fraunhofer IAO koordiniert.

[www.flexible-unternehmen.de](http://www.flexible-unternehmen.de)

Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Entgelt - die großen Stellschrauben, mit denen man als Mitarbeiter heutzutage konfrontiert wird. Die digitale Fachbibliothek richtet sich an Unternehmenspraktiker. [www.iwfb.de](http://www.iwfb.de) Auf dem Site des Instituts für wirtschaftspsychologische Forschung und Beratung kann man ein Demo des Testverfahrens „Videobasierte Erfassung sozialer Intelligenz“ (VISION) downloaden.

[www.kgst.de/menu\\_links/aktuellss/aktuelles/nachlese\\_personalkongress/nachlese\\_2.pdf](http://www.kgst.de/menu_links/aktuellss/aktuelles/nachlese_personalkongress/nachlese_2.pdf)

Auf dem Personalkongress 2004 der KGST ging es unter anderem um das unterschätzte PE-Instrument mit nachhaltiger Wirkung „Qualitätszirkel“; aber auch um sozialverträgliche Formen des Personalabbaus, um dessen Gegengewicht Personalentwicklung sowie um kommunales Tarifrecht.

[www.moderner-staat.com](http://www.moderner-staat.com)

Die 8. Fachmesse und Kongress „Moderner Staat 2004“ findet am 23. und 24. November 2004 unter der Schirmherrschaft des Bundesinnenministers Otto Schily in Berlin statt.

[www.moe-business.de](http://www.moe-business.de)

Der Site gibt Antworten auf die am häufigsten gestellten Fragen über das Engagement kleiner und mittelständischer Unternehmen in den EU-Beitrittsstaaten in Mittel- und Osteuropa (MOE).

[www.offensive-fuer-aeltere.de](http://www.offensive-fuer-aeltere.de)

Die Gemeinschaftsinitiative „EQUAL - Offensive für Ältere“ kombiniert Qualifizierung, Vermittlung und Beratung mit dem Ziel, neue Beschäftigungsfelder speziell für ältere Arbeitslose im Dienstleistungssektor zu eröffnen.

[www.recruitainment.de](http://www.recruitainment.de)

Homepage des Hamburger Unternehmens cyquest GmbH. Unter „Recrutainment“ verstehen sie die Kombination aus E-Assessment, Online-Personalmarketing und E-Cruiting.

[www.schroll-machl.de](http://www.schroll-machl.de)

Web-Site von Dr. Sylvia Schroll-Machl rund ums Thema interkulturelle Psychologie.

[www.synexa-consult.com](http://www.synexa-consult.com)

Synexa-Consult hat sich auf die Themen rund um virtuelle Zusammenarbeit spezialisiert.