



Schluss mit dem Unsinn über Online Assessments

Praktische Hinweise zur System- und besseren Personalauswahl

Die Beschaffung von qualifizierten Mitarbeitern ist für viele mittlere und große Unternehmen zum größten Problem geworden. Bei geringer Anzahl von Bewerbern werden oft auch ungeeignete Kandidaten eingestellt. Online Assessments versprechen da generell Abhilfe, aber es ist wenig Wissen über Methoden, Inhalte und die unterschiedlichen Zielrichtungen vorhanden. Und so können trotz des Einsatzes von Assessments hohe Fehlbesetzungskosten anfallen. Online Assessments haben die Aufgabe, die Umstände zu prüfen, die später zu einer Korrektur der Entscheidung führen könnten. Alle wichtigen Faktoren werden früher oder später ohnehin sichtbar, und sei es schmerzlich On-The-Job, vielleicht noch in der Probezeit. Online Assessments werden eingesetzt, um diese Enttäuschungen und Kosten zu vermeiden. Es ist also wichtig, die **richtigen** Tools und Verfahren zu verwenden.

Assessment Center klären je nach Dauer und Intensität 4-8 Verhaltensweisen und gehen dabei in die Tiefe. Präsenz Assessment Center haben immer einen konkreten Bezug zum Unternehmen. Sie sind aber teuer, aufwendig und langsam. **Online Assessments** können viel schneller viel mehr Messpunkte liefern. Der Inhalt dieser Messpunkte hat zunächst keinen Bezug zum Unternehmen. Die Relevanz für Ihre Personalentscheidung muss direkt UND nachvollziehbar argumentiert werden. Um genau diesen Nachweis geht es. Leider werden in diesem Gebiet immer noch Aussagen akzeptiert, die die Verinfachung auf die Spitze treiben: „Die allermeisten schnellen Sportwagen / guten Manager sind rote Typen – also müssen Sie ein rotes Auto kaufen / einen roten Typus einstellen, wenn Sie schnell fahren / gute Manager haben wollen“

Es sind VIER Kernfragen, die bei der Auswahl eines Online Assessments berücksichtigt werden müssen: Diese werden im Folgenden behandelt.

1. **Stehen die Assessment Ergebnisse in einem direkten Zusammenhang mit der Arbeitsleistung in genau diesem Job?**
2. **Beantworten die Assessment Ergebnisse exakt die anstehende Fragestellung oder werden auch Nebenaspekte gezeigt, die zu einer verfälschten Beurteilung führen können?**
3. **Wird aus dem Assessment für jeden Kandidaten eine zusammenfassende Eignungskennziffer ermittelt, um so eine konsistente und nachvollziehbare Entscheidung zu dokumentieren?**
4. **Ist das Assessment valide und aussagefähig?**

Auch Kandidaten haben klare Erwartungen und auch Ansprüche an Online Assessments. Nach dem GDPR müssen sie ja vorher auch informiert werden, was da passiert und ob sie auch für sie nützlich sind.

1) Stehen die Assessment Ergebnisse in einem direktem Zusammenhang mit der Arbeitsleistung in genau diesem Job?

„Relevanz“ ist das wichtigste Entscheidungskriterium. Das Ergebnis des Assessments soll die spätere Leistung reflektieren. Ob Sie nun jemanden einstellen wollen, ob Sie jemanden entwickeln oder befördern wollen oder ob Sie Personalbindung betreiben – das gewählte Assessment sollte etwas voraussagen, was für die spätere Beurteilung wichtig ist. .

Eine Leistungsprognose wird unsauber, wenn **das Assessment für alle Jobs die gleichen Kriterien nutzt**. Wenn z.B. für Buchhalter und den Vertriebsaußendienst gezeigt wird, wie beziehungs- und kontaktstark der Bewerber ist, wird für den Buchhalter eine Information abgerufen, die jemand falsch verarbeiten könnte. Es wäre ja schon eine Hilfe, wenn gewichtet und sortiert würde. Die meisten Persönlichkeits-tests nutzen aber immer wieder dieselben Formulare und Eigenschaften und geben vollkommen unwichtigen Aspekten ggf. viel Raum.

Nur, was mit der Arbeitsleistung im Job zusammenhängt, gehört in die Entscheidungsvorlage. (Forderung der DIN 33430). Viele Assessment Systeme nutzen stattdessen Normierungen. Auf den ersten Blick macht das Sinn, weil dadurch die Interpretation viel einfacher wird.

Für Personaler ist aber nicht sicher erkennbar, wie ähnlich eine Norm der zu besetzenden Stelle ist. Das gilt umso mehr je volatiler die Jobanforderungen werden.

2) Beantworten die Assessment Ergebnisse exakt die anstehende Fragestellung oder werden auch Nebenaspekte gezeigt, die zu einer verfälschten Beurteilung führen können?

Die zeitlichen Hürden für eine Teilnahme am Assessment sollten so niedrig wie möglich sein. Eine Grenze liegt nach unserer Erfahrung bei 40 Minuten Bearbeitungszeit. Danach misst das Assessment Durchhaltewillen oder dokumentiert die Not der Suche.

Erstellen sie nach vorn gerichtete Anforderungsprofile mit der Critical incident Methode und suchen Sie sich ein System, das genau dies abbildet. Nicht umgekehrt mit der Hoffnung „wird schon passen“. Beispiel: ein optimistischer, analytischer Mensch zeigt viel Initiative. Ist der Optimismus die stärkste Eigenschaft, Eigeninitiative die zweite und Analyse die dritte, dann wird das Verhalten anders sein, als bei jemandem , der zuerst analysiert, dann Optimismus zeigt und damit dann als 3. Zur Tat schreitet. Genauigkeit an dieser Stelle vermeidet massiv Fehlbesetzungskosten.

Das Unternehmen bewirbt sich sozusagen beim potenziellen Bewerber, indem ein äußerst effektiver, klarer Prozess initiiert wird. Es wird dadurch nicht nur die Qualität der Bewerber besser, sondern skaliert abgefragte Kriterien sparen hinterher auch

3) Wird aus dem Assessment für jeden Kandidaten eine zusammenfassende Eignungskennziffer ermittelt, um so eine konsistente und nachvollziehbare Entscheidung zu dokumentieren?

Das menschliche Hirn ist nicht dafür gebaut, gleichzeitig mehr als 4-5 komplexe Dinge in der Aufmerksamkeit zu haben. Sind mehr Kriterien enthalten, werden diese ohne eine gute Dokumentation ausgeblendet. Bei einem reinen Interviewprozess kann man das an sich und anderen jederzeit prüfen, wenn man die Ergebnisse hinterher zusammenführt. Das kann man sich im Personalauswahl-prozess einfach nicht leisten. Die Lösung dieses Problems liegt in einer stufenweise Verdichtung der Assessment Ergebnisse.

Ziel wäre, eine zusammenfassende stellenspezifische Eignungskennzahl zu zeigen. Darunter die fachliche Profilabdeckung, die persönliche Beurteilungen aus den Gesprächen, das Ergebnis des Online Assessments etc. So können alle kritischen Erfolgsfaktoren, über die Gewichtung der Kriterien untereinander bis zum Ausweis der zusammenfassenden Kennziffer berücksichtigt werden. Es gibt Systeme, die dies auf Knopfdruck liefern können.

4) Ist das Assessment valide und aussagefähig?

Zum Stichwort „Validität“ gibt es sehr viel Verwirrung, Halbwahrheiten und Marketing. Alle Testanbieter beanspruchen, dass ihr Instrument valide ist, daher ist es enorm wichtig, zu verstehen, was dahinter steckt. Viele meinen, dass dadurch, dass ein Test „valide“ ist, auch ein valider Beitrag geboten wird, um die Leistungsfähigkeit effektiv vorherzusagen oder zu entwickeln. **Das ist leider nicht der Fall.** Damit Sie das verstehen, will ich kurz auf die wesentlichen Validitätsdefinitionen von Online Assessments eingehen.

FACE VALIDITÄT bezieht sich auf die Umstände, die der Test anscheinend misst. Ein Test hat Face Validity, wenn die Testkandidaten, die HR Profis und andere Entscheidungsträger und Beurteiler meinen, dass der Test die Kandidaten zutreffend abbildet. Face Validität bezieht sich auch auf die jobspezifischen Verhaltensweisen und Kriterien und wenn dies sehr detailliert und differenziert von allen gemeinsam nachvollziehbar gesehen und für Eignungsdiagnosen verwendet werden kann, dann sind die Reports detailliert mit klarem Bezug zu Aufgabe im Job, Umfeld, Einstellungen Sichtweisen etc..

Face Validity ist das Mindeste, was gebraucht wird.

KRITERIUMSVALIDITÄT wird über einen Korrelations-Koeffizienten ermittelt, der den Grad der Übereinstimmung zwischen einem gesamthaften Test-Ergebnis und dem Kriterium der Messung darstellt. Bei Typentests ist das allein die Übereinstimmung mit einem Idealtyp, bei Normtests, mit der Normgruppe und bei Fähig-

keitstests zeigt der Test genau das. Ein Korrelations-Koeffizient von 1,0 beschreibt einen perfekten Zusammenhang zwischen dem Testergebnis und der tatsächlichen Leistungserbringung im Job (0 wäre kein Zusammenhang). Es gibt aber meist gar keinen gemessenen Zusammenhang zwischen diesen Kriterien und der zu lösenden Aufgabenstellung. Sehr viel Glauben wird hier verlangt, bzw. die Verleihung von Gutachten durch die „Wissenschaft“. Aber die Wissenschaft kennt ihren Job nicht.

Nur mit im Unternehmen validierten jobspezifischen Eignungs- und Potenzialdiagnosen kommen Sie hier auf einen nachweisbaren Nutzenbeitrag. Da gibt es exzellente Lösungen, die z.T. günstiger sind als massive Test-Batterien.

Die **Kriteriumsvalidität** ist von höchster Bedeutung, denn sie erklärt uns, wie gut das Online Assessment funktioniert. Sie gilt nur für einen vollständig beschriebenen Zusammenhang, z.B. einen Job, der durch ein Anforderungsprofil beschrieben ist und ein Messinstrument, das die Passung auf dieser Ebene auch beschreibt und zu einem bestimmten Zeitpunkt zutreffend (valide) vorhersagt.

EXKURS: Es heute sehr einfach möglich, dass Sie Ihre Auswahlmethode untersuchen und die Validität Ihres Prozesses messen. Das sollten Sie standardmäßig für alle Positionen tun, für die Sie 30 oder mehr Mitarbeiter haben und die immer wieder neu besetzt werden. Eignungsdiagnostiker werden das für Sie zu geringen Kosten machen können; die Mathematik dafür findet sich in Standard-Software wie EXCEL®. Bringen Sie Ihre Gesamtbeurteilung der Erfolgsaussichten in eine Spalte und die Leistungskennziffer in die nächste und Excel rechnet Ihnen die Korrelation aus.

Die **KONSTRUKTVALIDITÄT** beschäftigt sich mit einer der Frage: Sind die Assessment Methode und die Ergebnisse zuverlässig, so dass Sie mit dem Assessment Ergebnis etwas messen, was auch dort auch so beschrieben wird? Das betrifft sehr stark Sprache und das technische Design der Tests und muss vom Testautor sehr genau betrachtet werden. Wieder mit dem Beispiel aus der Automobilindustrie:

- Konstruktvalidität: Qualität des Motors
- Kriteriumsvalidität : Geschwindigkeit des Fahrzeugs.

Es gibt viele sehr zuverlässige Arten von Motoren, aber nicht jeder eignet sich für Rennwagen. Und so beschreibt eine hohe **Konstruktvalidität** nicht unbedingt, ob dieser Test für Eignungs- und Potenzialdiagnosen verwendet werden kann. Einige der ältesten und populärsten Persönlichkeitstest haben sehr hohe Konstruktvaliditäten, sagen aber gar nichts über den zukünftigen Erfolg im Job aus.

Test-Retest ist eine Methode, um die **RELIABILITÄT** von Tests zu bestimmen. Die Reliabilität wird durch eine Gruppe beschrieben, deren 1. Testergebnis mit einem 2. Testergebnis nach 1 bis 12 Monaten verglichen wird. Die Kennziffer beschreibt die Ähnlichkeit der Ergebnisse. Eine hohe Reliabilität sagt aus, dass die Befragungsmethode immer wieder zu vergleichbaren Ergebnissen führt und die Fragen gleich verstanden werden.

Sie müssen sich genau ansehen, welche Aussage hinter der Reliabilität, Kriteriumsvalidität, Face Validität, der Test Akzeptanz der Anwender steht, und oftmals müssen die wahren Fakten erst von Glaubenssätzen getrennt werden, bevor Sie sich ein Urteil bilden können.

Gute, prozessorientierte und pragmatische Eignungsdiagnostiker mit stellenspezifischen Tests helfen Ihnen dabei und werden Ihnen die ca. 30-50 Kriterien für einfache Jobs, und 100-120 Kriterien für komplexe interaktive Jobs darstellen können.



Executive Summary

Die Systemwahl für stellenspezifische Online Assessments mit einer zusammenfassenden Eignungskennziffer hilft, gute Mitarbeiter zu finden, Leistungsträger weiter zu entwickeln und im Unternehmen zu halten. Sie fokussieren den Blick auf das Wesentliche und helfen, den Auswahlprozess zu beschleunigen und Zeit zu sparen. Sie können den Managern und Mitarbeitern die kritischen Erfolgsfaktoren zeigen, die sie heute noch nicht ideal erfüllen und so erheblich zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen. Allerdings müssen Sie bestimmte Prozessschritte und Rahmenbedingungen beachten, um diesen Erfolg auch zu realisieren.

- ▶ Die Fragen im Assessment sollten stets einen sehr klaren Bezug zur Arbeitswelt haben.
- ▶ Die Ergebnisdarstellung in den Assessments sollte ausschließlich (und möglichst alle/viele) die spezifischen erfolgskritischen Faktoren der zu besetzenden Position darstellen.
- ▶ Für Auswahl-situationen im Recruiting oder der Nachfolgeplanung benötigen Sie eine zusammenfassende Eignungskennziffer über alle diese Faktoren. Nur darüber lässt sich überhaupt erst die zentral wichtige Kriteriumsvalidität ableiten.
- ▶ Die Assessment Berichte müssen die wesentlichen Fragen klar und wahr beantworten. Leistungsunterschiede zwischen Personen im Job sollten durch unterschiedliche Assessment Ergebnisse nachvollziehbar werden.
- ▶ Die Assessments sollten weit mehr als 100 Faktoren aus der Arbeitswelt erfassen und skalieren, um dann irrelevante Faktoren für einzelne Jobs ausblenden zu können.

Top Leistungen zu realisieren ist nichts was man mit pauschalisierenden Instrumenten unterstützen kann. Die Welt dreht und verändert sich High Speed und die Vorstellung, dass Unternehmen mit den Auswahlmethoden von vorgestern und Tools von gestern in diesem Bereich eine Spitzenstellung erreichen können, ist vollkommen illusorisch.

- ▶ Fähigkeitstest testen das Niveau bestimmter Fähigkeiten
- ▶ Typentests testen die Zuordnung zu vorgegebenen Typen
- ▶ Persönlichkeitstests testen die Zuordnung zu Persönlichkeitsmodellen
- ▶ **Nur Eignungstests testen die Eignung für bestimmte Aufgaben**
- ▶ **Fragen Sie: Wie gut wird das Leistungsniveau vorhergesagt?**

Checkliste zur Auswahl von Online Assessments

Wichtige Features & Funktionen	Nutzen
100% Bezug zum Arbeitsplatz in allen Assessment Fragen	<i>Glaubwürdigkeit, Face Validität und potentieller Nutzen</i>
100% der Ergebnisdarstellung mit Bezug zur Leistung im Job	<i>Face Validität, Genauigkeit, Juristischer Schutz, Interpretationssicherheit, eindeutige Ergebnisse</i>
Eine zusammenfassende Eignungskennziffer	<i>Kriteriumsvalidität, Nutzbarkeit, Nachprüfbarkeit der Ergebnisse</i>
Messung aller kritischen Erfolgsfaktoren der Stelle	<i>Höhere Genauigkeit und Zuverlässigkeit</i>
Übereinstimmung mit rechtlichen und ethischen Regeln	<i>Nachweisbarer Arbeitsplatz- und Leistungsbezug schützt Sie umfassend</i>
Validität und nachprüfbare Genauigkeit	<i>Verbesserte Leistung am Arbeitsplatz und deutlicher erkennbare Potenzialträger</i>
Prüfung der fachlichen UND persönlichen Eignung mit zusammenführbaren Eignungskennziffern	<i>Je mehr erfolgskritische Faktoren berücksichtigt werden, desto sicherer (validier) die Eignungsaussage</i>
Ausweis einer Information, wie der Fragebogen beantwortet wurde (z.B. Konsistenz- Kennziffer)	<i>Sicherere Gesprächs- und Bewertungsgrundlage - je spezifischer „Unsicherheiten“ gezeigt werden, desto besser im Bewerbungsgespräch</i>
Mehr als 100 einzelne Kriterien / Items im Assessment	<i>Bestimmt die Genauigkeit der Aussage und macht die Interpretation einfacher / transparenter</i>
Verfügbarkeit von kurzen fachlichen Vorauswahlfragen	<i>Senkt die Hürde für nicht aktiv suchende Personen, sich doch mit der Firma in Verbindung zu setzen</i>
Verhaltensassessment, das auf Präferenzen basiert	<i>Bessere Wirkung auf die Kandidaten, bessere Grundlage für spätere Tiefeninterviews – Eröffnung der integrativen Sichtweise</i>
Coaching-Reports und Führungsstil-Analysen	<i>Umfassen mehrere Eigenschaften und machen komplexe Zusammenhänge zugänglich</i>

Wichtige zusätzliche Features	Nutzen
Integriertes Bewerbermanagement	<i>Alle Bewerber werden automatisiert nach Eignungskennziffern gelistet und können strukturiert bearbeitet werden</i>
Separate Datenbank für Bewerber und e-Recruiting	<i>Trennt Mitarbeiter von Bewerbern und ermöglicht die Administration von Bewerbungen</i>
Einstellbare Kompetenzmodelle und Werte	<i>Hilft Mitarbeitern zu verstehen, sich auf das Modell der Firma einzulassen</i>
Team Reports	<i>Analysiert Teams und Teamrollen</i>
Systematische Unterstützung der Nachfolgeplanung	<i>Ermöglicht eine systemgestützte Suche im Gesamtsystem nach potenziell geeigneten Nachfolgern</i>
Differenzierte Interviewleitfäden	<i>Linienmanager können die Vorbereitung auf Bewerberinterviews verkürzen</i>
Karriere Reports	<i>Bringt Berufsanfängern gute Entscheidungshilfen über den einzuschlagenden Weg</i>
Outplacement- Unterstützung	<i>Sehr hilfreich bei immer wieder vorkommenden Umorganisationen</i>

Quellenangaben:

Dieser Artikel beruht in weiten Teilen auf dem White Paper von Lee Klepinger und Dan Harrison: *Making Sense of the Assessment Nonsense*, wurde aber ebenso in vielen Teilen überarbeitet. Siehe Quellenverzeichnis

Bodnarczuk M.: Making invisible bureaucracy visible – A guide to assessing and changing organizational culture ISBN: 978-09755115-4-1 (the Assessment process page 69 ff)
Hesse/Schrader: Testtraining Persönlichkeit ISBN: 978382181533
Kahneman, D: Thinking Fast and Slow – ISBN: 978-0374275631
Klepinger/Harrison: Making sense of the Assessment Nonsense www.harrisonna.com
Loomis, L.: Getting the people equation right ISBN: 978-0-9828771-1-1
Sarges/Wottawa: Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren Band 1 ISBN 3-935357559
Scott / Hricko: Online Assessment and Measurement: Case Studies from Higher Education, K-12 and Corporate ISBN 978-1591407218
Simon W.: Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests ISBN 9783897496361
Wiesner / Harrison: The Harrison Assessments Talent Management System – Systemdokumentation und Anwenderhandbuch (Eigenverlag, 242 Seiten 2012)

Webseiten:
www.personalityexperts.de
www.competence-site.com
www.harrisonassessments.de
www.hartmaninstitute.org
www.typentest.de

Verantwortlich:
Felix Wiesner , Geschäftsführer der
GFCI GmbH, Amtsgericht Mannheim HRB 337372 USt ID DE 226568057